

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2018-2019

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Denisa Dolejšová**

**Manažerské styly řízení a jejich vztah ke spokojenosti  
pracovníků**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2018-2019

**BACHELOR THESIS**

**Denisa Dolejšová**

**Managers' Leadership Styles in Relation to Satisfaction of  
Employees**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. února 2019

Denisa Dolejšová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Milanu Kratochvílovi, Ph.D. za jeho trpělivost, připomínky, ochotu a odborné vedení této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat Mgr. Petře Stockertové, DiS. za její laskavost, trpělivost, ochotu a cenné rady, díky nimž jsem mohla sestavit a vyhodnotit praktickou část bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá manažerskými styly řízení a spokojeností pracovníků. Objasňuje vztah mezi oběma oblastmi a poukazuje na nutnost věnovat stejnou pozornost oběma tématům. Praktická část na základě kvantitativního průzkumu pomocí metody dotazníku analyzuje, jaké styly řízení manažeři v praxi uplatňují, jestli jsou v dané oblasti flexibilní. Dále identifikuje reakce zaměstnanců na uplatňovaný styl jejich manažerem a analyzuje zájem manažerů o spokojenost podřízených pracovníků. Nakonec je v praktické části specifikováno, jaké faktory mají na spokojenost pracovníků největší vliv a jaký vliv na spokojenost zaměstnanců mají styl řízení a osobnost manažera.

## **Klíčová slova**

Celoživotní učení, dovednosti manažerů, faktory ovlivňující spokojenost, kompetence manažerů, osobnost manažerů, role manažerů, řízení lidí, spokojenost pracovníků, styly řízení, vedení lidí.

## **Annotation**

The theoretical part of this bachelor thesis is focused on leadership styles of managers and their employees' satisfaction. The intention of this study is to define a relationship between both these aspects and to refer to the necessity of paying an even attention to both of them. Based on the quantitative survey using a questionnaire as the method of data collection, the practical part analyses which managers' leadership styles are used in practise and if managers are using them in a flexible way. Another aspect studied in the practical part is the reaction of employees to the application of the manager's leadership style as well as the analysis whether the managers are interested in employee's satisfaction. In conclusion, the practical part specifies which factors have the greatest impact on the employee's satisfaction and how the manager's leadership style and personality influence the satisfaction of employees.

## **Keywords**

Competences of managers, factors influencing the satisfaction leadership, lifelong learning, management, managers' leadership styles, personalities of managers, role of managers, satisfaction of employees, skills of managers.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ .....</b>	<b>10</b>
<b>2 MANAŽER.....</b>	<b>12</b>
2.1 Osobnost manažera .....	14
2.2 Manažerské funkce a manažerské role .....	16
2.3 Kompetence .....	19
<b>3 ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ .....</b>	<b>25</b>
3.1 Styly řízení.....	26
<b>4 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>32</b>
4.1 Motivace .....	34
4.2 Faktory ovlivňující spokojenost.....	36
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>5 METODOLOGIE .....</b>	<b>39</b>
5.1 Cíle průzkumu.....	39
5.3 Metodika průzkumu.....	40
<b>6 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU .....</b>	<b>41</b>
<b>7 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Jak dobře řídit a vést lidi tak, aby byli spokojené všechny zúčastněné strany, je stále více řešeným tématem. Každá organizace chce být úspěšná a prosperující. Manažeři se snaží dosáhnout stanovených cílů organizace skrze zabezpečování splnění úkolů. Svým přístupem k zaměstnancům při rozdělování úkolů, jejich komunikací, snahou řešit problémy, stylem kontroly a hodnocení výkonu zaměstnanců, podáváním zpětné vazby pracovníkům aj. ovlivňují v jakém čase, kvalitě a s jakými náklady budou tyto cíle splněny. Kvalitní a efektivní řízení ovlivňuje spokojenost pracovníků. Pro úspěšné řízení organizace je pracovní spokojenost stěžejním tématem. Právě díky zaměstnancům dosahují společnosti výše zmiňovaných stanovených cílů. Organizace se snaží získat a udržet výkonné i kvalifikované zaměstnance, kteří budou organizaci oddáni a nebudou chtít z ní odejít. Spokojenost zaměstnanců má vliv na jejich oddanost a angažovanost. V současném globalizovaném světě jsou spokojení zaměstnanci pro společnosti konkurenční výhodou.

Manažer svým přístupem k podřízeným pracovníkům ovlivňuje do velké míry jejich oddanost, angažovanost, samostatnost a zodpovědnost při plnění úkolů, produktivitu i kvalitu výkonu. Jeho autorita a moc je určená pozicí, která je definovaná organizační strukturou společnosti. Může ovlivnit dokonce profesní i osobní rozvoj pracovníků. Všechny zmiňované body mají vliv na spokojenost zaměstnanců, a tedy na jejich pracovní chování.

Cílem této bakalářské práce je objasnit vztah mezi manažerskými styly řízení a spokojeností pracovníků. Analyzovat, jaké styly řízení manažeři v praxi užívají a zda jsou v této oblasti flexibilní v závislosti na situaci, typu pracovníka a jiných okolnostech. Dalším cílem je identifikovat reakce zaměstnanců na uplatňované styly řízení jejich nadřízenými pracovníky. Analyzovat zájem manažerů o spokojenost podřízených zaměstnanců a jejich chování v případě zjištění jejich nespokojenosti. Nakonec specifikovat, které faktory mají největší vliv na spokojenost pracovníků a jak reálně hodnotí zaměstnanci vliv osobnosti nadřízeného pracovníka a jím uplatňovaného stylu řízení. Na základě stanovených cílů byly nastaveny čtyři hypotézy, které se týkaly nejvíce užívaného stylu řízení, flexibility manažerů, zájmu manažerů o spokojenost podřízených zaměstnanců a stylu řízení jako faktoru, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.



První část bakalářské práce se zabývá teorií k tématu. Nejprve je krátce vysvětleno, kde se ve struktuře vzdělávání objevují manažeři. Druhá kapitola teoretické části se zabývá managementem a manažerem, je v ní podrobněji popsána osobnost manažera a jeho kompetence. Součástí je i klasifikace rolí a funkcí, které manažer v organizaci zastává. Další kapitola se zabývá řízením a vedením lidí, rozdílným chápáním těchto pojmů a klasifikací stylů řízení. Nakonec je teoretická část zakončena kapitolou spokojenosti pracovníků, kde je blíže specifikováno, proč se o ni mají organizace i manažeři zajímat a jaké faktory mají na ni vliv.

Praktická část zahrnuje metodiku průzkumu, stanovení průzkumných cílů a hypotéz, výsledky samotného průzkumného šetření a je zakončena interpretací výsledků. V závěru bakalářské práce jsou shrnuty výsledky průzkumného šetření a doporučení pro manažery, případně organizace ke změnám, aby byli v oblasti řízení více úspěšní a efektivnější.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

Vzhledem k tématu bakalářské práce je nutno vymezit několik pojmů, aby bylo jasné, kde se ve struktuře vzdělávání objevuje vzdělávání manažerů.

### **Celoživotní učení**

Učení je celoživotním procesem, jehož hlavním cílem je podpora kvality života. Součástí celoživotního učení jsou veškeré činnosti (formální, neformální nebo informální), které umožňují jedincům získat a zdokonalovat potřebné znalosti, dovednosti ad., které budou potřebovat v průběhu celého života. (Barták, 2007) V 90. letech dvacátého století byl nahrazen koncept celoživotního vzdělávání konceptem celoživotního učení se zdůrazněním nutnosti aktivního přístupu jedince. Vzdělávají se děti, mládež i dospělí. Zde je nastíněna struktura vzdělávání dospělých:

- školské vzdělávání dospělých,
- vzdělávání seniorů,
- další vzdělávání,
  - občanské vzdělávání,
  - zájmové vzdělávání,
  - další profesní vzdělávání,
    - kvalifikační,
    - rekvalifikační,
    - normativní. (Šerák, Dvořáková, 2009)

### **Další vzdělávání**

Další vzdělávání zahrnuje veškeré edukační činnosti a aktivity dospělého jedince, který již vstoupil na trh práce a dosáhl určitého stupně vzdělání. Další vzdělávání doplňuje, obohacuje nebo případně nahrazuje počáteční vzdělání dospělých jedinců, kteří chtějí záměrně rozvíjet znalosti, dovednosti, hodnotové postoje a jiné kvality. (Barták, 2007)

## **Další profesní vzdělávání**

Další profesní vzdělávání zahrnuje veškerý profesní a odborný rozvoj dospělých osob, které řádně dokončily odborné vzdělávání a přípravy na povolání ve formálním vzdělávacím systému. (Šerák, Dvořáková, 2009)

## **Vzdělávání manažerů**

Specifickou součástí dalšího profesního vzdělávání je vzdělávání manažerů. Manažeři jsou pracovníci, kteří jsou vystaveni stresu a časové tísně. Jejich výkon do značné míry ovlivňuje fungování i úspěšnost organizace. (Palán, 2003)

*Přístupy k rozvoji manažerů:*

### 1. Formální přístupy

- rozvoj při výkonu práce: monitorování, koučování, mentoring, konzultování, zpětná vazba ze strany nadřízených při řízení výkonu,
- rozvoj s cílem získat nové pracovní zkušenosti: rotace práce, rozšiřování práce, učení se akcí, dočasná stáž, aj.,
- formální vzdělávání pomocí interních a externích kurzů (přednášky, semináře, workshopy, manažerské hry, hraní rolí aj.),
- strukturované sebevzdělávání,
- e-learning.

### 2. Neformální přístupy

- vlastní hodnocení výkonu a porovnání s cíli,
- manažeři sami vypracují plány osobního rozvoje nebo programy samostatně řízeného učení,
- diskuse o problémech a příležitostech s nadřízenými, kolegy a mentory. (Armstrong, 2007)

## 2 MANAŽER

Nejprve je potřeba vysvětlit pojem management, ze kterého vychází pojem manažer. Slovo management je převzaté z angličtiny ze slovesa „to manage“, které má několik významů: dosáhnout, spravovat, řídit, zvládnout, vést. (Birknerová, Frankovský, 2014) Ve světové i české literatuře lze najít desítky definic pojmu management, které se často od sebe liší. Neexistuje tedy jednoznačné a všeobecně přijímané chápání pojmu management. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Definice managementu se dotýkají následujících oblastí: vedení lidí, specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky a management jako předmět a účel studia. Příklady definic, které zdůrazňují vedení lidí jsou: „Management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.“ a „Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“ (Tureckiová, 2002)

Příkladem definice managementu, která poukazuje na specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, může být: „Management je o zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, které jsou zaměřeny na dosažení cílů organizace.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013) Do oblasti management jako předmět a účel studia patří definice: „Management je proces, jehož účelem je optimální využití lidských, finančních, materiálních a informačních zdrojů, které má organizace k dispozici, aby dosáhla organizačních cílů.“ (Tureckiová, 2002)

Vodáček, Vodáčková (2013) uvádějí definici managementu, která zdůrazňuje účel a používané nástroje manažerské práce: „Management je soubor názorů, doporučení, metod a přístupů, které vedoucí pracovníci (manažeři) používají ke zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení cílů organizace.“

Drucker (In: Birknerová, Frankovský, 2014) charakterizuje manažera jako vedoucího pracovníka, který je zodpovědný za dosahování cílů skrze organizační jednotky (útvary, kolektivy), které mu byly svěřeny. Na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek k jejich plnění se sám manažer významně spolupodílí díky plánování, organizování a kontrolování práce jeho spolupracovníků. (Birknerová, Frankovský, 2014). Manažer řídí procesy a vede lidi, díky nimž dosahuje požadovaných výsledků. Umění manažera se projevuje v efektivním a ekonomickém využívání zdrojů, a zároveň v jeho schopnosti nalézat tyto zdroje tam, kde by je jiní nečekali a nehledali, stejně jako

v jeho schopnosti tyto zdroje vytvářet. (Kolman In: Birknerová, Frankovský, 2014) Podle zákoníku práce v § 11 je vedoucí zaměstnanec oprávněn stanovit a rozdělovat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit i kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomuto účelu i závazné instrukce. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Dávno minula doba, kdy vedoucí pracovník dával příkazy a podřízený pracovník je plnil. Organizace dávají velký důraz na participaci zaměstnanců. Díky tomu řada činností, které dříve měl na starosti jen vedoucí pracovník, je realizována částečně nebo zcela spolupracovníky vedoucího zaměstnance. Manažer tedy musí umět vytvořit prostor pro samostatnou a tvůrčí práci jeho spolupracovníků. Zapojit je i v oblasti řízení, delegovat úkoly, a hlavně pracovníky vést k tomu, aby tento prostor chtěli využívat a byli schopni ho využívat efektivně. Všechny zmíněné činnosti souvisí s motivováním a s koučováním. Na manažery jsou kvůli tomu kladeny vysoké nároky v oblastech jejich znalostí, schopností i dovedností. (Blažek, 2014)

Podle stupňů řízení se manažeři rozdělují do tří skupin: manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři (top management). Manažeři první linie jsou vedoucí pracovníci, kteří působí na nejnižším stupni řízení lidí. Jsou v přímém kontaktu s výkonnými pracovníky. Manažeři první linie jsou mistři, vedoucí prodejny, vedoucí katedry na univerzitě, primáři v nemocnici aj. (Blažek, 2014)

Manažeři druhé linie působí mezi manažery první linie a top managementem. Jedná se o poměrně početnou a různorodou skupinu vedoucích pracovníků. (Blažek, 2014) Obvykle řídí štábní, odborné útvary a práci manažerů první linie. Konkrétně se jedná například o vedoucí provozu nebo náměstky. (Birknerová, Frankovský, 2014)

Vrcholoví neboli top manažeři jsou řídicí pracovníci, kteří nesou zodpovědnost za formulování plánů a cílů. Řídí organizaci jako celek, navenek ji reprezentují, a to jak ve vztahu k vlastníkům organizace, tak i k dalším subjektům (banky, stát, zákazníci, dodavatelé aj.) U menších organizací se běžně stává vlastník zároveň i vrcholovým manažerem. (Blažek, 2014) Vrcholovými manažery jsou například výkonní ředitelé. (Birknerová, Frankovský, 2014)

Vývojové trendy směřují k tomu, že střední management postupně ztrácí na významu, a to díky měnícímu se stylu vedení a rozšíření působnosti informačních systémů. Stejně tak se z podobných důvodů mění i pozice manažerů první linie, kteří se postupně stávají

součástí výkonných pracovníků. Naopak u top manažerů rostou nároky, význam a náročnost jejich práce, jež je spojena se strategií celé organizace. Náročnost jejich práce je do značné míry způsobena vysoce dynamickým prostředím. (Blažek, 2014)

Drucker (In: Tureckiová, 2004) definuje management jako disciplínu a manažery jako profesionály, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a plní povinnosti, z nich vyplývající. Aby se manažeři mohli označovat jako profesionálové, musí se pojem management chápat také jako skutečná profese s vymezeným předmětem a obsahem, na kterou se lze připravit studiem (získat formální kvalifikaci). Pro úspěšné zvládnutí této profese musí existovat výkonové předpoklady a vzdělávací (kvalifikační) standardy. Tím je vymezena úroveň schopností, znalostí, dovedností a případně i zkušeností, kterými musí manažer ve své činnosti disponovat. Pro tyto standardy se užívá pojem kompetence, který bude vysvětlen dále. (Tureckiová, 2004)

## **2.1 OSOBNOST MANAŽERA**

Osobnost jedince je formována biologickými faktory (genetické předpoklady), sociálními faktory (výchova, působení okolí – rodina, práce) a kulturními faktory (zvyky, normy, jazyk a kultura samotného národa). Součástí osobnosti manažera a jeho chování jsou:

- hodnoty (co manažer považuje za důležité),
- postoje (jak řídící pracovník přistupuje k ostatním lidem, předmětům, skutečnostem apod.),
- schopnosti (předpoklady pro vykonávání určité činnosti),
- vědomosti (odborné vědomosti jsou potřebné v závislosti na oboru),
- zkušenosti (životní zkušenosti a situace, které obohatily poznání manažera, jeho vývoj a reakce na okolí),
- dovednosti (praktické návyky, které manažer získává praxí). (Šuleř, 2002)

Z výše uvedených informací vyplývá, že práce řídícího pracovníka je velmi náročná a vyžaduje kromě odborných znalostí také předpoklady pro řízení lidí. Tyto předpoklady pro výkon funkce dělíme na technické a osobní. Mezi technické předpoklady patří znalost práce podřízených/spolupracovníků a schopnost přesvědčit lidi, že daný příkaz je splnitelný. Každý manažer by měl dávat takové rozkazy, které jsou vykonatelné, měl by

je sám zvládnout a v případě potřeby podřízenému pracovníku předvést, jak se konkrétní práce/úkol vykoná. (Zlámal et al., 2011)

Osobní předpoklady manažera jsou často ceněny více než technické předpoklady. Do osobních předpokladů patří koncepční uvažování a odpovídající rozhodování, umění jednat s lidmi (s nadřízenými, podřízenými, zákazníky, obchodními partnery, institucemi aj.), schopnost motivovat podřízené a kreativita. (Zlámal et al., 2011)

Mezi vrozené vlastnosti osobnosti manažera patří: potřeba moci a silného vlivu na ostatní lidi, potřeba vést/řídít ostatní lidi, inteligence, temperament, empatie, ovládání emocionálních reakcí, schopnost komunikace, zdravý úsudek, představitivost a samostatné tvořivé myšlení. Součástí získaných vlastností jsou: vědomosti (odborné, ekonomické, sociálně-psychologické) a dobrá duševní i tělesná kondice. (Durdová In: Birknerová, Frankovský, 2014)

Dobrý manažer musí účinně komunikovat se zaměstnanci, musí je umět nadchnout a zaujmout pro jejich práci, namotivovat k určitému výkonu. Dále musí umět prezentovat svoje záměry (záměry organizace), vést porady, dobře hospodařit s časem a efektivně plánovat, s tím souvisí i schopnost delegování úkolů na podřízené. Důležitá je komunikace – manažer musí umět řešit konflikty v týmu a nepřehlížet je. Ke každému podřízenému by měl mít manažer osobní přístup, naslouchat jeho názorům. Řídící pracovník si musí umět získat respekt od lidí, nejen svými dovednostmi ale i korektním vystupováním a lidským přístupem. Manažer by měl být týmovým hráčem a neustále pracovat na svém vlastním rozvoji. (Zlámal et al., 2011)

Vzhledem k dynamickému prostředí, ve kterém se manažeři pohybují, musí řídící pracovník umět pružně reagovat na měnící se podmínky, být vytrvalý, dívat se na příležitosti firmy z různých stran (znát strategii a cíle organizace) a umět si získat spojení. (Kubíčková, Rais, 2012)

Medlíková (2007) uvádí ve své knize možné bariéry v osobnosti manažera, kterým je potřeba se vyvarovat:

- špatné vymezení problému (chaotičnost),
- úzké vnímání problému, situace apod. (pohled z jedné strany, chybí přesah),
- stereotypy v myšlení i jednání,
- vyhoření, nuda.

