

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Kushnir Khrystyna

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Khrystyna Kushnir

Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Název anglicky

Evaluation of management style

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy stylů řídicí práce manažerů uvést vhodná doporučení pro její zlepšení.

Metodika

Teoretická část práce: kritická reflexe současného stavu poznání v oblasti tématu bakalářské práce.

Praktická část: analýza stylů řídicí práce vybraných manažerů, zhodnocení a návrh opatření vedoucích ke zlepšení.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

management, řízení, styly řízení, efektivnost podniku

Doporučené zdroje informací

- ANTUŠÁK, E. VILÁŠEK, J. Základy teorie krizového managementu. Praha: Karolinum, 2016. 134 s. ISBN 978-80-246-3443-2.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BERÁNEK, J. Ekonomika cestovního ruchu. Praha: Grada Publishing, 2016. 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.
- BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DAFT, R. DOROTHY, M. Understanding Management. Boston: Cengage Learnign, 2017. 709 s. ISBN 978-1-305-50221-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- GOETHALS, G. SORENSON, G. Encyclopedia of leadership: A-E. London: SAGE, 2004. 2120 s. ISBN 978-0761925972.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma „Hodnocení stylu řídicí práce manažerů“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph. D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Souhrn

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na management. Vzhledem k příliš velké rozsáhlosti zkoumané oblasti bylo rozhodnuto zvolit jenom jednu oblast, a tou je hodnocení stylu řídicí praxe manažerů.

Cílem předkládané bakalářské práce je na základě provedení analýzy stylů řídicí praxe manažerů uvést vhodná doporučení pro zlepšení jejich řídicí praxe. Daný cíl je podmíněn splněním dalších cílů. Prvním z nich je provedení důkladné literární rešerše týkající se managementu, řízení lidských zdrojů a výzkumu stylů manažerů. Dalším cílem je provedení analýzy ve zkoumaném podniku. Posledním cílem je porovnání shodných výzkumů s vlastním výzkumem.

Klíčová slova: management, řízení, styly řízení, efektivnost podniku.

Evaluation of management style

Summary

This bachelor thesis is focused on management. In view of the too large extent of the research area, it was decided to choose only one area, which is to evaluate the management style of managers.

The aim of this bachelor thesis is, based on the analysis of styles of managers' management practice, to give appropriate recommendations for improving their management practice. The objective is conditioned by the achievement of other objectives. The first is to conduct a thorough literature review on management, human resources management and research on managerial styles. Another aim is to perform analysis in the surveyed company. The last goal is to compare the same research with one's own research.

Keywords: management, management styles, business efficiency

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl a metodika	10
3 Literární rešerše	12
3.1 Management.....	12
3.1.1 Definice managementu	12
3.1.2 Manažerské funkce	13
3.2 Řízení lidských zdrojů	14
3.3 Styly řízení	17
3.3.1 Autoritativní, demokratický, byrokratický a liberální styly	17
3.3.2 Model 4 S.....	21
3.3.3 Manažerská mřížka.....	22
3.3.4 Přístup Vrooma a Yettona	24
3.3.5 Přístup Armstronga.....	25
3.4 Shrnutí literární rešerše	26
4 Vlastní výzkum	28
4.1 Výstupy sekundárních výzkumů.....	28
4.2 Primární výzkum.....	29
4.2.1 Představení podniku.....	29
4.2.2 Řízení lidských zdrojů ve firmě.....	30
4.2.3 Řízený rozhovor s vedoucími zaměstnanci	31
4.2.4 Dotazníkové šetření	39
4.2.5 Shrnutí provedeného výzkumu	45
4.2.6 Návrhová část	45
5 Závěr	47
Seznam použitých zdrojů	49
Literatura	49
Databáze a internetové zdroje	50
Přílohy	51
Otázky k řízenému rozhovoru.....	51
Otázky k dotazníkovému šetření.....	51

Seznam obrázků

Obrázek 1. Manažerská mřížka	23
------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1. Pohlaví respondentů.....	39
Tabulka 2. Věk respondentů	39
Tabulka 3. Doba práce v podniku.....	40
Tabulka 4. Delegování úkolů manažera na podřízené.....	40
Tabulka 5. Možnost podřízených ovlivnit manažerské rozhodnutí.....	40
Tabulka 6. Role respondentů na poradě.....	41
Tabulka 7. Řízení a rozhodování manažerů pomocí příkazů a trestů.....	41
Tabulka 8. Volnost podřízených v rámci rozhodování o své pracovní činnosti.....	42
Tabulka 9. Strhávání manažerem veškerou rozhodovací pravomoc na sebe	42
Tabulka 10. Využívání manažerem originality a inovativní prvky ve svém řízení.....	43
Tabulka 11. Podpora manažerem iniciativ podřízených.....	43
Tabulka 12. Vytváření manažerem dlouhodobých vazeb s podřízenými.....	43
Tabulka 13. Důležitost dodržení standardů a předpisů.....	44
Tabulka 14. Plnění manažerem funkce koordinátora nežli vedoucího.....	44