## 2.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE A MANAŽERSKÉ ROLE

Manažerské funkce jsou specifické činnosti, které manažer vykonává v oblasti svého působení (personalistika, finance, marketing, prodej, aj.), odlišnosti jsou dány velikostí organizace, prostředím, ve kterém organizace působí, a úrovní vedení. Henri Fayol, francouzský ekonom a průmyslník, je považován za zakladatele konceptu manažerských funkcí, které formuloval již v roce 1916 následovně: plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. (Blažek, 2014) Američtí teoretikové managementu Harold Koontz a Heinz Weihrich vytvořili nejznámější dnes používaný koncept manažerských funkcí, jenž je velmi podobný původnímu vymezení od H. Fayola. Harold Koontz a Heinz Weihrich klasifikovali manažerské funkce následovně: plánování, organizování, staffing (formování podnikové síly), vedení a kontrolování. Existuje nespočet klasifikací manažerských funkcí. Koncepte manažerských funkcí se stále vyvíjí, je jím vyčítána přílišná obecnost a tím i nesnadná aplikovatelnost v praxi. (Tureckiová, 2002)

Kritikem manažerských funkcí byl i Henry Mintzberg, který je považován za „duchovního otce“ konceptu manažerských rolí. Henry Mintzberg byl kanadským teoretikem i manažerským konzultantem, který se již v 70. letech zamýšlel nad vhodným vymezením konceptu manažerských funkcí. Snažil se zjistit, zda klíčové činnosti manažerů odpovídají manažerským funkcím. Mezi vrcholovými manažery provedl několik průzkumů, ze kterých vyplynulo, že práce manažerů se vyznačuje různorodostí, útržkovitostí a verbální komunikací. Manažerovi se zřídka stane, že by se věnoval jedné činnosti déle jak 10 minut, jedinou výjimku tvoří schůze. Na základě těchto výsledků, došel Henry Mintzberg k závěru, že manažer je jako herec v divadle, který zastává několik rolí a umění manažera spočívá v jejich sladění a integraci. (Kubátová et al., 2012)

Henry Mintzberg vytvořil model, ve kterém rozlišil deset rolí, které se klasifikují do tří skupin: **interpersonální role**, **informační role** a **rozhodovací role**. Manažerské role jsou vzájemně propojené, často na sebe navazují, doplňují se, vzájemně se překrývají a kvalitativně se podmiňují. Další zkoumání konceptů manažerských funkcí a rolí (druhá polovina 80. let) vedlo ke zjištění, že činnosti popsané manažerskými rolemi lze vyložit i prostřednictvím tradičních manažerských funkcí, a to především v oblasti vrcholového managementu. (Tureckiová, 2002)



### A. **Interpersonální role** (interpersonal roles)

Interpersonální role vyplývají z formální pravomoci a zodpovědnosti řídicího pracovníka udržovat a rozvíjet vztahy s lidmi v organizaci (nadřízení, podřízení, představitelé odborů aj.) i mimo organizaci (zákazníci, dodavatelé, představitelé bank, státní i veřejné správy aj.). (Vodáček, Vodáčková, 2013) Charakter interpersonálních rolí se mění v závislosti na specifičnosti postavení a subjektivní preferenci pracovní činnosti manažerů. Rozlišují se tři dílčí interpersonální role:

- **Role představitele organizace** (figurehead role)

Manažer je v této roli vedoucím organizace nebo její části a plní reprezentativní úkoly. Henry Mintzberg na základě průzkumů došel k závěru, že průměrný manažer stráví až 12 % své pracovní doby reprezentativními úkoly. (Kubátová et al., 2012)

- **Role vedoucího** (leader role)

Manažer je v této roli odpovědný za celkové výsledky jeho podřízených spolupracovníků a z tohoto pohledu zastává i roli vedoucího. Podle průzkumů Henryho Mintzberga se rozlišuje přímé a nepřímé vedení. V přímém vedení rozhoduje manažer například více či méně o přijetí personálu, o rozmisťování spolupracovníků, o tom, jaká školení podřízení pracovníci absolvují aj. V druhém případě se jedná spíše o motivaci a povzbuzování spolupracovníků, o sladění osobních potřeb s cíli organizace. (Kubátová et al., 2012)

- **Spojovací role** (liason role)

Spojovací role byla dříve poněkud podceňována. Manažeři jsou v této roli odpovědní za přenos informací, za kontakt s externími partnery a zároveň udržují kontakty s kolegy, jinými odděleními a manažery. (Kubátová et al., 2012)

### B. **Informační role** (informational roles)

Každý manažer je více či méně součástí informačních procesů, informace vytváří, sbírá, šíří, filtruje, využívá a hledá důvěryhodné informace z různých zdrojů uvnitř i mimo organizaci. Jeho úkolem je zajistit, aby se konkrétní informace přenášely zainteresovaným osobám uvnitř i vně organizaci. Komunikace zabírá velkou část pracovní

doby většiny vrcholových manažerů, podle Mintzberga až 40 %. (Vodáček, Vodáčková, 2013) Na základě průzkumů klasifikuje Henry Mintzberg informativní role do tří kategorií:

- **Příjemce informací** (monitor role)

Manažer sleduje svoje okolí, za účelem získání informací, které považuje pro svou činnost za nezbytné, důležité a užitečné. Může se jednat o psané slovo, o rozhovory formální i neformální, předávané zprávy, a dokonce i o domněnky. Role příjemce informací je v současné době čím dál důležitější. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

- **Šířitel informací** (disseminator role)

Manažer musí vždy promyslet kolik, kdy, jak a jaké informace předá svým spolupracovníkům nebo externím partnerům, tak aby byly vhodně využity a účelně zhodnoceny. (Kubátová et al., 2012)

- **Mluvčí organizace** (spokesperson role)

Manažer v této roli informuje okolí (nadřízení, zainteresovaní lidé mimo organizaci, jiné důležité osoby), a tím spoluvytváří image organizace, vytváří dojem i názor na firmu. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

### C. **Rozhodovací role** (decision roles)

Jsou to právě znalosti a informace, které manažer zhodnocuje a na základě toho činí strategická rozhodnutí, díky nimž dosahuje soustavy cílů organizace. V rozhodovací roli manažer účelně vybírá řešení, následně je sděluje i prosazuje, a nakonec kontroluje jejich plnění. (Vodáček, Vodáčková, 2013) Do skupiny rozhodovacích rolí patří čtyři dílčí role:

- **Podnikatel** (entrepreneurial role)

V roli podnikatele se manažer snaží organizaci/oddělení povzbudit k lepším výsledkům, rozhoduje o získávání a využívání podnikatelských příležitostí a pomáhá tak organizaci/oddělení v adaptaci při změnách. (Kubátová et al., 2012) Manažeři vykonávající roli podnikatele musí být kreativní, aby mohli sami vymyslet nové postupy, zároveň pozorní, aby si všimli nových možností a příležitostí. Aby manažer zvládl vykonávat tuto roli musí mít sám organizačního a podnikatelského ducha, musí být ochoten riskovat, jinak nebude schopen těžit z příležitostí, které se naskytnou. (Adizes, 2015)

- **Řešitel problémů/hasič** (disturbance-handler role)  
 Manažer jako řešitel problémů reaguje na nečekané situace, které se objeví při zavádění určité změny nebo jedná při nenadálých změnách konkrétních plánů. Stejně jako hasič musí zakročit ihned, protože dlouhé jednání může situaci zhoršit. Přitom však musí pamatovat na skryté i zjevné zájmy partnerů. (Kubátová et al., 2012)
- **Alokátor zdrojů** (resource-allocator role)  
 V této roli manažer rozhoduje, jaké zdroje a komu budou tyto zdroje v organizaci/oddělení přiděleny, ať už se jedná o zdroje energetické, finanční nebo lidské, tak aby se hospodárně zrealizovali plánované činnosti podle harmonogramu. (Vodáček, Vodáčková, 2013)
- **Vyjednávač** (negotiator role)  
 Manažer v roli vyjednávače se orientuje na sladění zájmu nebo dosažení rozumných kompromisů u všech zúčastněných stran (odběratelé, týmy, nový personál, odbory, jiné organizace apod.). (Kubátová et al., 2012)

Někteří autoři (např. Kae H. Chung) k uvedeným třem skupinám rolí připojují ještě **role administrativní**. Dílčími rolemi v této skupině jsou role administrátora, správce rozpočtů a toho, kdo je zodpovědný za sledování a kontrolu úkolů. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

## 2.3 KOMPETENCE

Pojem manažerské kompetence bývá definován různě. Pojem kompetence se v současné době v češtině užívá ve dvou významech. První definuje kompetence jako pravomoci, oprávnění, která jsou udělována autoritou nebo patří autoritě (institut, jednotlivec). Ve druhém významu kompetence zdůrazňuje schopnosti jedince vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti. Rozdíl mezi oběma významy, spočívá v tom, k čemu se vážou. První pojetí vyzdvihuje schopnost člověka na základě toho, co mu bylo zvenku dáno díky konsensu druhých. Druhý význam, který je používán ve spojení manažerské kompetence, naopak zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je dána jeho rozvojem, víceméně je nezávislá na okolním světě a umožňuje jedinci podávat vynikající výkon v dané pozici, roli nebo situaci. (Hloušková, 2009, online, cit. 2018-12-06)

Další známou definicí kompetencí je definice Boyatzise, který charakterizuje kompetenci jako základní rys jedince, který mu umožňuje podat dobrý výkon v jeho pozici. Kompetence je schopnost jedince chovat se takovým způsobem, který je v souladu s požadavky práce v dané organizaci, a umožňuje jedinci přinášet potřebné výsledky. (Boyatz In: Veteška, Tureckiová, 2008)

Kompetence jsou tedy vnímány jako jedinečný zdroj organizace, které zvyšují jejich konkurenceschopnost v současném globalizovaném světě. (Hloušková, 2009, online, cit. 2018-12-06) Vzhledem k obsáhlosti daného tématu jsou zmíněné pouze známé definice tohoto pojmu a definice, které objasňují jeho význam. Vzhledem k účelu této práce se bakalářská práce bude dále zabývat manažerskými kompetencemi.

I na definici a klasifikaci manažerských kompetencí existuje řada pohledů. Nejčastěji je pojem užíván ve smyslu souboru požadovaných vlastností, znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, motivace, postojů a osobních charakteristik jedince, které mu umožňují vykonávat manažerskou funkci. (Managementmania, online, cit. 2018-12-09)

#### **A. Znalosti**

Znalosti představují důležitý zdroj informací pro jedince i organizaci. Jsou to informace o určitých jevech, pojmech, jejich vztazích, které jedinec získal a uchoval v paměti. Tyto informace umožňují jedinci tvořit souvislosti a na základě toho usměrňovat svoje jednání. (Veteška, Tureckiová, 2008) Díky znalostem se může manažer správně rozhodovat, rozpoznat vhodné příležitosti a napomáhají mu k dosažení stanovených cílů.

#### **B. Schopnost**

Soubor předpokladů (individuální potenciál), který jedinec potřebuje k úspěšnému vykonávání činnosti. Rozvoj schopností je podmíněn učením a je ovlivněn sociálním prostředím, pracovním prostředím i vzděláním. (Andromedia, online, cit. 2018-12-09) Schopnosti manažera jsou posuzovány podle toho, jak se mu daří namotivovat a přesvědčit svoje spolupracovníky, aby se aktivně zapojili do zvolené podnikatelské strategie. Schopnosti manažerovi umožňují pracovat s jeho potenciálem, ale i s potenciálem podřízených pracovníků. (Hloušková, 2009, online, cit. 2018-12-06)

## **D. Dovednost**

Dovednosti jsou rozvinuté schopnosti praxí a učení. Dovednost je způsobilost jedince (osobní dispozice) vykonávat určitou činnost co nejlépe (efektivně i racionálně). (Andromedia, online, cit. 2018-12-09) Dovednosti umožňují manažerovi aplikovat znalosti, postoje a osobní předpoklady v pracovním prostředí. Usnadňují mu uvést zvolenou strategii do praxe, skrze plánování, organizování a řízení podnikatelských aktivit tak, aby dosáhl zvolených strategických cílů organizace. (Hloušková, 2009, online, cit. 2018-12-06)

Robert L. Katz se v roce 1974 zamýšlel nad manažerskými dovednostmi ve vztahu k hierarchii managementu a stanovil tři okruhy manažerských dovedností:

- **Technické dovednosti**

Do této oblasti patří uplatňování specifických znalostí, technik, metod a postupů pro realizaci výkonných činností a procesů. Například techničtí ředitelé, manažeři ekonomického oddělení aj. musejí mít alespoň zčásti specifické dovednosti lidí, kterými disponují lidé, jež jsou jimi řízeni a vedeny, aby mohli efektivně zabezpečit provádění určitých prací. Patří sem schopnost obsluhovat stroje a nástroje nebo znalost i praktické využívání technik, které jsou nutné k výkonu profese a pro její organizování. Technické dovednosti lze získat vzděláním, tréninkem a zkušeností. (Tureckiová, 2002)

- **Lidské dovednosti (mezilidské)**

Manažer musí disponovat schopnostmi, které jste potřebné pro práci s lidmi, to vyžaduje znalost všeobecných principů lidského chování, zejména v oblasti skupinových procesů a motivace. Příkladem může být znalost motivační teorie a účinné uplatňování jejích závěrů, schopnost vést lidi, podněcování spolupracovníků k vysokému pracovnímu výkonu, k požadovanému chování a jednání. Manažeři realizují většinu práce prostřednictvím jiných lidí, k tomu potřebují být schopni především efektivní komunikace. (Hloušková, 2009, online, cit. 2018-12-06)

- **Koncepční dovednosti** (konceptuální)

Jde o dovednosti manažera vidět organizaci jako systém, porozumět prvkům i vazbám uvnitř organizační struktury a jednat ve prospěch společnosti. Koncepční dovednosti zahrnují znalost podstatných aktivit společnosti a dovednosti v oblasti plánování, organizace, delegace úkolů, koordinace apod. (Kubátová et al., 2012)

Efektivní řízení zahrnuje všechny tři okruhy dovedností, přičemž jejich význam je úměrný úrovni managementu, na které jsou využívány. Obrázek 1 ilustruje, že koncepční dovednosti mají největší význam v nejvyšší úrovni hierarchie managementu, zatímco v nižších úrovních se jejich význam postupně snižuje. U technických dovedností je tomu naopak. Mezilidské dovednosti jsou potřebné na všech úrovních a jsou považovány za klíčové. (Managementmania, online, cit. 2018-12-09 )

Obrázek 1: Manažerské dovednosti



Zdroj: Managementmania, online, cit. 2018-12-09

K tomuto rozdělení dovedností navíc Tureckiová (2002) přidává **projekční dovednosti**. Tyto dovednosti kladou požadavek na manažera, aby problémy nejenom viděl a analyzoval, ale také aby byl schopen nalézt řešení, a to takovým způsobem, který přinese organizaci užitek. Projekční dovednosti by mohly být součástí koncepčních dovedností.

F. C. Mann již v roce 1965 rozlišil manažerské dovednosti následovně: **technické dovednosti**, **interpersonální dovednosti**, **organizační dovednosti** a **institucionální dovednosti**. První tři oblasti víceméně odpovídají prvním třem oblastem v předešlé Katzeho klasifikaci. Institucionální dovednosti zahrnují dovednosti manažera organizaci

navenek zastupovat, prezentovat, formulovat její poslání a hodnoty. Součástí těchto dovedností je také znalost společenského a politického vývoje, vnímavost vůči trendům, strategický přehled, schopnost komunikace na všech stranách (médiá, klienti, instituce apod.). (Kubátová et al., 2012)

### **E. Motivace**

Motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, jeho ochotu pracovat. Vychází z vnitřních pohnutek tzv. motivů, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka. Motivem může být vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem a ovlivňuje jeho chování. (Armstrong, 2007)

### **F. Postoje**

Postoj je stanovisko, které jedinec zaujme ve vztahu k různým skutečnostem, situacím, lidem, předmětům, otázkám a problémům. Souvisí s hodnotami, které člověk zastává, a jsou formovány celoživotními zkušenostmi. (Veteška, Tureckiová, 2008)

### **G. Osobní charakteristika a vlastnosti**

Některé povahové rysy jsou pro konkrétní druhy práce nezbytné, neboť předpovídají, jak bude manažer reagovat na sled určitých událostí. Neexistuje jednoznačný a kompletní seznam charakteristik a vlastností, zmíním zde ty, na kterých se shodlo více autorů:

- pracovitost,
- týmová práce (kooperace s ostatními, využití potenciálu všech),
- vlastní uspořádání hodnot (dobré a zlé),
- kreativita a systematičnost,
- proaktivita, iniciativa,
- duševní čilost, bystrost,
- cílevědomost (soustředit se na výsledky),
- osobní kouzlo (charizma a inspirace druhých),
- přesvědčivost (přirozený respekt) a schopnost prosadit se,
- přizpůsobivost (odpoutat se od vlastního zázemí kulturního i společenského),
- empatie (vcítění a porozumění),
- důslednost (zabývat se detaily, zároveň neztratit celkový koncept),
- sebejistota (znalost sebe sama, uvědomění předností a nedostatků),

- ochota se vzdělávat po všech stranách (osobní i profesní růst), schopnost učit se,
- schopnost sebereflexe a sebehodnocení,
- sebpřijetí,
- sebeovládání (potlačení osobních zájmů s ohledem na zájmy organizace),
- flexibilita (schopnost improvizace).

Vývoj manažerských kompetencí už delší dobu směřuje k univerzální škále dovedností. Mezi nejdůležitější kompetence patří: time management, dovednost pracovat s informacemi, projektové řízení, leadership, knowledge management, schopnost analyzovat rizika, odborné znalosti a ideálně ovládnutí cizího jazyka. (Veteška, Tureckiová, 2008)

Organizace sestavují kompetence pro konkrétní pozice, kterými by měli pracovníci disponovat. Na základě těchto kompetencí vytvářejí tzv. kompetenční model. Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí jen na společnosti, který si vybere. Kompetenční model pomáhá organizaci vybrat vhodného kandidáta na danou pozici. Je takovým multifunkčním nástrojem, který propojuje nábor zaměstnanců, jejich rozvoj, hodnocení jejich výkonu a kariérní plánování pracovníků. (Hloušková, 2009, online, cit. 2018-12-06)



### 3 ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ

V současné době neexistuje jednotný názor na vztah mezi řízením a vedením lidí. Řízení lidí, někdy také označováno jako managementship, vyjadřuje cestu, jak vedoucí pracovníci (manažeři) zadávají úkoly podřízeným pracovníkům, aby dosáhli stanovených cílů v co nejkratším čase, s vynaložením co nejmenších nákladů a v co největší kvalitě. S tím souvisí organizování a koordinování operativních činností, jež jsou zaměřeny spíše na krátkodobé cíle, které ale bez dlouhodobých cílů (výsledků vedení) nemají často smysl. (Kubátová et al., 2012)

Styly řízení vyjadřují způsoby, jakými manažeři zadávají úkoly, jak jednájí s podřízenými pracovníky a jakou míru rozhodování jim při plnění úkolů nechávají. Tureckiová (2004) vysvětluje pojem řízení jako „vykonávání věcí správně.“ Manažeři zde vystupují jako lidé, kteří dosahují cílů (ať už jsou formulované někým jiným, nebo jsou sami manažeři spolutvůrci) prostřednictvím vlastní aktivity a činnosti ostatních lidí. Jejich moc a autorita vychází z jejich postavení v organizační hierarchii. Podřízení pracovníci musí plnit zadané úkoly. Tento způsob uvažování o práci s lidmi je dnes většinou překonán, i když existují některé společnosti, ve kterých je běžně praktikován. Efektivní je většinou jen v organizacích, které jsou řízeny centrálně, a kde pracovníci provádějí specializované dílčí operace nebo činnosti, mají přesně definované úkoly.

Vedení lidí, známé též jako leadership, je vědomé ovlivňování chování a jednání člověka nebo skupiny tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Efektivní manažer neklade důraz jen na dosažení cíle nebo splnění konkrétního úkolu, ale také na to, aby se při plnění daného úkolu rozvíjely schopnosti těch, kteří na daném úkolu pracují. Nejde jen o splnění konkrétního úkolu, ale je potřeba dbát i na pozitivní postoj jedince nebo skupiny lidí k cíli a ke spolupráci. Lidé by měli věřit, že jejich práce je důležitá a měli by mít vůli překonávat v práci těžkosti. (Kubátová et al., 2012)

Armstrong a Stephens (2008) definují vedení jako proces vytváření, sdělování vize a motivování lidí. S tím souvisí získávání jejich oddanosti a angažovanosti. Leader inspiruje lidi k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší k dosažení žádoucích výsledků. Vedení lidí je vytváření a poté účelné i účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů ovlivňovat (vést, usměrňovat, stimulovat, motivovat aj.) spolupracovníky tak, aby jejich chování vedlo ke kvalitnímu, aktivnímu a ideálně tvůrčímu plnění cílů jejich

práce. (Vodáček, Vodáčková, 2013) Výstižná je Coleyova definice vedení lidí, kde je leadership synonymem pro dynamický proces, který probíhá ve skupině, a kde se lidé navzájem ovlivňují, aby v dané situaci dobrovolně dosahovali skupinových cílů. (Tureckiová, 2002)

Tureckiová (2004) označuje leadership jako „dělání správných věcí.“ To zahrnuje hledání a využívání nových způsobů pro stanovování cílů a získávání lidí, skrze které budou tyto cíle dosaženy. Součástí leadershipu je také změna v přístupu k lidem. Už to nejsou podřízení pracovníci, ale spolupracovníci, kteří jsou sami aktivní, motivovaní a kompetentní spolutvůrci cílů. V týmu dokážou společně najít nejvhodnější způsoby a cesty k naplnění firemní vize, strategie a cílů.

Mezi základní znaky leadera patří: jasná vize, charisma, schopnost zaujmout, získat a udržet si následovníky, vysoká potřeba moci i odvaha. Blažek (2014) uvádí šest klíčových vlastností, kterými by měl leader disponovat: inteligence, sebedůvěra, charisma, odhodlanost, společenskost a integrita.

V systémech podnikového řízení dochází i k proměně přístupu práce s lidmi, od řízení k vedení. V současné době musí vedoucí pracovníci zvládat různé styly řízení a být zároveň schopni vést. Tureckiová (2004) uvádí dvě možnosti výkladu vztahu mezi řízením a vedením: vedení zahrnuje řízení, vedení předchází řízení (slouží k vytyčení správné „trasy“). Existují ale i názory, že řízení a vedení jsou zcela odlišné pojmy. Podle Blažka (2014) chápání manažera a leadera jako synonym nebo antonym je zavádějící a vede k tendenci k chaosu. Autor vysvětluje, že leader je spojen s rolí, zatímco manažer s pracovní pozicí. Nevylučují se a ani nepředstavují totéž, nelze ani tvrdit, kdo z nich je lepší. Jedná se o dvojí pohled na určitou osobu a na její vztah k jiným osobám, přičemž platí, že na manažera lze zpravidla nahlížet jako na leadera, ale ne každý leader je manažerem.

### **3.1 STYLY ŘÍZENÍ**

Existuje mnoho způsobů, jak styly řízení klasifikovat. Jaký styl řízení manažer používá je ovlivněno několika faktory. Míru vhodnosti použití nějakého stylu určuje typ organizace, firemní kultura, povaha úkolů, charakteristika skupiny (počet podřízených pracovníků) i jednotlivců (úroveň vzdělání) a v neposlední řadě i osobnost samotného

manažera (temperament, charakter, sebereflexe, zkušenost, vzdělání aj.). (Armstrong, 2008) Tureckiová (2002) uvádí, že nejrozšířenější je klasifikace stylů řízení na autokratický, liberální a demokratický, který se případně diferencuje na konzultativní a participativní.

#### **A. Autokratický styl (direktivní, autoritativní)**

Manažeři, kteří používají tento styl řízení, ovlivňují lidi k dosažení výsledků mocí a autoritou, která vyplývá z jejich pozice, jež je dána organizační strukturou. Vedoucí striktně rozdělují úkoly, pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Při uplatňování tohoto stylu se sice dosahuje větší kvantity, ale většinou na úkor kvality. Pro pracovníky je typická vysoká kázeň, avšak jen formální. Vztahy bývají většinou napjaté a nevyrovnané, pracovníci jsou nespokojení. Skupina pracovníků se při tomto stylu řízení rozpadá běžně na dva tábory. Jedna strana se pasivně všemu přizpůsobuje, jsou sice nespokojení, ale ze strachu z autority svoji nespokojenost nedávají najevo. Druzí svoji nespokojenost naopak dávají najevo velmi silně. Manažeři autokrati neposkytují informace podřízeným pracovníkům, sami o všem rozhodují. Participace je u tohoto stylu naprosto znemožněna. Není zde vítaná kreativita, samostatnost a nevyžaduje se ani odpovědnost, pracovníci jsou v konečném důsledku nesamostatní a pasivní. (Khelerová, 2010)

Halík (2008) rozděljuje autokratický styl na **částečně autokratický** a **plně autokratický**. V prvním případě si manažer obstará informace skrze rozdělení úkolů podřízeným. Sám se ale účastní jejich získávání, případně „pouze“ kontroluje. Všechny dílčí informace se shromažďují u manažera, ten informace skládá dohromady a následně je vyhodnocuje. Na základě informací, které získal, vytváří různé alternativy, ale opět sám rozhodne, kolik z těchto alternativ předloží ostatním. U druhé možnosti si manažer sám obstará relevantní informace a podklady, sám je vyhodnotí a zpracuje několik variant. Svoje rozhodnutí nekonzultuje a je opět na něm, kolik variant předloží ostatním. Pro ujasnění rozdílu mezi oběma možnostmi užívá Halík typickou frázi pro každou variantu. U plně autokratického stylu řízení je systém založen na principu „a já sám, vždycky sám“, u částečně autokratického platí zásada „a já sám, ale někdy upadnou drobečky“.

### ***Charakteristika stylu:***

- Manažer sám určuje pracovníkům úkoly a zadává jim je formou příkazu.
- Manažer předem plánuje a organizuje práci podřízeným zaměstnancům.
- Manažer pracovníkům připomíná, jakou roli má on sám a jakou mají pracovníci.
- Manažer určuje časové termíny pro splnění úkolů.
- Manažer stanovuje způsob hodnocení.
- Manažer ukazuje podřízenému zaměstnanci, jak má danou práci vykonat.
- Manažer uplatňuje velmi těsnou a formální kontrolu, která je zaměřená na chyby a nedostatky (v důsledku toho pracovníci svojí vinu skrývají, případně svalují na ostatní).
- Manažer určuje, kdo s kým bude spolupracovat, aniž by hleděl na přání pracovníků.
- Manažer o všem sám rozhoduje, participace zaměstnanců není možná.
- Manažer posiluje svoje postavení tím, že je jediný, kdo má kontrola nad informacemi – ty jsou přístupné jen jemu.
- Manažer se pasuje do role jedinečné a nezastupitelné bytosti, která je jediná odpovědná.
- Pracovníci jsou motivováni tzv. ekonomickou jistotou, jistotou pracovního místa.
- Manažer běžně užívá systém odměn a trestů. (Kubátová et al., 2012)

Autokratický styl je vhodné použít v podmínkách velké časové tísně, kdy řešení nesnese odklad a diskuze není možná. Předpokládá se, že manažer je dostatečně způsobilý, aby mohl rozhodnout sám. Má dostatečné informace, zná danou situaci a její řešení, je schopen se postavit do čela jako charismatická osobnost aj. (Vodáček, Vodáčková, 2013) Uplatnění tohoto stylu je běžné pro jednoduché práce, které jsou vykonávány málo kvalifikovanými pracovníky, a kde existuje výrazná kvalifikační převaha na straně vedoucího. Autokratický styl je nezbytný v krizových situacích, kdy se jedná o záchranu lidského života, případně velkých materiálních hodnot. (Blažek, 2014)

## **B. Demokratický**

Při uplatňování tohoto stylu manažer více zapojuje pracovníky do řešení problémů a rozhodování. Pracovníci mají důležité slovo při určování politiky a vhodných postupů. Manažerovi nejde jen o výkon, ale stará se i o postoj pracovníků k práci, přistupuje k nim jako k rovnocenným partnerům, podporuje je a povzbuzuje tam, kde je to potřeba. Manažer se více opírá o svou neformální autoritu Naslouchá pracovníkům a je rád za zpětnou vazbu, pracovníci ho více respektují. Ve skupině často probíhají otevřené a konstruktivní diskuse, každý se může vyjádřit. Manažer akceptuje návrhy pracovníků a seznamuje je se všemi reálnými možnostmi řešení. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Produktivita pracovníků bývá průměrná, na druhou stranu ale kvalitní a dlouhodobá. Ve skupině je nižší fluktuace díky spokojenosti s prací i mezilidskými vztahy. Manažer dává méně příkazů, tím podporuje iniciativu a inovativnost pracovníků. Uplatnění tohoto stylu stimuluje aktivitu při plnění úkolů, zvyšuje samostatnost a odpovědnost. Pracovníci se více ztotožňují s úkoly díky možnosti participace při rozhodování. Demokratický styl řízení se považuje za nejvhodnější v podnikové sféře. (Zlámal et al., 2011)

### ***Charakteristika stylu:***

- Manažer stanovuje hlavní cíle pro skupinu, pracovníci do značné míry volí metody a prostředky realizace.
- Manažer naslouchá problémům pracovníků.
- Manažer poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonu.
- Manažer sdílí s pracovníky důležité informace.
- Manažer zapojuje zaměstnance do řešení problémů.
- Manažer se nesoustředí jen na samotný výsledek, ale také na vztahy s pracovníky.
- Manažer podporuje kreativitu pracovníků.
- Ve fázi rozhodování se manažer opírá o názory zaměstnanců, pokud je to možné, respektuje jejich potřeby a zájmy.
- Manažer deleguje úkoly a při jejich rozdělování připouští diskusi s pracovníky. (Kubátová et al., 2012)

Někteří autoři demokratický styl rozdělují na **participativní** a **konzultativní**. Při uplatňování konzultativního stylu manažer akceptuje znalosti spolupracovníků, zajímá se o jejich názor a rozhoduje se, až po zvážení všech návrhů a připomínek. Halík (2008) rozděljuje konzultativní styl na první a druhou variantu. V prvním případě manažer rozděljuje úkoly pracovníkům podle jejich profesí. Pracovníci na sebe berou díl přiměřené odpovědnosti a od každého je vyžadováno předložit alespoň jedno řešení. Manažer pak z návrhů řešení vybírá to nejvhodnější. V druhé variantě navrhuje celá skupina společně alternativy řešení včetně manažera, který učiní konečné rozhodnutí a řešení, které vybere, může být i jím navržené.

U **participativního** stylu manažer aktivně zapojuje spolupracovníky do procesu rozhodování. Nejprve dá prostor k vyjádření všem ostatním a sám mluví až nakonec. Zaměřuje se na rozvoj celého týmu pomocí kladení otázek a koučování. Pracovníkům do práce nikdo nezasahuje, výsledky a průběh práce jsou následně prodiskutovány a zhodnoceny. (Khelerová, 2010)

### **C. Liberální**

Liberální styl se uplatňuje tam, kde manažer předpokládá, že jsou pracovníci dostatečně kvalifikovaní a pracují dobře sami o sobě. Sami iniciativně dodržují normy, mají volnost jednání a manažer zasahuje do jejich práce jen v případě nutnosti, popřípadě vůbec. Důraz je zde kladen na individuální odpovědnost. Manažer se orientuje především na vytvoření a udržení dobrých vztahů v pracovní skupině. Vztahy mezi pracovníky jsou spíše vyrovnané. Aplikování liberálního stylu přináší často nové metody, úspory, zlepšení aj., avšak jeho použití je vhodné pouze ve vysoce kvalifikovaných skupinách nebo u samostatně a izolovaně pracujících odborníků (např. pracovníci na vysokých školách, pracovníci ve výzkumných laboratořích, programátorské týmy aj.). (Zlámal et al., 2011)

#### ***Charakteristika stylu:***

- Manažer do práce spolupracovníků prakticky nezasahuje, to snižuje závislost pracovníků na vedoucím.
- Komunikace je ve skupině i mezi jedincem a manažerem málo intenzivní.
- Manažer udržuje se spolupracovníky minimální interakci, to může zvyšovat fluktuaci ve skupině.
- Vedoucí prakticky nedeleguje úkoly ani nekontroluje. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Uplatnění liberálního stylu nevhodně vede k nespokojenosti celé skupiny a větší fluktuaci. Kolektiv je málo výkonný a objevují se v něm konflikty a boje o moc. Nesprávné uplatnění liberálního stylu a ponechávání věcem volný průběh může vyvolat zmatek, nepřehlednost a nejistotu v právech i povinnostech každého jedince. Existuje zde i jisté riziko, že pracovníci budou mít tendenci zneužívat volnost a nízkou mírou kontroly, budou si dělat, co chtějí a předpokládat, že jim vše projde. (Cesta k úspěchu, online, cit. 2019-01-05)

Armstrong (2007) uvádí navíc dva další styly řízení: **transakční** a **transformační**. V prvním případě vedoucí pracovník motivuje penězi, prací a jistotou pracovního místa. U druhé možnosti jsou pracovníci motivováni, aby usilovali o náročnější cíle. Manažer umí pracovníky nadchnout pro vizi celé společnosti.

Jak bylo zmíněno dříve, neexistuje nejlepší přístup. Každý manažer má svůj styl, někteří ho mění v závislosti na situaci, jiní používají stále stejný styl za všech okolností. Řídit a vést pracovníky je doslova uměním. Manažer musí správně analyzovat situaci, která nastala, reagovat pružně a vhodně kombinovat prvky výše popsaných stylů řízení. (Armstrong, 2007)

## 4 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

Neexistuje jednoznačná definice, která by objasňovala termín spokojenost pracovníků. Problematikou spokojenosti pracovníků se zabývá několik odborníků a většinou každý z nich tento termín vysvětluje odlišně. Zuzana Dvořáková a kol. (2012) definuje spokojenost jako míru splnění osobních a pracovních cílů zaměstnance, přičemž cíle jsou v tomto případě chápány jako formování kvalitních a zároveň výkonných pracovníků, kteří se ztotožňují se zájmy organizace. O důležitosti ztotožnění zaměstnance s organizací mluví i Armstrong (2007). Oddanost a angažovanost zaměstnanců budou vysvětleny později.

Bedrnová a Nový (1998) uvádějí dvojí možnou interpretaci pojmu spokojenost. V prvním pojetí je spokojenost popisem stavu, tzn. spokojenost pracovníků s prací a pracovními podmínkami důležitým kritériem hodnocení personální politiky společnosti. Čím více je zaměstnanec spokojený, tím lépe se o něj organizace stará. Ve druhém smyslu je spokojenost zaměstnanců podmínkou efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost je tedy ovlivněna např.: smysluplnou prací, pocitem uplatnitelnosti zaměstnance, pocitem naplnění, dosažením stanovených cílů aj.

Kollárik (In: Kubíček, 2013, online, cit. 2019-01-05) rozlišuje pojmy **spokojenost v práci** a **spokojenost s prací**. První termín definuje spokojenost v širším smyslu. Spokojenost je v tomto případě souhrnem všech složek, které spolu působí na pracovníka v rámci celkové pracovní činnosti (pracovní prostředí, pracovní činnosti, osobní charakteristiky jedince aj.). Ve druhém případě se jedná o pojednání spokojenosti v užším smyslu. Spokojenost s prací se váže pouze k vykonávání pracovní činnosti, k nárokům a požadavkům na pracovníka. Kromě samotné pracovní činnosti sem patří i odměna za práci.

Autor dále rozlišuje **pracovní spokojenost dílčí** a **celkovou**. Dílčí spokojenost se váže k hodnocení jednotlivých faktorů ovlivňujících práci, a tedy i spokojenost zaměstnanců. Mezi takové faktory patří např. kolegové, nadřízení, obsah práce, pracovní prostředí aj. Celková spokojenost je souhrnem dílčích spokojeností/nespokojeností a zároveň zahrnuje i hodnocení celkového pohledu na práci samotnou a podmínky s ní související. (Kollárik In: Kubíček, 2013, online, cit. 2019-01-05)



Někteří autoři definují pracovní spokojenost na základě postojů. Pracovní spokojenost a pozitivní postoj k práci jsou úzce propojeny. Mezi základní postoje k práci patří uspokojení z práce (hodnocení vlastní práce a pocit, který při jejím vykonávání zaměstnanec má) a závazek vůči společnosti, který odráží vztah jedince k ní. Podle Armstronga (2007) signalizují pozitivní a příznivé pocity spokojenost s prací, naopak negativní a nepříznivé pocity naznačují nespokojenost s prací.

Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou v současném globalizovaném světě pro organizace konkurenční výhodou, a to zejména v dnešní době, kdy je nezaměstnanost nízká a na trhu práce je vhodných, schopných a kvalifikovaných kandidátů nedostatek. Pro úspěšné řízení organizace je pracovní spokojenost stěžejním tématem. Díky zaměstnancům dosahují společnosti stanovených cílů. Jeden z cílů personální politiky organizace je získat a udržet výkonné i kvalifikované zaměstnance, kteří budou organizaci oddáni a nebudou chtít z organizace odejít. Řada autorů upozorňuje, že pracovní spokojenost má vliv na udržení zaměstnanců. Armstrong (2007) zdůrazňuje oddanost pracovníků. Oddaný zaměstnanec je s organizací ztotožněn, chce být její součástí a je ochotný usilovně pracovat, aby byly splněny cíle společnosti. Spokojenost s prací má vliv nejen na oddanost pracovníků, ale i na jejich angažovanost, absenci i fluktuaci. Spokojený zaměstnanec chodí do práce s větším nadšením a nehledá důvody, aby do ní chodit nemusel. Míra absencí může být dobrým indikátorem pro pracovní nespokojenost a nezájem o práci. Spokojení zaměstnanci mají i menší procento pozdních příchodů a nemění práci tak často. Spokojenost zaměstnanců se projevuje i ve vztahu ke klientům, to může být zásadní pro organizace orientující se na prodej nebo na poskytování služeb. (Hoskovec et al., 2003)

Nespokojení pracovníci nemusí být tolik produktivní a nemají zájem o další rozvoj pracovních kompetencí. Vztah mezi pracovní spokojeností a produktivitou není jasně prokázán. (Armstrong, 2007) Obecně je ale přijímán názor, že spokojenost s prací má vliv na výkon jedince. Existují však lidé, kterým vyhovuje klidná práce, nenáročné podmínky, nejsou tolik produktivní, a přesto jsou spokojení. Pracovní nespokojenost celkově ovlivňuje fyzickou, sociální a psychickou stránku. Mezi časté příčiny pracovní nespokojenosti patří různé formy neprofesionálního chování manažerů:

- neobjektivní hodnocení,
- upřednostňování některých pracovníků,

- nivelizace odměňování,
- projev nedůvěry,
- neplnění slibů,
- neřešení konfliktů,
- neposkytování zpětné vazby,
- neúplné nebo pozdní poskytování informací,
- nejasná formulace příkazů, styl delegování úkolů,
- nezapojování zaměstnanců,
- nedostatečné ocenění,
- neúměrně vysoké nároky.