1 Úvod

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na téma, které hraje velice klíčovou roli v dnešním světě – jedná se o management. Bez něj si lze velmi těžko představit výkonný podnik, který dokáže vyhrát na dnešním hyperkonkurenčním trhu. Management zahrnuje celou řadu oblastí – jedná se o plánování, motivaci, kontrolu, řízení apod.

Vzhledem k příliš velké rozsáhlosti zkoumané oblasti bylo rozhodnuto zvolit jenom jednu oblast, a tou je hodnocení stylu řídicí praxe manažerů. Dané téma bylo vybráno z několika důvodů. Prvním důvodem je to, že styl řízení je velice diskutovaným tématem, a to jak na akademické půdě, tak i mezi odborníky z praxe. Obsahem diskusí je mimo jiné otázka nalezení co nejefektivnějšího stylu řízení. Dalším důvodem je osobní zájem autorky o zkoumané téma. Po celou dobu studia právě styly řízení autorce práce přišly jako nejzajímavější téma. Posledním důvodem pro výběr zvoleného tématu je možnost provedení vlastního výzkumu, který pomůže autorce v její další osobní kariéře.

Problematika hodnocení stylu řídicí práce manažerů je bezesporu velmi aktuální, je o tom napsána celá řada odborné literatury a je provedena celá řada výzkumů. Navíc význam daného tématu je ovlivněn i nedávnou krizí z roku 2008, která přivedla management firem k hledání nových způsobů vedení a působení při klesající tržní poptávce. Dalším důvodem aktuálnosti daného tématu je uvědomění si firem toho, že právě lidé jsou hlavním aktivem podniku a jsou jeho hlavní konkurenční výhodou na trhu.

Bakalářská práce pojednává jak o teoretické stránce zkoumané oblasti, tak zahrnuje i výzkum přímo v oboru. Obě dvě části se vhodným způsobem doplňují, kromě toho lze předpokládat, že díky propojení teoretické a praktické části práce vzniká synergický efekt.

2 Cíl a metodika

Cílem předkládané bakalářské práce je na základě provedení analýzy stylů řídicí praxe manažerů uvést vhodná doporučení pro zlepšení jejich řídicí praxe. Daný cíl je podmíněn splněním dalších cílů. Prvním z nich je provedení důkladné literární rešerše týkající se managementu, řízení lidských zdrojů a výzkumu stylů manažerů. Dalším cílem je provedení analýzy ve zkoumaném podniku. Posledním cílem je porovnání shodných výzkumů s vlastním výzkumem.

Prvním metodickým krokem je vytvoření literární rešerše. V rámci literární rešerše je zohledněna jak česky, tak i anglicky psaná literatura. Účelem dané části bakalářské práce je provedení analýzy dostupné literatury v provedené sféře. Kromě toho, účelem dané části práce je i porovnání názorů autorů na jednotlivá témata.

Dále je provedeno zhodnocení řízení lidských zdrojů a manažerských stylů dle dostupných materiálů podniku. Následujícím krokem je provedení vlastního výzkumu formou řízeného rozhovoru, otázky jsou uvedeny v příloze k bakalářské práci.

Dalším krokem je zohlednění jiných výzkumů, jedná se tedy o výzkumy sekundárního charakteru, a to s cílem zachycení společných bodů a porovnání výstupů s vlastním výzkumem.

Primární výzkum je proveden ve zkoumaném podniku, a to na základě dvou oblastí – popsání stylu řízení lidských zdrojů uplatněném ve zkoumaném podniku a provedení řízených rozhovorů s vybranými manažery firmy a realizací dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Jedná se tedy o výzkum založený zejména na interních zdrojích firmy.

Posledním metodickým krokem je zohlednění výstupů všech výše uvedených kroků, a to pro účely vytvoření doporučení pro management podniku. Doporučení jsou podložena vlastním výzkumem a rovněž i teoretickými poznatky uvedenými v první části bakalářské práce.

Z hlediska uplatněných metod se jedná o analogii, komparaci a analýzu. Veškeré vědecké metody využívané v této bakalářské práci jsou vhodným způsobem propojeny, a to s hlavním záměrem vzniku synergického efektu.