Nadměrně soutěživá firemní atmosféra, prostředí strachu a tlaku, špatné vztahy v pracovních kolektivech a časový stres vyvolávají u zaměstnanců také pocit nespokojenosti. (Zlámal et al., 2011)

#### 4.1 MOTIVACE

Se spokojeností zaměstnanců je úzce propojena i motivace. Motivace je prostředek k dosahování cílů, který aktivuje lidské jednání tak, aby byla uspokojena konkrétní potřeba. Motivace vyjadřuje příčiny lidského chování. Motivování je proces, kdy je z vnějšku působeno na vnitřní motivační strukturu prostřednictvím stimulů. Blažek (2014) Armstrong (2007) zdůrazňuje úlohu manažerů v procesu motivování. Manažeři musí umět využít své dovednosti tak, aby byli zaměstnanci ochotni ze sebe vydat pro organizaci to nejlepší. K motivování zaměstnanců musí umět využít a zkombinovat procesy, které společnost nabízí. Nutnou podmínkou je ale pochopení, jak samotný proces motivace funguje a jaké možnosti motivace existují.

V literatuře se běžně objevuje rozdělení **motivace** na **vnitřní** a **vnější**. Podstatou vnitřní motivace jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí, které jsou pro ně hodnotné a ovlivňují jejich chování a jednání. Mezi tyto faktory patří například pocit odpovědnosti, autonomie, příležitost k využívání a rozvíjení dovedností i schopností, zajímavá a podnětná práce a v neposlední řadě i možnost kariérního postupu. Vnější motivace je založená na vnějších motivech, tedy stimulech, které používají organizace nebo kompetentní osoby k tomu, aby zaměstnance motivovali. Mezi takové stimuly patří finanční i nefinanční

odměny (pochvaly, povýšení apod.), tresty a sankce v případě nesplnění úkolů aj. Jeden stimul může u dvou osob vyvolat naprosto rozdílné reakce, protože vnitřní motivační struktura lidí se liší. Motivaci člověka ovlivňují jeho osobní charakteristiky, vnější prostředí i momentální psychický a fyzický stav. (Blažek 2014) Vnitřní motivace má na člověka hlubší a dlouhodobější účinek, protože na rozdíl od vnější motivace jsou vnitřní motivátory součástí jedince a nejsou mu vnuceny. Vnější motivátory mívají výrazný a okamžitý účinek, ale doba působení je různá, zpravidla krátkodobá. (Armstrong, 2007)

Nedostatečná motivace se u zaměstnance může projevat následovně:

- zaměstnanec nedodrží určené termíny,
- není ochotný při žádosti o větší úsilí,
- nedodrží přestávky, snaží se bezdůvodně získat co nejvíce volna a mimopracovního času,
- chodí pozdě do práce, odchází dříve,
- často žádá o krátkodobé volno bez závažných důvodů,
- nepřizpůsobuje se požadavkům,
- má negativní přístup k plnění mimořádných úkolů,
- často si stěžuje a upozorňuje na problémy, které nejsou důležité. (Zlámal a kol., 2011)

Existuje několik motivačních teorií, které se obvykle dají rozdělit do tří základních skupin:

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin,
  - Maslowova teorie hierarchie potřeb,
  - Herzbergova teorie dvou faktorů,
  - Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
  - McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu,
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu,
  - Vroomova teorie očekávání,
  - Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání,
  - Skinnerova teorie zesílených vjemů,
  - Adamsova teorie spravedlivé odměny,

- teorie zaměřené na speciální účel,
  - participace zaměstnanců na rozhodování,
  - sebemotivace manažerů,
  - ostatní motivační přístupy (QWL Programs, PIP, QC). (Vodáček, Vodáčková, 2013)

## 4.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST

Na pracovní spokojenost působí několik faktorů, které někteří autoři rozdělují na **vnější** a **vnitřní faktory**. Vnější faktory jsou na jedinci nezávislé, jsou spojeny s celkovým pracovním prostředím. Mezi takové faktory patří například plat, pracovní podmínky, pracovní skupina, styl řízení uplatňovaný nadřízeným pracovníkem, úroveň péče o zaměstnance v organizaci, možnost kariérního postupu aj. Vnitřní faktory jsou determinovány osobnostní strukturou jedince, souvisí s vlastní povahou pracovní činnosti a mají vliv na aktuální hodnocení vnějších faktorů i celkové pracovní spokojenosti. Vnitřními faktory jsou například věk zaměstnance, délka zaměstnání v organizaci, očekávání, zájmy, osobnostní vlastnosti, schopnosti aj. Dále budou popsány vybrané determinanty pracovní spokojenosti. (Kollárik In: Hoskovec et al., 2003)

### A. Obsah a charakter práce

V poslední době ovlivňuje spokojenost pracovníků nejvíce možnost autonomie a variability úkolů. Zajímavá práce a dostatečné uplatnění znalostí i dovedností jedince zvyšuje jeho spokojenost. Obecně je přijímán názor, že monotónní, neatraktivní, obtížné, nudné práce, kde nemají zaměstnanci možnost angažovanosti, autonomie a zpětné vazby o výsledcích, zvyšují nespokojenost zaměstnanců. K hodnocení charakteru práce se váže i sociální status a prestiž, které jedinec získává. Většina organizací se snaží odstranit negativní prvek monotónnosti práce rozšiřováním a obohacováním práce. (Bedrnová, Nový, 1998)

### B. Pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou v základní rovině definované v zákoníku práce. Na spokojenost pracovníka působí psychická zátěž, fyzické podmínky, ale i organizace pracovní doby. Dobrá organizace pracovní doby umožňuje zaměstnanci získat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (work-life balance). (Armstrong, 2007)

### **C. Nadřízený pracovník a styl řízení**

Vedoucí svým chováním, jednáním a přístupem k zaměstnancům ovlivňuje nejen jejich spokojenost, ale i efektivnost práce celé skupiny. Patří sem osobní vztah s nadřízeným pracovníkem, způsob komunikace, motivace, způsob hodnocení zaměstnanců, styl řízení, zpětná vazba aj. Nadřízený pracovník by měl být pro zaměstnance oporou. Pracovníci nemají mít strach, přijít za vedoucím v případě žádostí, stížností, nesrovnalostí apod. (Zlámal et al., 2011)

### **D. Spolupracovníci**

Atmosféra a vztahy na pracovišti jsou významné faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců. Atmosféra na pracovišti odráží do jisté míry postoje managementu i pracovníků a odhaluje, jakým způsobem jsou řízeny pracovní vztahy. Kvalitní pracovní atmosféra závisí na důvěře mezi vedením a zaměstnanci, slušném a respektujícím jednání, transparentnosti ohledně vize, strategie a cílů, harmonických vztazích mezi zaměstnanci i mezi zaměstnanci a vedením, ochotě řešit konflikty i na oddanosti zaměstnanců organizaci. (Armstrong, 2007)

### **E. Odměna za práci**

Finanční ohodnocení se považuje za jeden z nejsilnějších faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Obvykle se stává, že nepůsobí dlouhodobě a je velmi rychle zaměstnanci akceptován a přijímán za standard. Kromě samotné výše odměny za práci má vliv na spokojenost zaměstnanců i systém odměňování v dané organizaci. V oblasti odměňování hraje nezbytnou roli spravedlnost, která je základem pro tvorbu zdravých mezilidských vztahů. (Armstrong, 2007)

### **F. Oddanost a angažovanost**

Oddanost a angažovanost spolu úzce souvisí a mnohdy jsou tyto pojmy zaměňovány. Oddanost se vztahuje k náklonnosti a loajalitě jedince ke společnosti. Vyjadřuje míru identifikace a zapojení zaměstnance v organizaci. Existují tři faktory, které ovlivňují oddanost jedince:

- touha být členem organizace,
- víra v hodnoty a cíle organizace,
- ochota a připravenost vynaložit úsilí ve prospěch organizace.

Na oddanost pracovníků působí vztah s manažerem, vztahy s kolegy, kvalita řízení na liniové úrovni, uznání za přínos, styl řízení aj. Zaměstnanec je angažovaný, když je oddán svojí práci, zajímá se o to, co dělá, je svojí prací doslova zaujat. Angažovanost se dá zvyšovat zajímavostí, rozmanitostí a podnětností práce, možností autonomie a také zadáváním významných a ideálně i celistvých pracovních úkolů. (Armstrong, 2007)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 METODOLOGIE

### 5.1 Cíle průzkumu

Vzhledem k tématu bakalářské práce je praktická část zaměřená na zjišťování dat v oblasti manažerských stylů řízení a spokojenosti pracovníků s uplatňovaným stylem řízení jejich nadřízenými pracovníky. Cílem průzkumu je zjistit, jaké styly řízení v praxi manažeři uplatňují, jak na uplatňovaný styl zaměstnanci reagují. S tím souvisí i možná flexibilita manažerů v uplatňování stylů řízení, jestli jsou vůbec v této oblasti flexibilní. Druhým cílem je identifikování faktorů, které mají na spokojenost pracovníků v zaměstnání největší význam. Kde se na škále faktorů ovlivňující spokojenost zaměstnanců pohybuje styl řízení uplatňovaný vedoucím pracovníkem. Posledním cílem průzkumného šetření je analýza zájmu manažerů o spokojenost podřízených zaměstnanců a jejich chování v případě zjištění jejich nespokojenosti.

Na základě stanovených cílů průzkumu byly formulovány následující hypotézy:

**H1** Nejvíce užívaným stylem řízení je demokratický styl, konkrétně konzultativní.

**H2** Více než 75 % manažerů není flexibilních v oblasti používaných stylů řízení.

**H3** Styl řízení uplatňovaný manažerem patří mezi první čtyři faktory, které nejvíce ovlivňují spokojenost pracovníků.

**H4** O spokojenost zaměstnanců se zajímá maximálně 50 % nadřízených pracovníků.

Zmíněné hypotézy vycházejí ze zkušeností lidí z reality pracovního procesu a z teorie v knižních podkladech k tématu práce. Průzkum by měl hypotézy potvrdit nebo vyvrátit a poukázat tedy i na to, jak se daří aplikovat teoretické poznatky z oblasti stylů řízení a spokojenosti zaměstnanců do praxe tak, aby byli spokojeni všechny zúčastněné strany – manažeři, zaměstnanci, celá organizace a ve výsledku i klienti. Spokojenost zaměstnanců se projeví v jejich pracovním chování, výsledcích, ochotě, angažovanosti aj., jak bylo zmíněno v teoretické části.

### 5.3 Metodika průzkumu

Pro sběr dat byla zvolena technika dotazníku, která se používá převážně v kvantitativním výzkumu. Dotazník tvořilo celkově 18 otázek, z nichž 2 byly otevřené, 1 polootevřená a 15 uzavřených. K vytvoření a rozeslání dotazníku byl využit server Survio a následně i e-maily lidí. Dotazník mohl vyplnit kdokoli, kdo je starší dvaceti let a pracuje v zaměstnání, kde na jeho současné pozici existuje přímý nadřízený pracovník. Celkově se vrátilo 53 vyplněných dotazníků. Dotazník bylo možné vyplňovat v průběhu měsíce leden. Celý dotazník je k nahlédnutí v příloze A na konci bakalářské práce.

První otázky dotazníku jsou zaměřeny na získání obecných informací: pohlaví, věk, obor, ve kterém jedinec pracuje a dobu, po kterou zaměstnanec pracuje na současné pozici. Zbýlé otázky se zaměřují na tyto body:

- identifikace uplatňovaného stylu řízení vedoucím pracovníkem,
- flexibilita manažerů v užívání stylu řízení,
- kontrola a hodnocení pracovního výkonu zaměstnance,
- samostatnost zaměstnance při řešení úkolů (preferovaná vs. reálná),
- hodnocení vedoucího pracovníka podřízeným zaměstnancem,
- spokojenost zaměstnanců se stylem řízení nadřízeného pracovníka,
- zájem manažerů o spokojenost zaměstnanců,
- reakce vedoucích pracovníků v případě zjištění nespokojenosti zaměstnanců,
- faktory, které ovlivňují spokojenost pracovníků.

Všechny otázky byly vyhodnoceny, výsledky byly sepsány a formulovány v následující části. Veškerá data byla uspořádána do přehledných tabulek a následně byly ze získaných dat sestaveny grafy pro větší přehlednost a srozumitelnost.



## 6 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

První čtyři otázky dotazníku jsou zaměřené na získání dat k charakterizaci vzorku respondentů – pohlaví a věk respondentů, obor, ve kterém pracují a dobu, po kterou zastávají současnou pozici.

Tabulka 1: Základní parametry získaného souboru

	Varianty	Odpovědi	Podíl
<b>Pohlaví</b>	muž	14	26 %
	žena	39	74 %
<b>Věk</b>	20-30 let	19	36 %
	31-40 let	18	34 %
	41-50 let	15	28 %
	>50 let	1	2 %
<b>Obor</b>	administrativa	11	21 %
	výchova a vzdělání	7	13 %
	výroba a provoz	1	2 %
	zdravotnictví	7	13 %
	finance	3	6 %
	informační technologie (IT)	5	9 %
	management	4	8 %
	služby	13	24 %
	obchod a cestovní ruch	1	2 %
	věda a výzkum	1	2 %
<b>Doba na současně pozici</b>	<1 rok	7	13 %
	1-2 roky	4	7 %
	2-5 let	21	40 %
	>5 let	21	40 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

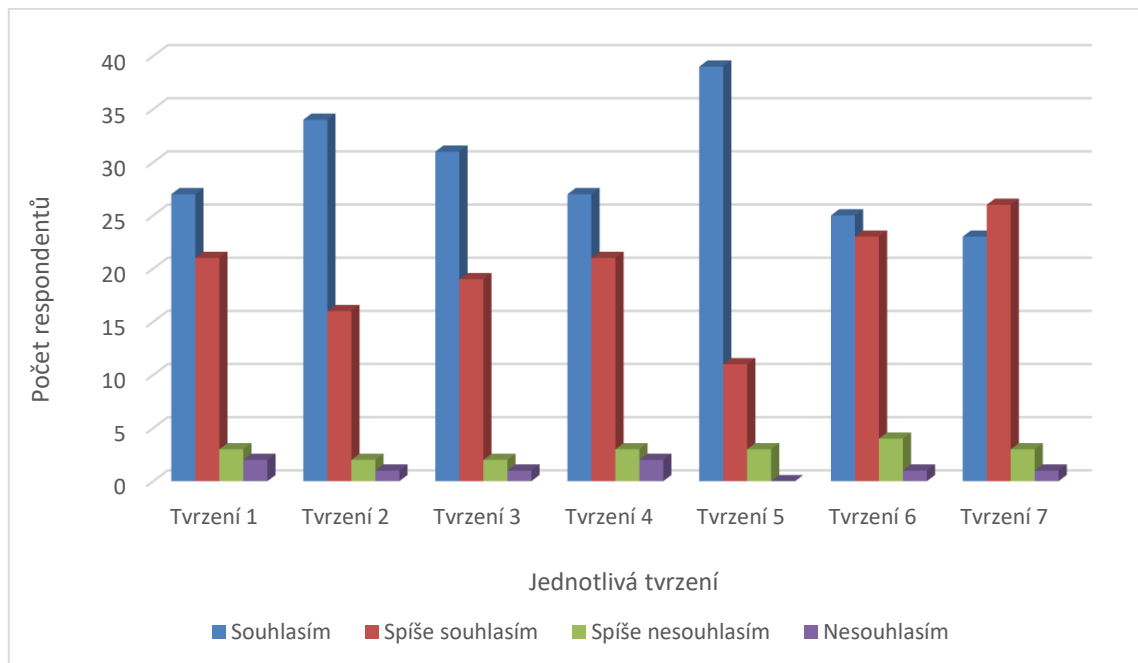
**Otázka č. 5: Označte prosím Vaši míru souhlasu, nebo nesouhlasu s danými tvrzeními.**

Tabulka 2: Hodnocení nadřízeného pracovníka

<b>Tvrzení</b>	<b>Souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Nesouhlasím</b>
Mám důvěru ve svého nadřízeného pracovníka. (1)	27	21	3	2
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit. (2)	34	16	2	1
Se svým nadřízeným mám přátelský vztah. (3)	31	19	2	1
Vedoucí pracovník vytváří převážně přátelskou atmosféru bez napětí a konfliktů. (4)	27	21	3	2
Komunikace mezi mnou a nadřízeným pracovníkem je dobrá, respektující a slušná. (5)	39	11	3	0
Domnívám se, že vedoucí pracovník jedná se zaměstnanci spravedlivě. (6)	25	23	4	1
Nadřízený pracovník má podle mého názoru dostatečnou způsobilost a autoritu k efektivnímu řízení pracovní skupiny. (7)	23	26	3	1

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 1: Hodnocení nadřízeného pracovníka



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Z výše uvedených údajů vyplývá, že téměř všichni respondenti jsou víceméně spokojeni s osobností jejich nadřízeného pracovníka. Důvěru v nadřízeného pracovníka vyjádřilo 91 % dotázaných lidí. V případě potřeby se na svého vedoucího může kdykoliv obrátit 94 % respondentů, kteří také uvedli, že s vedoucím zaměstnancem mají přátelský vztah. S tvrzením, že vedoucí pracovník vytváří převážně přátelskou atmosféru bez napětí a konfliktů se ztotožnilo 91 % účastníků průzkumu. Spokojenost s komunikací s nadřízeným pracovníkem vyjádřilo 94 % respondentů. Méně než 10 % respondentů se domnívá, že jejich vedoucí nejedná se zaměstnanci spravedlivě a není podle jejich názoru dostatečně kompetentní nebo mu chybí autorita, jež je nutná k efektnímu řízení.

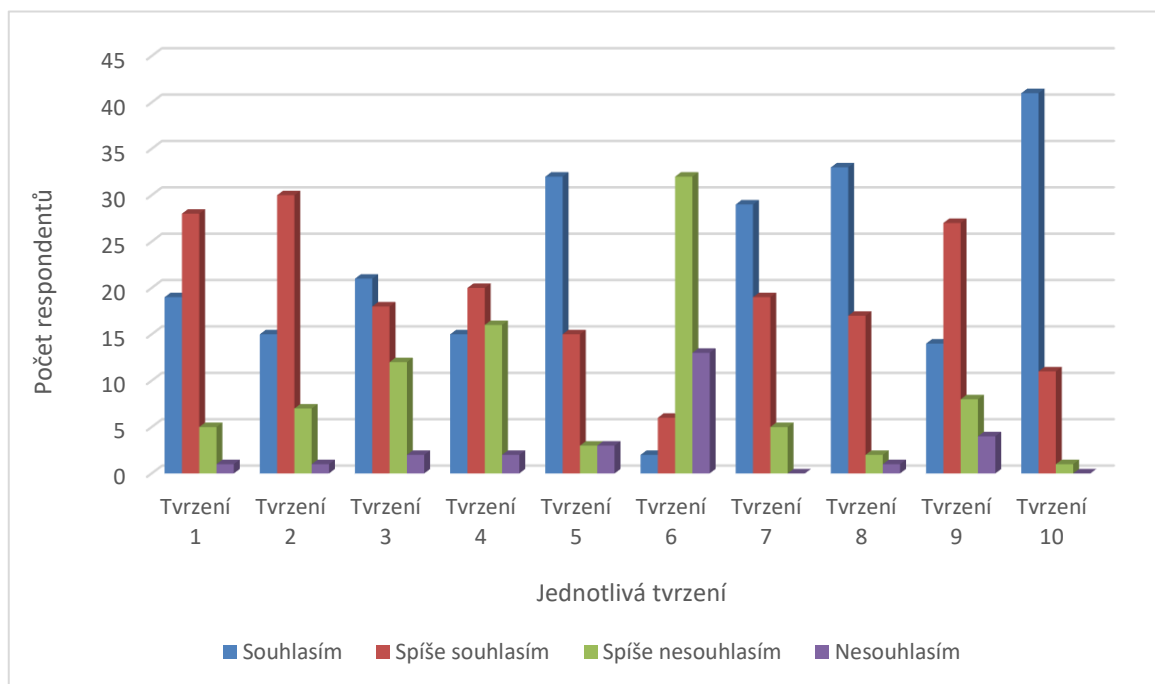
**Otázka č. 6: Označte prosím Vaši míru souhlasu, nebo nesouhlasu s danými tvrzeními.**

Tabulka 3: Hodnocení nadřízeného pracovníka 2

<b>Tvrzení</b>	<b>Souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Nesouhlasím</b>
Moje pracovní role a práva na pracovišti jsou jasně vymezeny. (1)	19	28	5	1
Nadřízený pracovník mi poskytuje kvalitní informace nezbytné k plnění pracovních úkolů včas. (2)	15	30	7	1
Můj přímý nadřízený pracovník podporuje můj odborný růst. (3)	21	18	12	2
Vedoucí pracovník mě vede ke zlepšení výkonu. (4)	15	20	16	2
Vedoucí vytváří prostor, abych se mohl/a nejen ke své práci vyjádřit beze strachu z odsouzení a penalizace. (5)	32	15	3	3
Vedoucí pracovník rozděluje pracovní úkoly striktně bez možnosti diskuze. (6)	2	6	32	13
Nadřízený pracovník se zajímá o mé názory i nápady. (7)	29	19	5	0
Mám možnost při plnění pracovních úkolů využít svoji iniciativu a kreativitu. (8)	33	17	2	1
Mám možnost ovlivňovat rozhodnutí mého nadřízeného pracovníka. (9)	14	27	8	4
Nesu zodpovědnost za plnění pracovních úkolů. (10)	41	11	1	0

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 2: Hodnocení nadřízeného pracovníka 2



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

I v této otázce jsou nadřízení pracovníci respondentů hodnoceni kladně. Přesně 89 % dotázaných lidí uvedlo, že mají jasně vymezeny role a práva na pracovišti. Stejný počet lidí uvedlo, že jejich vedoucí vytváří takové prostředí, ve kterém se nebojí sdělovat připomínky, návrhy aj. S poskytováním informací nezbytných k plnění pracovních úkolů je spokojeno 85 % respondentů. Tentýž počet dotázaných uvedlo, že ohledně rozdělování úkolů s nimi nadřízení pracovníci diskutují. V oblasti podpory odborného růstu se objevilo více záporných odpovědí, 26 % dotázaných není spokojeno s podporou nadřízeného. Přes 30 % respondentů se domnívá, že jejich vedoucí je nevede ke zlepšení výkonu. Méně jak 10 % dotázaných lidí má pocit, že se jejich nadřízený pracovník nezajímá o jejich názory a nápady. Kreativitu a iniciativu při plnění pracovních úkolů může využít 94 % respondentů. Možnost ovlivňovat vedoucího v jeho rozhodnutí nemá 23 % respondentů. Odpovědnost za plnění pracovních úkolů nesou všichni respondenti, kromě jednoho člověka.

### **Otázka č. 7: Jakou míru samostatnosti preferujete od svého nadřízeného pracovníka při řešení úkolů?**

V této otázce vyjadřovali respondenti jejich preference přiřazením bodů. Jeden bod vyjadřoval preferenci nejnižší míry samostatnosti, naopak čtyři body vyjadřovali preferenci nejvyšší možné míry samostatnosti. Hned další otázka objasňovala, zda preference respondentů ohledně míry samostatnosti odpovídá tomu, jaké samostatnosti se jim dostává v pracovním procesu.

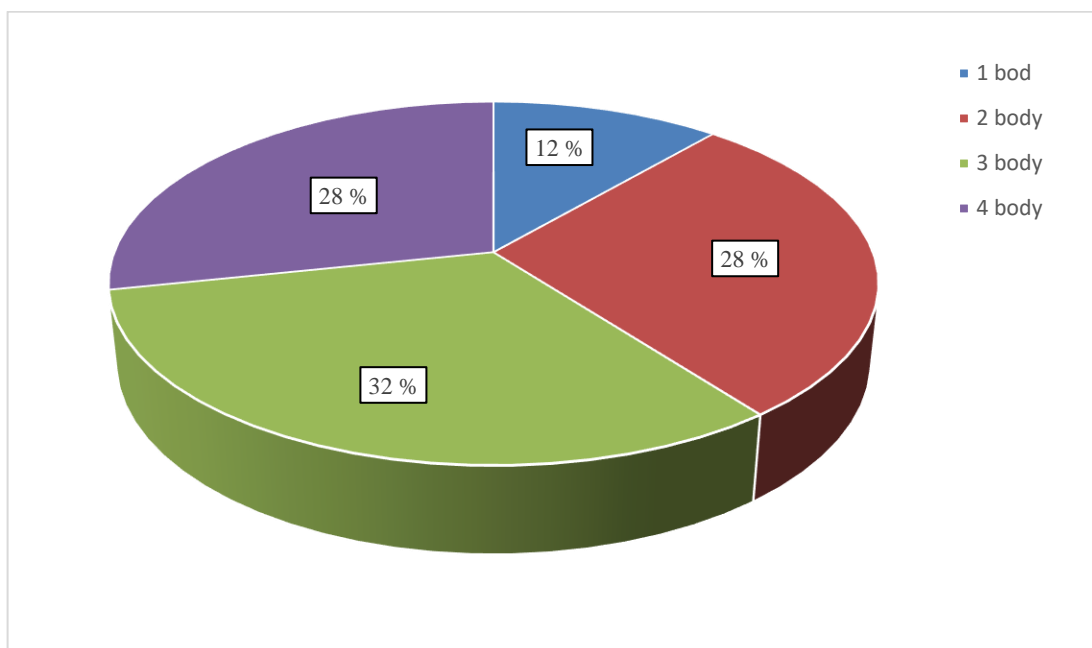
Tabulka 4: Preference samostatnosti

<b>Body</b>	<b>Odpovědi</b>	<b>Podíl</b>
1	6	12 %
2	15	28 %
3	17	32 %
4	15	28 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Z údajů v tabulce i jejich grafického znázornění níže je vidět, že 12 % respondentů (6 lidí) preferuje nejnižší možnou míru samostatnosti. Těmto lidem vyhovuje, když mají jasně definované úkoly bez možnosti kreativity a inovace, která by vycházela z jejich strany. Naopak 28 % respondentů (15 lidí) uvedlo, že preferují, aby měli při plnění pracovních úkolů možnost co největší možné samostatnosti. Ideální stav pro tyto zaměstnance je, když nemají jasně definované pracovní úkoly, ale vědí, co se od nich očekává a čeho mají dosáhnout. Většinou mají tito lidé rádi, když mohou být v práci inovativní a kreativní. Respondentům, kteří přiřadili 2 body (28 %), vyhovuje stav, kdy mají převážně jasně definované úkoly, ale mají možnost i případné diskuze. Respondenti, kteří přiřadili 3 body (32 %), mají rádi, když mají možnost plnit pracovní úkoly cestou, která je jim blízká a je schůdná pro obě strany – pro ně i pro vedoucí. Míra použití jejich kreativity a inovativnosti není tak vysoká jako při preferenci nejvyšší možné míry samostatnosti.

Graf 3: Preference samostatnosti



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

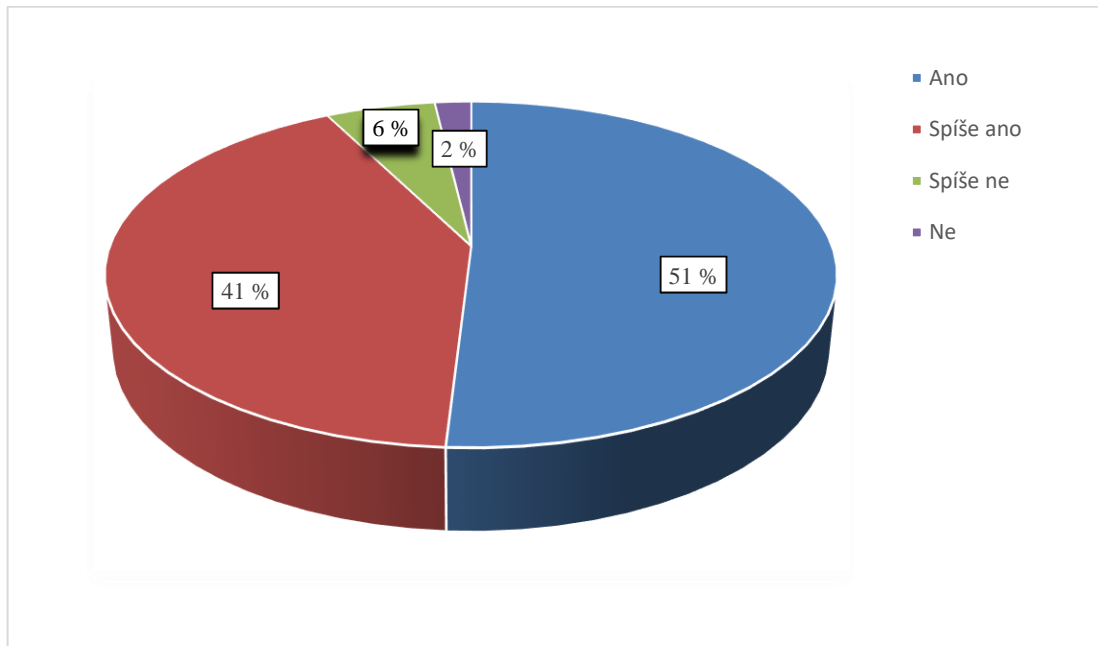
**Otázka č. 8: Poskytuje Vám nadřízený pracovník tuto míru samostatnosti?**

Tabulka 5: Preferovaná samostatnost vs. realita

Možnosti	Odpovědi	Podíl
ano	27	51 %
spíše ano	22	41 %
spíše ne	3	6 %
ne	1	2 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 4: Preferovaná samostatnost vs. realita



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Téměř všichni respondenti (92 %) uvedli, že jejich preferovaná míra samostatnosti víceméně odpovídá tomu, jaké samostatnosti se jim v pracovním procesu dostává od nadřízených pracovníků. Pouze 4 respondenti (8 %) uvedli, že v pracovním procesu mají možnost samostatnosti, která neodpovídá jejich preferencím.

Zajímavé je, že nejnižší možnou míru samostatnosti chtěli jen ženy a jejich preference v 5 případech ze 6 odpovídá samostatnosti, které se jim dostává v pracovním procesu. Další 3 respondenti ze 4, u kterých preferovaná míra samostatnosti neodpovídá realitě, ohodnotili preferovanou míru samostatnosti 2 body. Z toho vyplývá, že všichni z dotázaných, kteří upřednostňují možnost větší samostatnosti při plnění pracovních úkolů, ji mají. A dále, jak už bylo vysvětleno v teoretické části, ne vždy je nízká míra samostatnosti zdrojem nespokojenosti. Respondenti, kterým se nedostává takové samostatnosti, jakou upřednostňují, se pohybují v oboru administrativy (75 % nespokojených) a v oboru zdravotnictví (25 % nespokojených).



**Otázka č. 9: Vyjádřete míru souhlasu, nebo nesouhlasu s danými tvrzeními.**

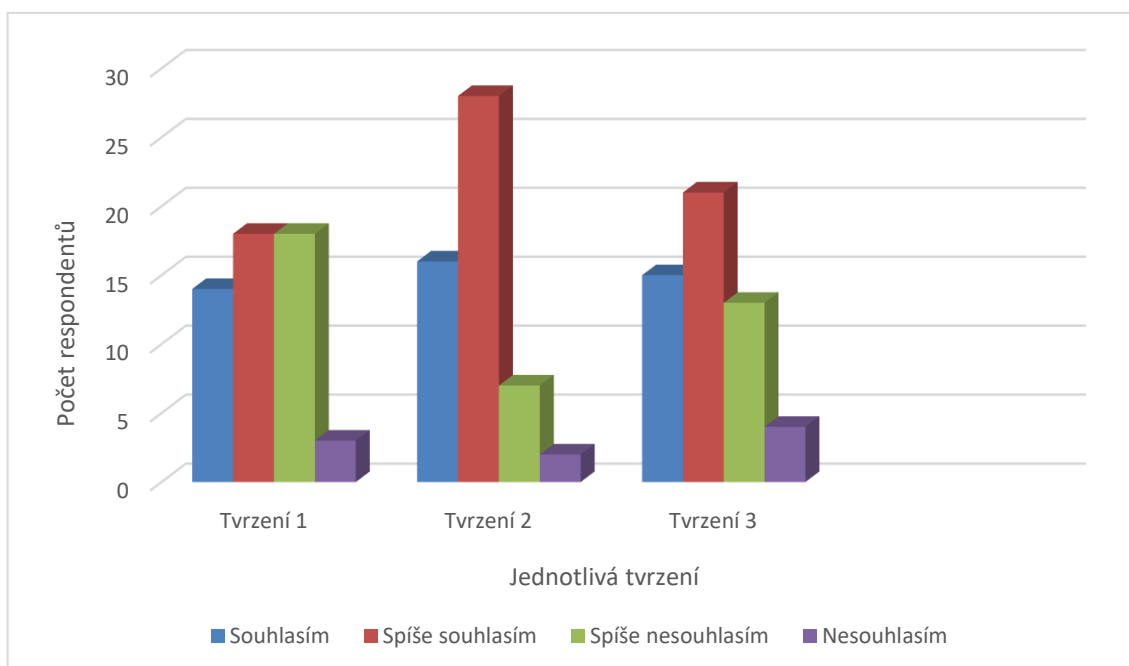
Tabulka 6: Kontrola a hodnocení výkonu

Tvrzení	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Nadřízený pracovník pravidelně kontroluje a hodnotí moji práci. (1)	14	18	18	3
Jsem spokojen/á se stylem hodnocení mojí práce vedoucím pracovníkem. (2)	16	28	7	2
Zpětná vazba ohledně mého výkonu od mého nadřízeného pracovníka je dostačující. (3)	15	21	13	4

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Téměř 40 % respondentů uvedlo, že jejich nadřízený pracovník pravidelně nekontroluje a nehodnotí jejich práci. Se stylem hodnocení práce nadřízenými pracovníky je spokojeno 83 % respondentů a 68 % respondentů hodnotí zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu kladně. Jen 4 % dotázaných je doslova nespokojeno se stylem hodnocení jejich práce a 8 % se zpětnou vazbou od jejich nadřízených.

Graf 5: Kontrola a hodnocení výkonu



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

### Otázka č. 10: Jaký styl řízení uplatňuje Váš nadřízený pracovník?

V dotazníku bylo ke každému stylu řízení napsáno několik bodů, které daný styl vystihovali a byli pro něj typické, aby všichni účastníci průzkumu mohli odpovědět relevantně.

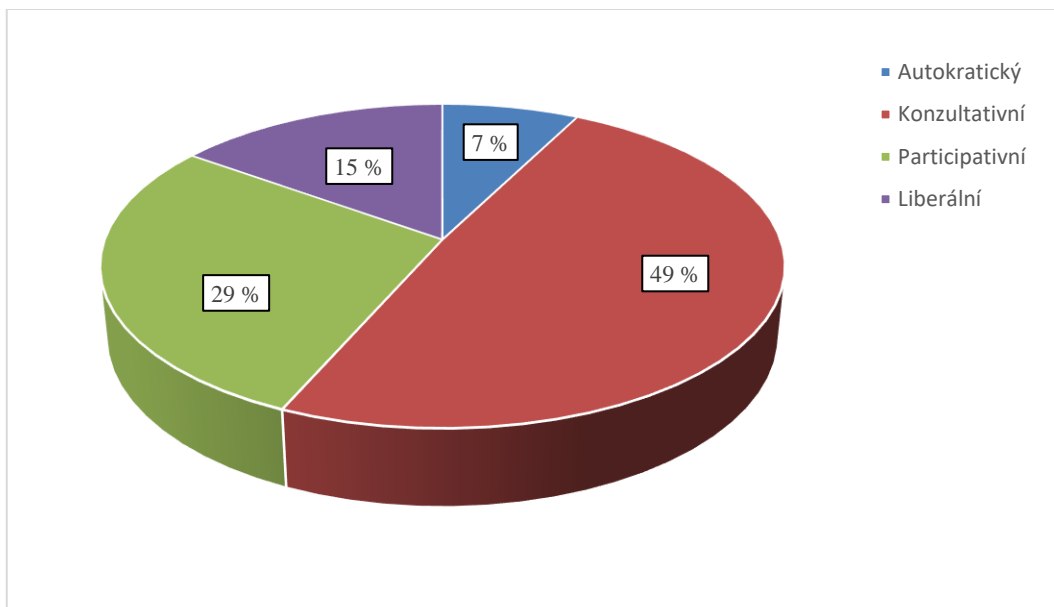
Tabulka 7: Styl řízení

Možnosti	Odpovědi	Podíl
autokratický	4	7 %
konzultativní	26	49 %
participativní	15	29 %
liberální	8	15 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Autokratický styl řízení uplatňují nadřízení pracovníci u 4 respondentů (7 %), přičemž 3 z nich v další otázce sdělili, že jim daný styl nevyhovuje. Přesně 41 účastníků průzkumu (78 %) uvedlo, že jejich nadřízený pracovník uplatňuje v práci demokratický styl řízení a zbylých 8 respondentů (15 %) se shodlo na tom, že jejich vedoucí pracovníci aplikují liberální styl řízení.

Graf 6: Styl řízení



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Styly řízení v jednotlivých oborech

		Styly řízení				Celkem
		autokratický	liberální	participativní	konzultativní	
Obor	IT	0	0	1	4	5
	výchova a vzdělávání	1	0	1	5	7
	administrativa	0	4	3	4	11
	zdravotnictví	1	1	1	4	7
	služby	1	2	4	6	13
	finance	0	0	2	1	3
	management	0	1	1	2	4
	výroba a provoz	0	0	1	0	1
	věda a výzkum	0	0	1	0	1
	obchod a cestovní ruch	1	0	0	0	1
<b>Celkem</b>		4	8	15	26	53

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

V tabulce č. 8 je znázorněno jaké styly řízení se uplatňují v jednotlivých oborech. V oblasti IT nadřizení pracovníci nejvíce užívají konzultativní styl, stejně jako ve výchově a vzdělávání, zdravotnictví, ve službách a v managementu. V oboru financí je nejvíce využíván participativní styl, stejně jako ve vědě a výzkumu. V administrativě vedoucí pracovníci užívají nejvíce liberální a konzultativní styl řízení. Autokratický styl je zřídka užíván ve výchově a vzdělání, obchodu a cestovním ruchu, službách a ve zdravotnictví. Při interpretaci výsledků je nutné zohlednit malý počet respondentů z oblasti vědy a výzkumu, obchodu a cestovního ruchu i výroby a provozu.