3 Literární rešerše

První kapitola je věnována vytvoření literární rešerše ve zkoumaném oboru se zaměřením na manažerské styly.

3.1 Management

3.1.1 Definice managementu

Management, respektive jeho definice je možné rozlišit podle tří rovin. První z nich je rovina týkající se vědní disciplíny. Management je v tomto případě vědeckým oborem, který je vyučován na vysokých školách zejména ekonomického zaměření. Management je v tomto případě relativně mladou vědou, první vědecké koncepce managementu se zrodily až na konci 19. století v souvislosti s taylorismem, o kterém bude pojednáno v kapitole věnované manažerským stylům. Pochopitelně od té doby vědecký přístup k managementu udělal velký pokrok směrem především ke zdůraznění psychologické a sociologické složce. Kociánová (2012) v souvislosti s vědeckým významem a definicí managementu píše, že: „*Cílem vědeckého snažení je poznat a vysvětlit praxi fungování managementu*“. Je tedy vidět, že hlavním úkolem managementu jako vědní disciplíny je podle dané autorky pomoc praxí.

Další skupinou managementu je skupina určitých pracovníků, kteří odvádějí určitý a specifický výkon. Daná skupina zaměstnanců ovšem nevykonává práci přímo, ale pracuje prostřednictvím svých podřízených. Na druhou stranu je nutné upozornit i na stále rostoucí participaci zaměstnanců na řízení firmy. Blažek (2014) důvod dané participace popisuje následovně: „*Následkem participace to to, že řada činností, které dříve náležely do výlučné působnosti vedoucího, jsou realizovány částečně nebo i plně jeho spolupracovníky*“. Ve výsledku tedy manažer získává dodatečnou pomoc a zároveň pěstuje i svoji náhradu. Navíc zaměstnanci dostávají prvek rozmanitosti do své práce.

Poslední rovinou v managementu je soubor určitých pravidel, respektive doporučení pro zlepšení výkonnosti podniku. Antušák (2016) v této souvislosti poukazuje na to, že management je: „*Ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři plně využívají ke zvládnutí specifických činností*“. Přitom tyto činnosti jsou zásadní pro dosažení cílů organizace“.

Blažek (2014) v souvislosti s výše uvedeným upozorňuje na to, že management má být odlišen od řízení. Dle jeho názoru: „*Řízení probíhá v různých systémech – technických, tj. ve strojích, biologických, tj. v organismech, či společenských, např. v organizacích, management je řízením v organizacích*“. Na rozdíl od toho Blažek uvádí to, že management dle jeho názoru je speciálním případem řízení. Zvláštností managementu je podle jeho názoru to, že management je řízením skupin, případně jednotlivců, a to za předpokladu existence ekonomicko-sociálního prostředí.

Je nutné mít na paměti, že management není v žádném případě exaktně vymezenou vědou, jakou je třeba matematika anebo chemie, ačkoliv v managementu se lze potkat s využitím určitých matematických nebo statistických prvků. Management je dle daného přístupu spíše uměním a souborem pravidel vhodných pro realizaci.

3.1.2 Manažerské funkce

V rámci managementu se mluví o několika manažerských funkcích, jedná se podle Blažka (2014) o:

- Plánování,
- Organizování,
- Personalistiku,
- Vedení,
- Kontrolu.

Plánování je první manažerskou funkcí, daná funkce je podle Srpové (2010) založena na: „*Definice cílů, stanovení zdrojů, rozpracování variant dosažení cílů, určení kritérií pro výběr správné varianty a koneckonců rozpracováním jednotlivých dílčích úkolů a postupů*“. Plánování je v podstatě prvním krokem pro dosažení požadovaných cílů podniku a dosažení požadovaných výsledků. Splněním daného kroku manažer dělá první krok k dosažení požadovaného stavu.

Nestačí ovšem mít dobrý plán, daleko důležitější je jeho realizace v praxi, tedy organizování a řízení. Jedná se o cílevědomou manažerskou činnost, která je spojena s uspořádáním zdrojů v organizaci s cílem dosažení výsledků, a to dle prostorového, věcného nebo i časového hlediska.

Personální oblast, respektive řízení lidských zdrojů je zcela klíčovou oblastí pro management v 21. století. Lidé v naší době nejsou pouhým výrobním faktorem, nýbrž hlavním zdrojem know-how a konkurenční výhody podniku. Podrobněji o dané manažerské funkci bude pojednáno v příslušné kapitole věnované personálnímu řízení.