**Otázka č. 11: Vyjádřete prosím míru spokojenosti se stylem řízení, který uplatňuje Váš nadřízený pracovník.**

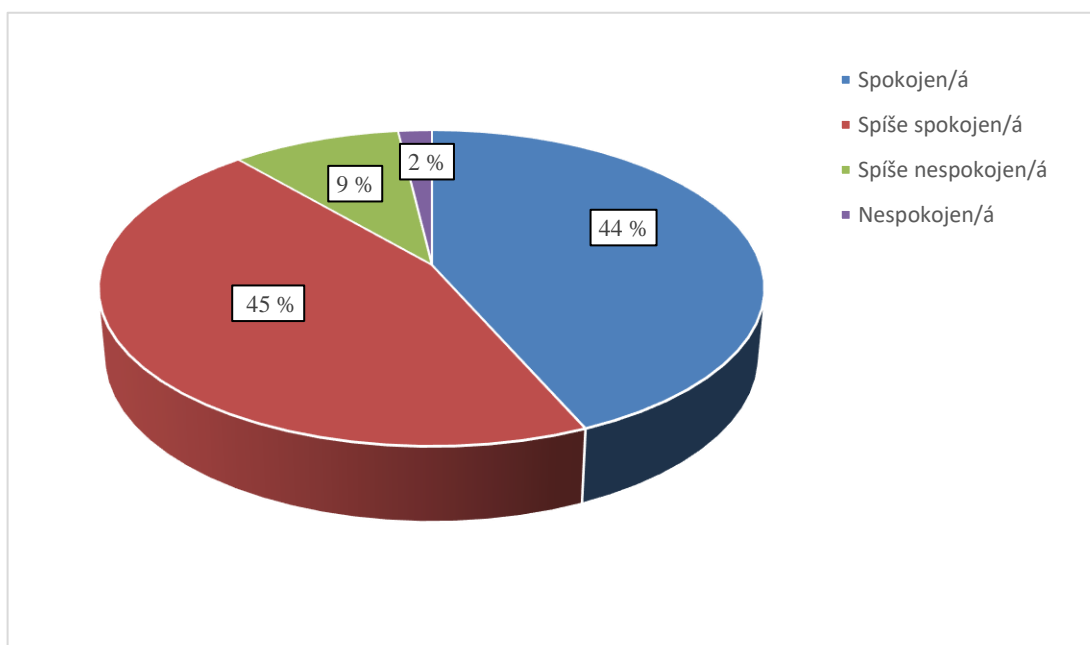
Tabulka 9: Spokojenost se stylem řízení

Možnosti	Odpovědi	Podíl
spokojen/á	23	44 %
spíše spokojen/á	24	45 %
spíše nespokojen/á	5	9 %
nespokojen/á	1	2 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Se stylem řízení uplatňovaným v práci nadřízenými pracovníky je spokojená většina respondentů (89 %). Pouze 1 účastník průzkumu (2 %) je vysloveně nespokojený a zbylých 5 respondentů (9 %) uvedlo, že spíše nejsou spokojeni se stylem řízení, který je v práci uplatňován. S uplatňováním participativního stylu řízení byli spokojeni všichni respondenti, s konzultativním stylem byl nespokojen 1 respondent, s liberálním 2 respondenti a s autokratickým 3 účastníci průzkumu.

Graf 7: Spokojenost se stylem řízení



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

**Otázka č. 12: Zajímá se nadřízený pracovník o Vaši spokojenost?**

Tato a další dvě následující otázky se zabývají zájmem vedoucích pracovníků o spokojenost podřízených zaměstnanců, jejich jednáním v případě, kdy zjistili, že jsou zaměstnanci nespokojení. V tabulce č. 10 jsou zaznamenány odpovědi respondentů ohledně projeveného zájmu jejich nadřízenými pracovníky. V tabulce č. 11 je specifikováno kolik manažerů se nezajímá o spokojenost podřízených pracovníků z hlediska stylů řízení a oborů, kde respondenti působí.

Tabulka 10: Zájem o spokojenost pracovníků ze strany nadřízených

<b>Možnosti</b>	<b>Odpovědi</b>	<b>Podíl</b>
ano	16	30 %
spíše ano	25	47 %
spíše ne	9	17 %
ne	3	6 %

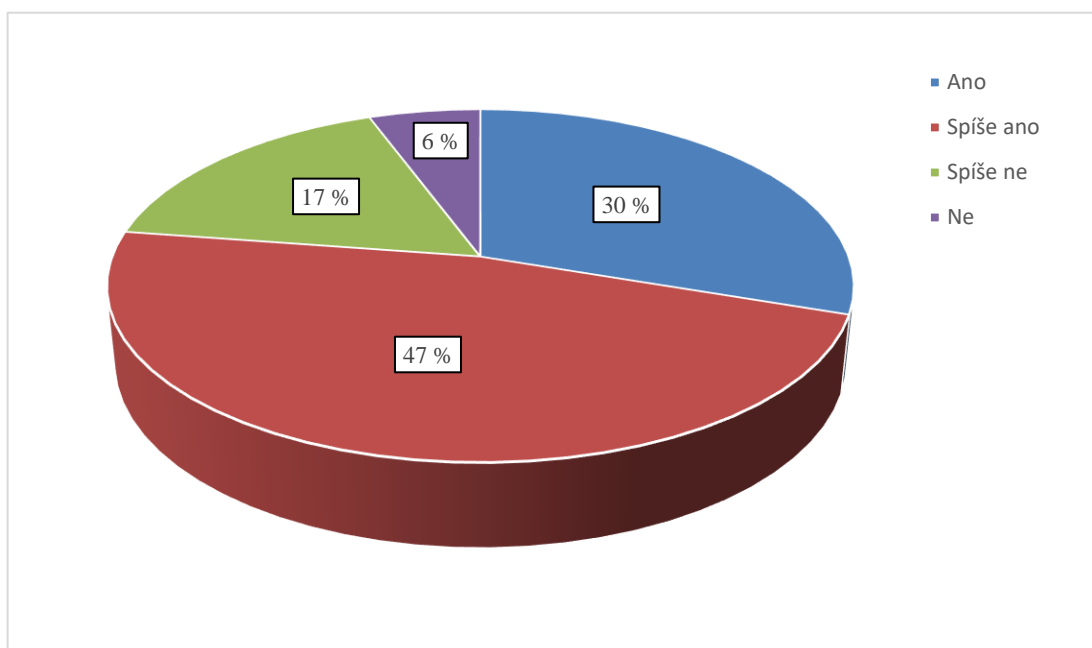
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Zájem manažerů o spokojenost zaměstnanců

		<b>Manažeři bez zájmu</b>	<b>Celkem manažerů</b>	<b>Podíl</b>
<b>Obor</b>	IT	0	5	0 %
	výchova a vzdělávání	1	7	14 %
	administrativa	5	11	46 %
	zdravotnictví	2	7	29 %
	služby	2	13	15 %
	finance	1	3	33 %
	management	1	4	25 %
	výroba a provoz	0	1	0 %
	věda a výzkum	0	1	0 %
	obchod a cestovní ruch	0	1	0 %
<b>Styl řízení</b>	liberální	6	8	75 %
	autokratický	3	4	75 %
	participativní	2	15	13 %
	konzultativní	1	26	4 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 8: Zájem o spokojenost pracovníků ze strany nadřízených



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Přesně 41 respondentů (77 %) je přesvědčeno o tom, že jejich nadřízený pracovník se zajímá o jejich spokojenost v práci. Zbylých 12 respondentů (23 %) uvedlo, že se jejich vedoucí pracovník víceméně nezajímá o jejich spokojenost v práci. Z nichž 6 má nadřízeného uplatňujícího liberální styl řízení, 3 z nich mají autoritativního vedoucího, 2 jsou řízeni participativně a 1 konzultativně (viz tabulka č. 11 na předchozí straně). Nejvíce se o spokojenost nezajímají manažeři působící v administrativě (42 % nespokojených respondentů je z daného oboru), dále pak ve službách (17 % nespokojených respondentů) a ve zdravotnictví (17 % nespokojených respondentů).

**Otázka č. 13: V případě Vaší nespokojenosti v práci, podnikl Váš nadřízený pracovník kroky k odstranění Vaší nespokojenosti?**

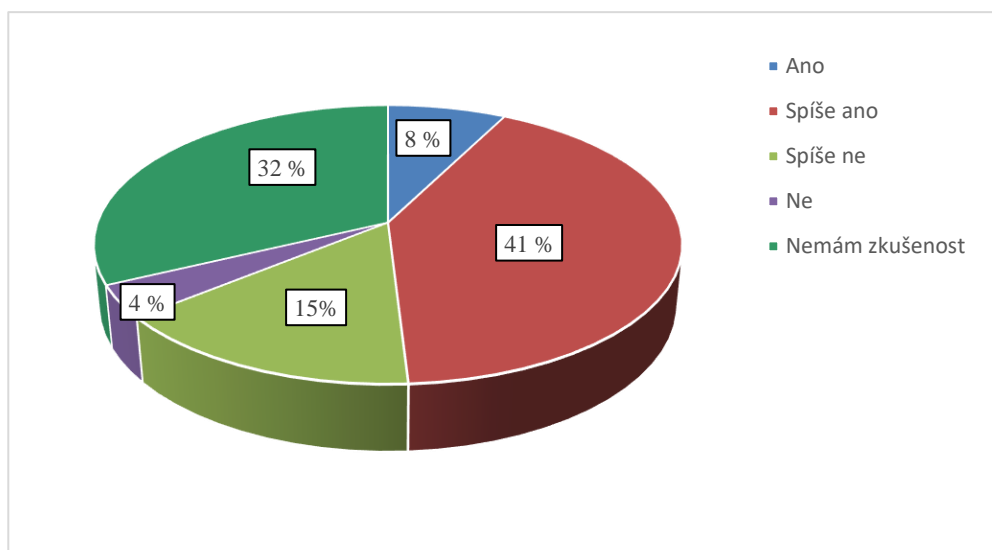
Tabulka 12: Zkušenost s odstraněním případné nespokojenosti

Možnosti	Odpovědi	Podíl
ano	4	8 %
spíše ano	22	41 %
spíše ne	8	15 %
ne	2	4 %
nemám zkušenost	17	32 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Přesně 49 % respondentů (26 osob) má zkušenost s jednáním vedoucího pracovníka, který při zjištění nespokojenosti zaměstnanců podnikl kroky k tomu, aby se daný stav změnil. Naopak 19 % respondentů (10 lidí) uvedlo, že v případě, kdy byla zřejmá jejich nespokojenost v práci, nadřízený zaměstnanci nepodnikl žádné kroky k tomu, aby se daný stav změnil. Z nichž 40 % má nadřízeného pracovníka, který aplikuje participativní styl řízení, 30 % je řízeno manažerem uplatňujícím liberální styl řízení, 20 % má autoritativního vedoucího a 10 % má vedoucího pracovníka, pro kterého je typický demokratický konzultativní styl řízení.

Graf 9: Zkušenost s odstraněním případné nespokojenosti



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

#### **Otázka č. 14: V případě že ano, jaké kroky to byly?**

Respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že mají zkušenost s jednáním pracovníka, který se snažil vyřešit se zaměstnanci problém ohledně jejich nespokojenosti v práci, sdělili, jaké konkrétní kroky jejich nadřízení pracovníci podnikli, aby se mohl problém vyřešit. V odpovědích se nejčastěji objevovala diskuze vedoucího pracovníka se zaměstnancem. Nadřízený pracovník se snažil zaměstnance pochopit a vysvětlit mu zároveň i jeho stanovisko. Na základě této debaty se společně snažili najít kompromis, který bude příjemný pro obě zúčastněné strany. Objevovali se i odpovědi, v nichž byla zmíněná i tzv. „pozvánka na pivo“. Neformální setkání vytvořilo příjemnou atmosféru, během níž se mohli obě strany uvolnit a otevřeně komunikovat. Nejdůležitějším krokem ve všech odpovědích respondentů byla vstřícnost manažerů a jejich ochota naslouchat zaměstnancům, už jen projevený zájem byl vlastně krokem k odstranění nespokojenosti zaměstnanců.

Mezi konkrétní kroky, které manažeři podnikli, aby odstranili nespokojenost pracovníků patřily následující body:

- úprava časového harmonogramu (mimořádné volno, pružná pracovní doba),
- prémie za nadstandardní výkon, zvýšení platu,
- poskytnutí firemního auta,
- možnost odborného školení,
- změna vymezených povinností,
- personální změny,
- lepší pracovní podmínky,
- organizační změny (změna způsobu přípravy na schůze, změna vymezených povinností).



**Otázka č. 15: Mění Váš vedoucí pracovník styl řízení v závislosti na situaci, typu pracovníka aj.?**

Otázka č. 15 měla objasnit, zda jsou nadřízení zaměstnanci flexibilní ohledně uplatňování stylů řízení v závislosti na různých faktorech, nebo zda uplatňují stále jeden styl řízení.

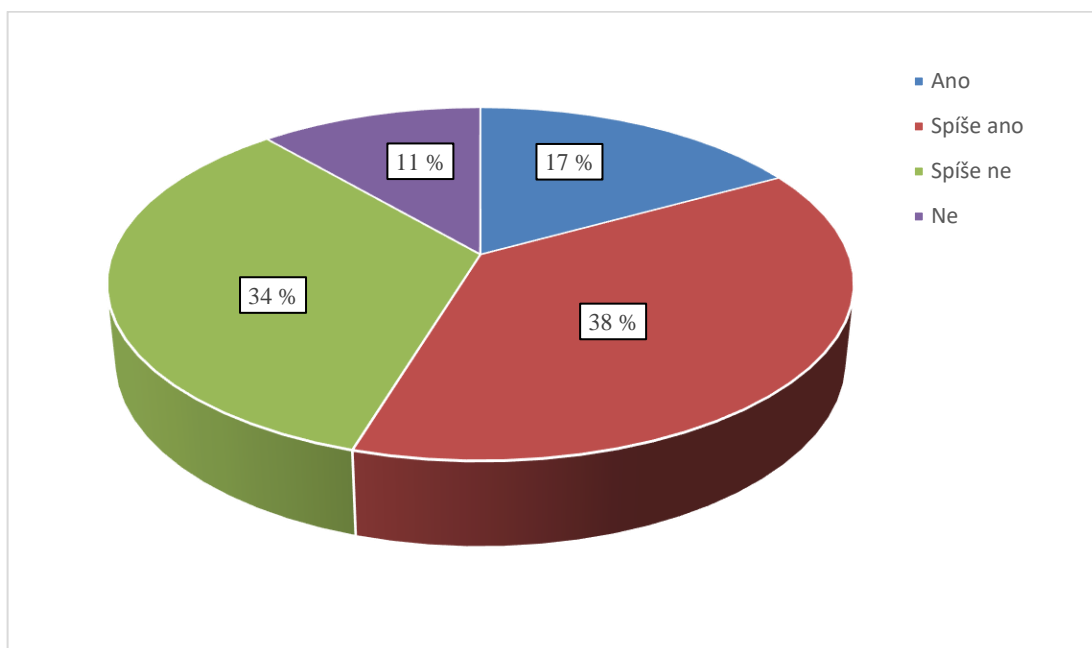
Tabulka 13: Změna stylu řízení

<b>Možnosti</b>	<b>Odpovědi</b>	<b>Podíl</b>
ano	9	17 %
spíše ano	20	38 %
spíše ne	18	34 %
ne	6	11 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Přes 50 % respondentů má zkušenost se situací, kdy nadřízený pracovník změnil styl řízení v závislosti na situaci, typu pracovníka nebo na jiných faktorech. Naopak 6 respondentů (11 %) uvedlo, že jejich vedoucí uplatňuje stále stejný styl řízení za jakýchkoliv okolností. Zbýlých 34 % respondentů je toho názoru, že jejich nadřízený styl řízení spíše nemění, jen za výjimečných okolností. V tabulce č. 14 je zhodnocení flexibility manažerů z hlediska oboru a stylu řízení. Při interpretaci výsledků je nutné zohlednit nízký počet respondentů z oboru cestovního ruchu, vědy a výzkumu, z výroby a provozu. Kromě oblasti managementu a zdravotnictví je více jak 50 % manažerů flexibilních. Z hlediska stylů řízení jsou nejméně flexibilní manažeři uplatňující participativní styl řízení a nejvíce pružní jsou autoritativní vedoucí. Opět je nutné zohlednit nízký počet autoritativních respondentů vůči ostatním stylům řízení.

Graf 10: Změna stylu řízení



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 14: Flexibilita manažerů ve stylech řízení

		Flexibilní manažeři	Celkem manažerů	Podíl
<b>Obor</b>	IT	3	5	60 %
	výchova a vzdělávání	5	7	57 %
	administrativa	6	11	55 %
	zdravotnictví	3	7	43 %
	služby	7	13	54 %
	finance	2	3	67 %
	management	1	4	25 %
	výroba a provoz	1	1	100 %
	věda a výzkum	1	1	100 %
	obchod a cestovní ruch	1	1	100 %
<b>Styl řízení</b>	liberální	4	8	50 %
	autokratický	3	4	75 %
	participativní	7	15	47 %
	konzultativní	14	26	54 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

**Otázka č. 16: Co byste změnil/a ve stylu řízení Vašeho nadřízeného pracovníka, aby se Vaše spokojenost v práci zvýšila?**

Nejvíce se v odpovědích respondentů objevovaly návrhy na zlepšení zpětné vazby. Problém je převážně v nepřesnosti a nepravidelnosti. Druhým častým podnětem ke zvýšení spokojenosti bylo zlepšení komunikace mezi nadřízeným pracovníkem a zaměstnancem. Respondenti uváděli následující příklady: nedostatek pochval, komunikační nedorozumění a nedostatek diskuze. Výsledky ukázaly i na problém manažerů s time managementem a jejich odhadem časové náročnosti úkolů. Zapomínají, že kromě naplánovaných úkolů se často objeví i neplánované, které je potřeba neodkladně splnit. Poslední oblastí, která se v odpovědích respondentů objevovala vícekrát, byla oblast zadávání úkolů. Účastníci průzkumu sdělili, že jim chybí včasné zadání úkolů, jasnost v jejich vymezení a jejich počet, který nedovoluje dokončení úkolů v požadované kvalitě.

Mezi dalšími návrhy, které by mohly zvýšit spokojenost zaměstnanců a neobjevovaly se v odpovědích tolikrát, patří následující body:

- více kontroly,
- podpora osobního růstu a možnost postupu,
- spravedlnost,
- méně arogance,
- více nestrannosti a objektivnosti,
- stálost v rozhodnutích, zodpovědnost za rozhodnutí a pochybení,
- rozlišení nepodstatných a důležitých záležitostí,
- větší zájem o spokojenost,
- odměňovat snahu.

**Otázka č. 17: Změnil/a byste pracovní pozici kvůli nespokojenosti se stylem řízení a osobností Vašeho nadřízeného pracovníka?**

Odpovědi na danou otázku měli objasnit, jestli může být nespokojenost se stylem řízení a osobností nadřízeného pracovníka důvodem k odchodu zaměstnance z organizace. Tabulka č. 15 zaznamenává odpovědi všech respondentů. V tabulce č. 16 je komparace odpovědí na změnu pozice z hlediska pohlaví.

Tabulka 15: Změna pracovní pozice kvůli nespokojenosti

Možnosti	Odpovědi	Podíl
ano	21	40 %
spíše ano	17	32 %
spíše ne	12	22 %
ne	3	6 %

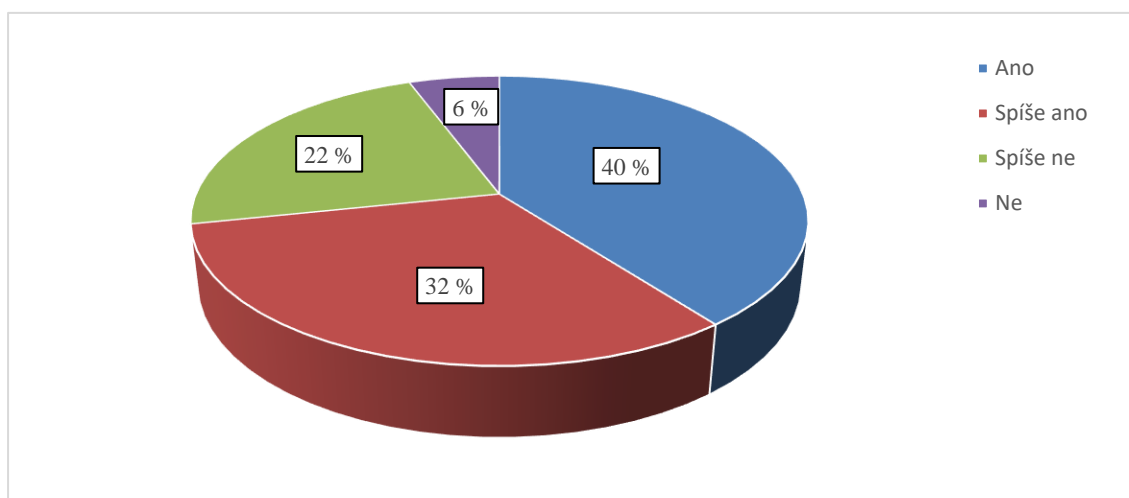
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 16: Změna pozice z hlediska pohlaví

Pohlaví	Ano	Ne
muž	10	4
žena	28	11

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 11: Změna pracovní pozice kvůli nespokojenosti



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Přesně 21 respondentů (40 %) si je jisto, že jejich nespokojenost se stylem řízení a osobností vedoucího pracovníka by byla i důvodem k odchodu z organizace. Naopak 3 respondenti (6 %) uvedli, že jejich nespokojenost s nadřízeným pracovníkem by na změnu pracovní pozice neměla vliv. Zbýlých 29 respondentů (54 %) si není jisto, zda by daný problém měl vliv na rozhodnutí ohledně změny pracovní pozice, 17 lidí (32 %) se domnívá, že by pravděpodobně změnili pozici a 12 lidí (22 %), že by pravděpodobně nezměnili pracovní pozici kvůli nevyhovujícímu stylu řízení a osobnosti nadřízeného pracovníka.

Z tabulky č. 16 je zřejmé, že pohlaví ve změně pracovní pozice nehraje skoro žádnou roli, ačkoliv by se dalo předpokládat, že u žen bude ochota ke změně nižší, obzvláště v případě že zastávají roli matky. Když se na data podíváme z hlediska procent, pracovní pozici by změnilo 71 % mužů a 72 % žen.

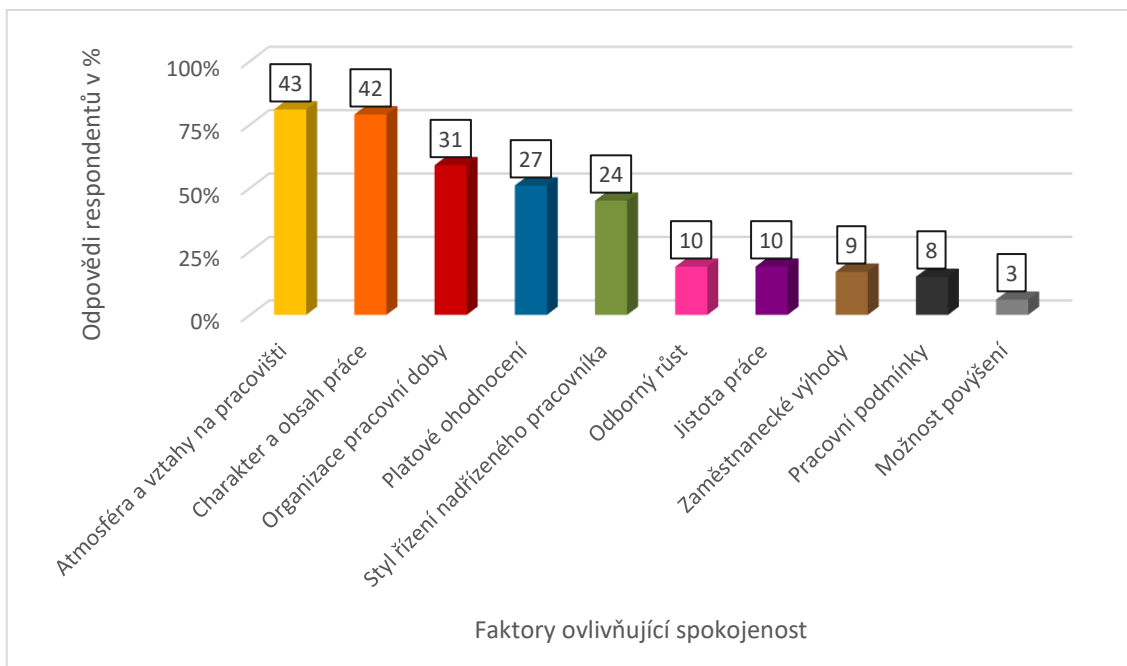
**Otázka č. 18: Vyberte z následujících možností 4 faktory, které nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost v práci.**

Tabulka 17: Faktory ovlivňující spokojenost v práci

Faktory	Počet odpovědí	Podíl
charakter a obsah práce	42	79 %
styl řízení nadřízeného pracovníka	24	45 %
organizace pracovní doby	31	59 %
pracovní podmínky	8	15 %
platové ohodnocení	27	51 %
zaměstnanecké výhody	9	17 %
jistota práce	10	19 %
možnost povýšení	3	6 %
odborný růst	10	19 %
atmosféra a vztahy na pracovišti	43	81 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 12: Faktory ovlivňující spokojenost v práci



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Ze sumarizace odpovědí respondentů vyplynulo, že mezi 4 faktory, které nejvíce ovlivňují spokojenost zaměstnanců v práci patří: atmosféra a vztahy na pracovišti (81 %), charakter a obsah práce (79 %), organizace pracovní doby (59 %) a platové hodnocení (51 %). Na spokojenost v práci mají menší vliv následující faktory: odborný růst (19 %), jistota práce (19 %), zaměstnanecké výhody (17 %) a pracovní podmínky (15 %). Faktorem, který má nejmenší vliv na spokojenost v práci, je možnost povýšení (6 %). Výsledky odpovídají trendu work-life balance, tedy rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Organizace kladou velký důraz při uplatňování politik a strategií, aby umožnili zaměstnancům dosáhnout zmiňované rovnováhy, a to právě proto že pro většinu lidí je v současné době tento soulad přednější než materiální zabezpečení. Lidé jsou ochotni pracovat za nižší plat, pokud jim bude umožněno výhodné skloubení pracovního a osobního života. Styl řízení nadřízeného pracovníka je faktorem pohybujícím se zhruba uprostřed (45 %) na škále faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců v práci.

## 7 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ

Na základě dat získaných průzkumem bylo zjištěno, že většina respondentů je víceméně spokojená s osobností vedoucího pracovníka a jeho chováním. Přes 90 % dotazovaných uvedlo, že mají ve svého nadřízeného pracovníka důvěru a můžou se na něj kdykoliv v případě potřeby obrátit. Stejně procento dotazovaných se také shodlo na tvrzení, že jejich nadřízený pracovník vytváří v týmu a na pracovišti převážně přátelskou atmosféru, bez napětí a konfliktů, jedná se zaměstnanci spravedlivě, je dostatečně kompetentní a disponuje autoritou, která je nepostradatelnou při efektivním řízení. Důležité je také kladné hodnocení komunikace, 94 % respondentů uvedlo, že komunikace mezi nimi a nadřízeným pracovníkem je slušná a respektující. Všechny zmiňované body jsou nepostradatelné pro efektivní a kvalitní řízení. Špatné hodnocení některého z těchto bodů zvyšuje riziko vzniku nespokojenosti podřízeného pracovníka, snížení kvality jeho výkonu (případně i kvantity), snížení oddanosti a angažovanosti zaměstnance. V případě negativního hodnocení vícero výše zmíněných bodů může být konečným důsledkem i odchod pracovníka z organizace.

Mezi významné faktory, které ovlivňují efektivitu a kvalitu řízení, patří komunikace. Do této oblasti patří výměna informací, poskytování nezbytných informací včas, přijímání jiných názorů, návrhů, připomínek a kritiky. Přes 80 % respondentů hodnotilo kladně manažera v oblasti komunikace. Možnost ovlivňovat vedoucího pracovníka v jeho rozhodnutích má 77 % účastníků průzkumu, to úzce souvisí s uplatňovaným stylem řízení, stejně jako možnost diskuze při rozdělování úkolů, která je umožněna 85 % dotazovaným. Většina respondentů (94 %) uvedla, že při plnění pracovních úkolů mohou být kreativní a iniciativní. To je neobvykle vysoké procento. Pro organizaci i zaměstnance je dobré, pokud má pracovník možnost projevit svoji kreativitu a inovativnost. Podpora této oblasti přináší nové a často lepší návrhy a postupy, podporuje samostatnost a zodpovědnost jednotlivců. S podporou nadřízeného v oblasti odborného růstu je spokojeno jen 73 % respondentů. Jak ale vyplynulo z průzkumu dále, odborný růst není faktorem, který by zvlášť ovlivňoval spokojenost zaměstnanců v práci, pouhých 19 % respondentů uvedlo, že možnost odborného růstu má výraznější vliv na jejich spokojenost v práci.



Výsledky preferencí míry samostatnosti při řešení pracovních úkolů odpovídají poznatkům z teorie. Každý člověk je jiný a vyhovuje mu něco jiného, tak i možnost samostatnosti je hodnocena velmi rozdílně. Nejnížší možnou míru samostatnosti preferuje 12 % respondentů, naopak nejvyšší možnou míru samostatnosti preferuje 28 % účastníků průzkumu. Nižší míru samostatnosti (odpovídá 2 bodům) preferovalo 28 % respondentů a vyšší míru (odpovídá 3 bodům) 32 % dotazovaných. Zajímavé je, že nejnížší míru samostatnosti požadovaly jen ženy, z nichž 83 % tuto požadovanou míru samostatnosti v pracovním procesu má. To potvrzuje teorii, že nízká míra samostatnosti nemusí nutně poukazovat na špatné řízení a nespokojenost pracovníka.

Z dalších získaných údajů vyplynulo, že pouhým 8 % respondentům není poskytnuta taková míra samostatnosti, která by jim vyhovovala. Všichni nespokojení respondenti požadují nižší míru samostatnosti nebo nejnížší míru samostatnosti. Z toho vyplývá, že všichni z dotazovaných, kteří upřednostňují možnost větší samostatnosti při plnění pracovních úkolů, ji mají. Respondenti, kterým se nedostává takové samostatnosti, jakou upřednostňují, se pohybují v oboru administrativy (75 % nespokojených) a v oboru zdravotnictví (25 % nespokojených).

Rozdílně byla hodnocena i oblast kontroly a hodnocení práce. Téměř 40 % respondentů uvedlo, že jejich nadřízený pracovník nekontroluje a nehodnotí jejich práci. To neodpovídá procentům respondentů (15 %), kteří uvedli, že jejich nadřízený pracovník uplatňuje liberální styl řízení, pro který je typický nedostatek kontroly a hodnocení. Styl, jakým vedoucí pracovníci hodnotí práci podřízených, vyhovuje 83 % respondentům. Více nespokojených respondentů se objevilo u hodnocení zpětné vazby od nadřízených pracovníků. Pouze 68 % účastníků průzkumu je spokojeno s podáváním zpětné vazby ohledně jejich výkonu. To koresponduje s množstvím návrhu ohledně změny ve stylu řízení manažera. Nejvíce respondenti požadovali zlepšení právě zpětné vazby. Problém je převážně v nepřesnosti a nepravidelnosti. Dobrá zpětná vazba souvisí s kvalitní komunikací a je nezbytná pro odborný i osobní rozvoj jedince, pro lepší výkon a vyhnutí se dalších nebo podobných chyb v budoucnosti. Nedostatečná zpětná vazba může být zdrojem nedorozumění a ve výsledku může narušit přátelské vztahy mezi manažerem a podřízeným pracovníkem.

Nejvíce uplatňovaným stylem řízení je demokratický styl, konkrétně demokraticky konzultativní, jak vyplynulo z odpovědí respondentů (48 %). **H1** se potvrdila. V praxi se uplatňují všechny čtyři základní styly řízení, které byly popsány v teoretické části. Autokratický styl je využíván nejméně (7 % respondentů), za ním následuje liberální styl (15 % respondentů) a demokratický participativní (28 % respondentů). Jak bylo vysvětleno v teoretické části, nelze jednoznačně říci, který styl je nejlepší, každý je vhodný pro jinou oblast a situaci. Důležité je, aby manažer uměl vhodně kombinovat prvky ze všech stylů a používal je ve vhodných situacích, to z něj dělá do velké míry úspěšného manažera. Konzultativní styl uplatňují manažeři nejvíce v oblasti IT, výchově a vzdělávání, zdravotnictví, ve službách a v managementu. V oboru financí je nejvíce využíván participativní styl řízení, stejně jako ve vědě a výzkumu. V administrativě uplatňují vedoucí pracovníci nejvíce liberální a konzultativní styl řízení.

Se stylem řízení, který uplatňuje vedoucí pracovník, je spokojeno 89 % respondentů. Účastníci průzkumu měli možnost vyjádřit, co by změnili ve stylu řízení manažera. Kromě zmiňované zpětné vazby byl druhým častým podnětem ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců zlepšení komunikace. Respondentům chybí pochvaly a častější diskuze. Objevily se i podněty ke zlepšení organizace a odhadu časové náročnosti úkolů. Posledním podnětem byla oblast zadávání úkolů. Problém je s časem, jasným vymezením a počtem.

Jen 55 % respondentů uvedlo, že jejich nadřízení jsou flexibilní ve stylu řízení, zbytek respondentů se shodlo na tvrzení, že jejich vedoucí pracovníci používají za všech okolností stále stejný styl řízení. I přesto je počet flexibilních manažerů ve stylu řízení větší, než bylo stanoveno v hypotéze č. 2. **H2** se tedy nepotvrdila. Z hlediska stylů řízení jsou nejméně flexibilní manažeři uplatňující participativní styl a nejvíce pružní jsou autoritativní vedoucí. Z hlediska oboru je více jak 50 % manažerů flexibilních ve všech oborech kromě zdravotnictví a managementu.

Přesně 77 % respondentů je přesvědčeno o tom, že se jejich nadřízený pracovník zajímá o jejich spokojenost v práci. V H4 bylo předpokládáno, že se o spokojenost pracovníků bude zajímat maximálně 50 % manažerů. **H4** se nepotvrdila. Nejvíce se o spokojenost nezajímají manažeři působící v administrativě (42 % nespokojených respondentů je z daného oboru), dále pak ve službách (17 % nespokojených respondentů)

a ve zdravotnictví (17 % nespokojených respondentů). Z hlediska stylů řízení se o spokojenost zaměstnanců nezajímá 75 % liberálních manažerů, 75 % autoritativních vedoucích, 13 % participativních nadřízených a 4 % manažerů uplatňujících konzultativní styl řízení.

Téměř 50 % dotazovaných (49 %) uvedlo, že v situaci, kdy byli nespokojeni, se manažeři snažili odstranit jejich nespokojenost vhodnými kroky. Pouhých 19 % respondentů sdělilo, že jejich nadřízení v případě jejich nespokojenosti nepodnikli žádné kroky. Zbylých 32 % respondentů nemělo s danou problematikou zkušenost. Častými kroky k odstranění nespokojenosti byly diskuse a hledání kompromisu, úprava časového harmonogramu, zvýšení platu a prémie za nadstandardní výkon, možnost odborného školení, lepší pracovní podmínky a organizační změny.

Posledním cílem průzkumného šetření bylo identifikování faktorů, které mají největší vliv na spokojenost pracovníků. V H3 bylo předpokládáno, že styl řízení bude patřit mezi první čtyři nejvýznamnější faktory, jež mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Podle výsledků průzkumného šetření patří mezi čtyři faktory, které nejvíce ovlivňují spokojenost zaměstnanců atmosféra a vztahy na pracovišti, charakter a obsah práce, organizace pracovní doby a platové hodnocení. **H3** se nepotvrdila. Nejmenší vliv na spokojenost zaměstnanců v práci má možnost povýšení. Styl řízení uplatňovaný nadřízeným pracovníkem je faktorem, který se na škále faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců, pohybuje zhruba uprostřed. Určitě ale není zanedbatelným faktorem, protože v průzkumném šetření sdělilo 72 % respondentů, že by pracovní pozici v případě nespokojenosti s osobností manažera a jeho stylem řízení změnilo. Výsledky jsou nezávislé na pohlaví respondentů, pracovní pozici by změnilo 71 % mužů a 72 % žen.

Interpretace výsledků je vázaná k počtu respondentů a oborům, ve kterých se účastníci průzkumu pohybují. U některých oborů (věda a výzkum, obchod a cestovní ruch, výroba a provoz) bylo jen nepatrné zastoupení respondentů a v určitých oborech se nepohyboval žádný z dotazovaných (doprava, stavebnictví, aj.). Průzkum byl omezen počtem respondentů a jejich zastoupením v oborech a výsledky průzkumu jsou tedy vůči realitě zkresleny.

## ZÁVĚR

Manažeři jsou pracovníci, kteří jsou vystaveni obrovskému stresu a časové tísně. Jejich výkon do značné míry ovlivňuje fungování i úspěšnost organizace. Jimi uplatňovaný styl řízení ovlivňuje efektivní a kvalitní fungování pracovního týmu, spokojenost zaměstnanců, popřípadě jejich produktivitu, kvalitu výkonu a jejich rozvoj. Bakalářská práce poukazuje na podstatnou roli manažerů v organizaci. Je nezbytné zajímat se o profesní i osobní rozvoj manažerů, který bývá často podceňován. Spokojenosti pracovníků je v praxi věnováno více pozornosti, protože společnosti si jsou dobře vědomy, že kvalifikovaní, oddaní, loajální a spokojení pracovníci se stávají pro organizaci konkurenční výhodou. Většinou je spokojenost zaměstnanců zvyšována vhodnými personálními politikami a přístupy, například komplexním systémem péče o zaměstnance aj. Vztah mezi manažerským stylem řízení a spokojeností zaměstnance je zatím trochu opomíjen, ačkoliv z výsledku průzkumu vyplývá, že v případě nespokojenosti zaměstnanců se stylem řízení vedoucího pracovníka by přes 70 % respondentů změnilo pracovní pozici, nezávisle na jejich pohlaví.

V teoretické části bakalářské práce byl objasněn vztah mezi spokojeností zaměstnanců a manažerskými styly řízení. Nejdříve byla specifikovaná samotná osobnost manažera, předpoklady pro výkon dané funkce, jakými kompetencemi a dovednostmi by měl manažer disponovat, jaké role v pracovním procesu zastává. Dále byly klasifikovány čtyři základní styly řízení, jaké jsou výhody a nevýhody v jejich užití, a kde je vhodné je uplatnit. Poslední část teoretické práce se zaměřuje na spokojenost pracovníků. Součástí této kapitoly je identifikace faktorů, které mají na spokojenost zaměstnanců vliv, a objasnění důležitosti spokojenosti pracovníků.

Jedním z dalších cílů byla analýza stylů řízení, které manažeři v praxi využívají a zda jsou v této oblasti pružní v závislosti na situaci, typu zaměstnance a jiných okolností. Z průzkumného šetření je zřejmé, že v praxi se využívají všechny čtyři základní styly řízení, které byly klasifikovány a podrobněji popsány v teoretické části. Nejméně používaným stylem řízení je autokratický styl a nejvíce používaným je demokratický konzultativní styl. **H1** byla potvrzena. Po konzultativním stylu řízení je nejvíce užívaný participativní styl a po něm liberální styl řízení. Konzultativní styl uplatňují nejvíce manažeři v oblasti IT, výchově a vzdělávání, zdravotnictví, ve službách

a v managementu. Participativní styl převládá v oboru financí i vědy a výzkumu. V administrativě vedoucí pracovníci nejvíce uplatňují liberální a konzultativní styl řízení. Při interpretaci výsledků je nutné zohlednit nízký počet respondentů v oboru vědy a výzkumu, výroby a provozu, obchodu a cestovního ruchu. Určité obory nebyly zastoupeny žádným respondentem, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole.

Přes 80 % dotazovaných sdělilo, že jsou se stylem řízení, který jejich vedoucí pracovník uplatňuje, spokojeni. Respondenti zmiňovali oblasti, kde by bylo potřeba změny ve stylu řízení manažerů, aby se jejich spokojenost zvýšila. Nejvíce problémovou oblastí je zpětná vazba, která je často nepřesná, nejasná a nepravidelná. Dále pak komunikace mezi nadřízeným pracovníkem a zaměstnancem. Respondenti by ocenili více pochval a více možností diskuse. Objevily se i podněty ke zlepšení organizace práce a odhadu časové náročnosti úkolů. Poslední oblastí byl způsob zadávání úkolů. Problém je většinou s časem, jasným vymezením a kvantitou.

V teoretické části bylo vysvětleno, jak je důležité, aby manažeři uměli vhodně kombinovat a aplikovat prvky ze všech stylů řízení. Respondenti měli v dotazníku hodnotit pružnost nadřízeného pracovníka v uplatňování stylů řízení. Přes 50 % respondentů uvedlo, že jejich vedoucí pracovník mění styl řízení v závislosti na okolnostech, typu pracovníka nebo jiných faktorech. **H2** nebyla potvrzena, neboť předpokladem pro H2 bylo, že počet manažerů, kteří nebudou v této oblasti flexibilní bude více než 75 % u dotazovaných. Z hlediska stylů řízení jsou nejméně flexibilní manažeři uplatňující participativní styl a nejvíce pružní jsou autoritativní vedoucí. Z hlediska oboru je více jak 50 % manažerů flexibilních ve všech oborech kromě zdravotnictví a managementu. I zde je v interpretaci výsledků nutné zohlednit omezení průzkumného šetření, jak bylo zmíněno v předchozí kapitole.

Dalším cílem byla analýza zájmu manažerů o spokojenost podřízených zaměstnanců a zhodnocení chování manažerů v případě zjištění nespokojenosti pracovníků. Zájem o spokojenost projevuje 77 % vedoucích pracovníků u 53 dotazovaných lidí a 44 % respondentů uvedlo, že mají zkušenost, kdy se vedoucí pracovník snažil odstranit jejich nespokojenost. **H4** nebyla potvrzena, protože bylo předpokládáno, že zájem o spokojenost podřízených projevuje maximálně 50 % manažerů. Častými kroky k odstranění nespokojenosti byly diskuse a hledání kompromisu, úprava časového

harmonogramu, zvýšení platu a prémie za nadstandardní výkon, možnost odborného školení, lepší pracovní podmínky a organizační změny.

Posledním cílem bakalářské práce byla identifikace faktorů, které nejvíce ovlivňují spokojenost pracovníků, a kde se v hodnocení různých faktorů pohybuje osobnost manažera a jeho styl řízení. Mezi první čtyři faktory, které mají na spokojenost zaměstnanců v práci největší vliv patří: atmosféra a vztahy na pracovišti (81 % dotazovaných), charakter a obsah práce (79 % respondentů), organizace pracovní doby (59 % respondentů) a platové ohodnocení (51 % dotazovaných). Faktorem, který má na spokojenost pracovníků nejmenší vliv je možnost povýšení (6 % dotazovaných).

Přesně 72 % respondentů uvedlo, že by pracovní pozici v případě nespokojenosti se stylem řízení a osobností manažera změnilo. Výsledky jsou nezávislé na pohlaví respondentů, pracovní pozici by změnilo 71 % mužů a 72 % žen. To poukazuje na to, že osobnost manažera a styl řízení, který uplatňuje, je významným faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. I přesto se **H3** nepotvrdila, neboť bylo předpokládáno, že osobnost manažera a jeho styl řízení bude patřit mezi první čtyři faktory, které mají na spokojenost zaměstnanců největší vliv. Všechny cíle bakalářské práce byly splněny.

Z výsledků průzkumného šetření je zřejmé, že manažeři by měli zapracovat na kontrole a hodnocení výkonu zaměstnanců. S tím souvisí i podávání zpětné vazby. Důležitá je zde komunikace se zaměstnanci a zavedený systém hodnocení pracovníků ve společnosti. Hodnocení by nemělo být nepravidelné. Zaměstnanci musí vědět, co se od nich očekává, co se bude hodnotit, jak se to bude hodnotit a periodu hodnocení. Zpětná vazba je nesmírně důležitá pro manažera i podřízeného zaměstnance. Díky dobré zpětné vazbě se zaměstnanec rozvíjí po osobní a profesní stránce. Navíc podporuje budování dobrých vztahů, snižuje nebo dokonce odstraňuje chyby v pracovním výkonu a odstraňuje případné nedorozumění. V této oblasti by bylo třeba zjistit, kde konkrétně vnímají zaměstnanci problém formou dotazníku nebo rozhovoru a na základě výsledků danou oblast zlepšit. Manažeři mohou být v této oblasti proškoleni, aby uměli správně definovat, hodnotit, posoudit a motivovat.

S kontrolou i hodnocením výkonu souvisí rozdělování práce. Manažeři musí, pokud to jde, zadávat pracovní úkoly včas. Při jejich rozdělování by je měli jasně definovat a ověřit si, že zaměstnanci vědí, co se od nich očekává. Příčinou chybného splnění pracovního úkolu může být nedorozumění v komunikaci.

Manažeři by mohli ještě více projevovat zájem o spokojenost podřízených pracovníků. I zde se nabízí možnost dotazníků, ale osobní rozhovor je v tomto případě vhodnější. Důležitá je příjemná a důvěryhodná atmosféra, která pomůže zaměstnanci otevřeně s manažerem komunikovat.

Flexibilita manažerů v uplatňování stylů řízení by se dala zvýšit pomocí vhodných rozvojových programů. Tyto programy zahrnují různé metody např. hraní rolí, workshopy, manažerské hry, případové studie aj., které by měly manažerům pomoci správně analyzovat situace z pracovního procesu a na základě této analýzy zvolit vhodný styl řízení.

Se všemi oblastmi, ve kterých by se měli manažeři zlepšit, souvisí i rozvoj komunikačních dovedností. Existuje několik metod, které se zaměřují na komunikaci manažerů, např. hraní rolí, workshopy, případové studie aj. K rozvoji top manažerů se využívá i metoda assessment centra, která je pro organizace poměrně finančně nákladná. Je zřejmé, že s tématem bakalářské práce úzce souvisí rozvoj manažerů. V současné době existuje mnoho variant pro jejich vzdělávání v oblasti řízení, organizace, time managementu, měkkých dovedností aj. Důvody, proč nejsou manažeři vzděláváni tak, jak by měli, jsou na straně manažerů i samotných organizací. U manažerů je problém s časem a vstřícností, u organizací je problém s financemi a ochotou je investovat do vzdělávání. Rozvoj manažerů je rozsáhlé téma, kterému se hojně věnuje odborná literatura, kvalifikační práce aj., v této práci nebyl prostor k tomu, aby bylo danému tématu věnováno více pozornosti.

Aby výsledky více odráželi realitu řízení manažerů, bylo by nutné z průzkumu udělat výzkum, který by se dotýkal více společností a různorodějších respondentů tak, aby byly získány údaje ze všech oborů. Jak bylo zmíněno dříve, spokojenost pracovníků je populární téma, na které se zaměřuje řada autorů i samotné organizace. Nutnost kvalitního a efektivního řízení se dostává také stále více do popředí. Důležité je skloubení obou oblastí, aby jedna nebyla upřednostňovaná před druhou.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. A T. STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ADIZES, K., I., 2015. *Cesta k trvalé prosperitě: jak řídit efektivně?* Praha: Olympia. ISBN 978-80-7376-412-8.
- BARTÁK, J., 2007. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: UJAK. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.
- BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HLOUŠKOVÁ, J. *Manažerské kompetence jako základní předpoklady pro výkon funkce manažera* [online]. Praha, 2009. [cit. 2018-12-06]. Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta filosofická, Katedra andragogiky a personálního řízení. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/72453?lang=en>
- HOSKOVEC, J., J. ŠTIKAR, M. RYMEŠ a K. RIEGEL, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- KHELEROVÁ, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KUBÁTOVÁ, S., J. BLOUDEK, T. BUJNA, M. HENYCH a D. MÜLLER, 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-257-4.
- KUBÍČEK, P. *Faktory pracovní motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti* [online]. Brno, 2013. [cit. 2019-01-05]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, Katedra společenských věd a managementu sportu. Vedoucí diplomové práce: Oldřich Racek. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/ksxkf/Diplomova\\_prace.pdf?fbclid=IwAR2zW9EfmhZOz1AHgen0Xan4BMhVqwdIW\\_T-vBwyNui7bcscdyHgMAefhB4](https://is.muni.cz/th/ksxkf/Diplomova_prace.pdf?fbclid=IwAR2zW9EfmhZOz1AHgen0Xan4BMhVqwdIW_T-vBwyNui7bcscdyHgMAefhB4)
- KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4564-0.



- MEDLÍKOVÁ, O., 2007. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1 vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1732-6.
- PALÁN, Z., 2003. *Základy andragogiky pro personalisty*. Praha: VOŠES Podskalská.
- ŠERÁK, M. a M. DVOŘÁKOVÁ, 2009. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: VOŠES Podskalská.
- ŠULEŘ, O., 2002. *Zvládáte své manažerské role? Jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. 1 vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-702-7.
- TURECKIOVÁ, M., 2002. *Teorie řízení*. 1. vyd. Praha: MJF. ISBN 80-86284-21-2.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1 vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- VETEŠKA J. a M. TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.
- ZLÁMAL J., BAČÍK P. a J. BELLOVÁ, 2011. *Management: základy managementu*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer media. ISBN 978-80-7402-083-4.

#### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

- BIRKNEROVÁ, Z. a M. FRANKOVSKÝ, 2014. *Rodové diferencie v prejavoch sociálnej, emocionálnej inteligencie a machiavellizmu v manažerskej práci*. 1. vyd. Praha: Radix. ISBN 978-80-87573-12-9.

#### **Seznam použitých internetových zdrojů**

- BOHOŇKOVÁ, I. *Čtyři základní styly vedení* [online]. © 31. 1. 2015 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.cesta-k-uspechu.cz/news/ctyri-zakladni-styly-vedeni/>
- Dovednosti* [online]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dovednosti>
- Manažerské dovednosti – kompetence podle Katze* [online]. © 2011-2016 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>
- Schopnosti* [online]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/schopnosti>
- Kompetence* [online]. © 2011-2016 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>

#### **Ostatní zdroje**

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky, podle stavu k 31. 12. 2018*. Ostrava: Sagit, 2017. ISBN 978-80-7488-202-9.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské dovednosti	22
----------------------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní parametry získaného souboru	41
Tabulka 2: Hodnocení nadřízeného pracovníka	42
Tabulka 3: Hodnocení nadřízeného pracovníka 2	44
Tabulka 4: Preference samostatnosti	46
Tabulka 5: Preferovaná samostatnost vs. realita	47
Tabulka 6: Kontrola a hodnocení výkonu	49
Tabulka 7: Styl řízení	50
Tabulka 8: Styly řízení v jednotlivých oborech	51
Tabulka 9: Spokojenost se stylem řízení	52
Tabulka 10: Zájem o spokojenost pracovníků ze strany nadřízených	53
Tabulka 11: Zájem manažerů o spokojenost zaměstnanců	53
Tabulka 12: Zkušenost s odstraněním případné nespokojenosti	55
Tabulka 13: Změna stylu řízení	57
Tabulka 14: Flexibilita manažerů ve stylech řízení	58
Tabulka 15: Změna pracovní pozice kvůli nespokojenosti	60
Tabulka 16: Změna pozice z hlediska pohlaví	60
Tabulka 17: Faktory ovlivňující spokojenost v práci	62

## Seznam grafů

Graf 1: Hodnocení nadřízeného pracovníka	43
Graf 2: Hodnocení nadřízeného pracovníka 2	45
Graf 3: Preference samostatnosti	47
Graf 4: Preferovaná samostatnost vs. realita	48
Graf 5: Kontrola a hodnocení výkonu	49
Graf 6: Styl řízení	50
Graf 7: Spokojenost se stylem řízení	52
Graf 8: Zájem o spokojenost pracovníků ze strany nadřízených	54
Graf 9: Zkušenost s odstraněním případné nespokojenosti	55

Graf 10: Změna stylu řízení	58
Graf 11: Změna pracovní pozice kvůli nespokojenosti	60
Graf 12: Faktory ovlivňující spokojenost v práci	62

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

## Příloha A - Dotazník

Vážená paní, vážený pane,  
prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku k bakalářské práci, který má pomoci objasnit vztah mezi stylem řízení práce a spokojeností pracovníků. Děkuji za Váš čas a ochotu.

### 1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž                       Žena

### 2) Jaký je Váš věk?

- 20-30 let       31-40 let       41-50 let       >50 let

### 3) V jakém oboru pracujete?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Administrativa                        | <input type="checkbox"/> Doprava                |
| <input type="checkbox"/> Finance                               | <input type="checkbox"/> Obchod a cestovní ruch |
| <input type="checkbox"/> Informační technologie                | <input type="checkbox"/> Věda a výzkum          |
| <input type="checkbox"/> Management                            | <input type="checkbox"/> Výchova a vzdělávání   |
| <input type="checkbox"/> Služby                                | <input type="checkbox"/> Výroba a provoz        |
| <input type="checkbox"/> Stavebnictví                          | <input type="checkbox"/> Zdravotnictví          |
| <input type="checkbox"/> Jiné ( <i>prosím doplňte</i> ): ..... |   |

### 4) Jak dlouho pracujete na současné pozici?

- <1 rok     1-2 roky     2-5 let     >5 let

5) Označte Vaši míru souhlasu, nebo nesouhlasu s danými tvrzeními. (Vyberte jednu odpověď v každém řádku.)

<b>Tvrzení</b>	<b>Souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Nesouhlasím</b>
Mám důvěru ve svého nadřízeného pracovníka.				
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.				
Se svým nadřízeným mám přátelský vztah.				
Vedoucí pracovník vytváří převážně přátelskou atmosféru bez napětí a konfliktů.				
Komunikace mezi mnou a nadřízeným pracovníkem je dobrá, respektující a slušná.				
Domnívám se, že vedoucí pracovník jedná se zaměstnanci spravedlivě.				
Nadřízený pracovník má podle mého názoru dostatečnou způsobilost a autoritu k efektivnímu řízení pracovní skupiny.				

**6) Označte Vaši míru souhlasu, nebo nesouhlasu s danými tvrzeními. (Vyberte jednu odpověď v každém řádku.)**

<b>Tvrzení</b>	<b>Souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Nesouhlasím</b>
Moje pracovní role a práva na pracovišti jsou jasně vymezeny.				
Nadřízený pracovník mi poskytuje kvalitní informace nezbytné k plnění pracovních úkolů včas.				
Můj přímý nadřízený pracovník podporuje můj odborný růst.				
Vedoucí pracovník mě vede ke zlepšení výkonu.				
Vedoucí vytváří prostor, abych se mohl/a nejen ke své práci vyjádřit beze strachu z odsouzení a penalizace.				
Vedoucí pracovník rozděluje pracovní úkoly striktně bez možnosti diskuze.				
Nadřízený pracovník se zajímá o mé názory i nápady.				
Mám možnost při plnění pracovních úkolů využít svoji iniciativu a kreativitu.				
Mám možnost ovlivňovat rozhodnutí mého nadřízeného pracovníka.				
Nesu zodpovědnost za plnění pracovních úkolů.				

**7) Jakou míru samostatnosti preferujete?**

1      2      3      4

**8) Poskytuje Vám nadřízený pracovník tuto míru samostatnosti?**

Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

**9) Vyjádřete Vaši míru souhlasu, nebo nesouhlasu s danými tvrzeními. (Vyberte jednu odpověď v každém řádku.)**

Tvrzení	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Nadřízený pracovník pravidelně kontroluje a hodnotí moji práci.				
Jsem spokojen/á se stylem hodnocení mojí práce vedoucím pracovníkem.				
Zpětná vazba ohledně mého výkonu od mého nadřízeného pracovníka je dostačující.				

**10) Jaký styl řízení uplatňuje Váš nadřízený? (Vyberte jednu odpověď)**

**Autokratický** (Nadřízený pracovník striktně zadává úkoly, bez možnosti diskuse, kontroluje jejich plnění. Rozhodnutí, týkající se pracovních úkolů, činí bez ohledu na názory podřízených pracovníků.)

**Konzultativní** (Nadřízený pracovník akceptuje znalosti podřízených pracovníků. Dříve než učiní rozhodnutí, ptá se podřízených na jejich názor. Rozhoduje se až po zvážení všech připomínek.)

**Participativní** (Zaměstnanci mají možnost se plně podílet na rozhodování. Vedoucí pracovník se opírá o neformální autoritu a je otevřen konstruktivní kritice vlastního postupu.)

**Liberální** (Vedoucí pracovník neovlivňuje fungování skupiny. Není vymezen jasný cíl a nefunguje ani kontrola. Nadřízený pracovník nezasahuje do práce podřízených pracovníků.)

**11) Vyjádřete prosím míru spokojenosti se stylem řízení, který uplatňuje Váš nadřízený pracovník.**

Spokojen/á     Spíše spokojen/á     Spíše nespokojen/á     Nespokojen/á

**12) Zajímá se nadřízený pracovník o Vaši spokojenost?**

Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne



**13) V případě Vaší nespokojenosti v práci, podnikl Váš nadřízený pracovník kroky k odstranění Vaší nespokojenosti?**

Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

**14) V případě že ano, jaké kroky to byly?**

**15) Mění Váš vedoucí pracovník styl řízení v závislosti na situaci, typu pracovníka aj.?**

Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

**16) Co byste změnil/a ve stylu řízení Vašeho nadřízeného, aby se Vaše spokojenost v práci zvýšila?**

**17) Změnil/a byste pracovní pozici kvůli nespokojenosti se stylem řízení a osobností Vašeho nadřízeného pracovníka?**

Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

**18) Vyberte z následujících možností 4 faktory, které nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost v práci.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Charakter a obsah práce                   | <input type="checkbox"/> Platové ohodnocení |
| <input type="checkbox"/> Organizace pracovní doby                  | <input type="checkbox"/> Jistota práce      |
| <input type="checkbox"/> Pracovní podmínky (vybavení, vzhled, aj.) | <input type="checkbox"/> Odborný růst       |
| <input type="checkbox"/> Zaměstnanecké výhody                      | <input type="checkbox"/> Možnost povýšení   |
| <input type="checkbox"/> Atmosféra a vztahy na pracovišti          |   |
| <input type="checkbox"/> Styl řízení nadřízeného pracovníka        |   |

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Denisa Dolejšová

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** Kombinované studium

**Název práce:** Manažerské styly řízení ve vztahu ke spokojenosti pracovníků

**Rok:** 2019

**Počet stran textu bez příloh:** 64

**Celkový počet stran příloh:** 5

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 25

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 5

**Vedoucí práce:** Ing. Milan Kratochvíl, Ph.D.