Vedení je podle Cejthamra (2010) definováno následovně: „*Bud' jako přimět ostatní, aby následovali nebo přimět lidi dělat věci ochotně.*“ Klíčové v dané definici je to, že manažer musí buď přimět ostatní k jednání, a to za předpokladu ochoty.

Manažerské funkce jsou nejčastěji ukončovány kontrolou. Jedná se o funkci, jejímž hlavním účelem je porovnání požadovaného a skutečného stavu, tedy vyhodnocení plánu. Kontrola není ovšem funkcí, kterou končí manažerské řízení. Ba naopak je nutné počítat s tím, že kontrola je začátkem dalšího procesu a východiskem pro plánování. Navíc snahou je přesunout oblast kontroly na zaměstnance samotné, a to již díky zmíněné participace na chodu podniku.

3.2 Řízení lidských zdrojů

V rámci další kapitoly je pojednáno o řízení lidských zdrojů. Cílem řízení lidských zdrojů je pochopitelně dosažení požadovaných výsledků pro podnik pomocí zaměstnanců firmy. Na druhou stranu se má počítat s tím, že při dosažení cílů se mají zohlednit i potřeby zaměstnanců stejně jako jejich přání a touhy.

Řízení lidských zdrojů je možné členit podle několika přístupů. Dvořáková (2012) třeba doporučuje vycházet z přístupu zohledňujícího historický vývoj k řízení lidských zdrojů, jedná se o:

- Personální administrativa,
- Personální řízení,
- Řízení lidských zdrojů,
- Řízení intelektuálního kapitálu.

Historicky první přístup platil do 60. - 70. let minulého století. Jednalo se o dobu, ve které personální řízení nebylo strategicky důležitým, šlo spíše o administrativní pomoc vedení společnosti. Výstupem daného přístupu byla efektivní a vhodná evidence zaměstnanců podniků. Dalším výstupem jsou statistické reporty podávané vedení firmy. U daného

přístupu nebylo možné mluvit o řízení lidských zdrojů, ale spíše o nutné a nezbytné administrativě spojené s lidmi jako s dalším výrobním faktorem. Daný přístup k řízení lidských zdrojů byl založen na již zmíněném taylorismu a vědeckém managementu, které nepočítají se silným zásahem managementu do řízení lidských zdrojů v sociální a psychologické rovině. Personální útvar v daném případě hrál spíše štábní funkci a byl podřazen vedení firmy. Zapojení do řízení firmy nepřipadalo v úvahu. Šikýř (2012) danou skutečnost popisuje následovně: „*Personální práce byla chápána jako služba pro potřeby řízení organizace*“. V daném historickém okamžiku bylo důležité splnění administrativních úkolů spojených se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence. Důvodem pro danou činnost bylo plánování, výběr, zaučení apod. Jednalo se o pasivní přístup k řízení organizace.

Další přístup k lidem znamenal aktivní zásah vedení firem do personalistiky. Prvními průkopníky v daném oboru byly velké firmy, které si uvědomily nutnost aktivního řízení lidí. Hlavním podnětem, který je k tomu vedl, byla nutnost zohlednění dalšího růstu. Prostor pro růst vedení shledalo právě v aktivním řízení. Ve výsledku tedy ve větších firmách podle Šikýře (2012) začala vznikat rozsáhlá personální oddělení v čele s ředitelem, který měl odpovídající pravomoci. Je ale nutné dodat, že i přes to, personalisté neměli výraznou možnost zasáhnout do podnikové strategie, těžištěm jejich práce zůstávalo operativní řešení problémů pracovníků a uspokojení potřeb vedení v oblasti řízení lidských zdrojů.

70. - 80. léta přinesla další změnu v celkové strategii firem. Tentokrát se jednalo o vnímání lidí jako hlavního zdroje konkurenční výhody na trhu. Firmy tak zařadily lidský kapitál do středu svého zájmu. Dvořáková (2007) danou skutečnost zdůvodňuje takto: „*Někteří zaměstnavatelé nahlíží na své zaměstnance jako na zdroj budoucích hodnot*“. Přitom tyto hodnoty nacházejí v intelektuálním potenciálu, který dokáže generovat inovace. Ve výsledku firma z toho bude profitovat, jelikož její produkty budou odlišné a unikátní.

V dnešní době o řízení lidských zdrojů se mluví spíše ve formátu řízení lidského kapitálu. Firmy tedy nejen aktivně řídí svoje zaměstnance, ale rovněž se snaží i rozvíjet jejich talenty a nadání. Některé firmy dokonce jdou ještě dále a v rámci řízení svých zaměstnanců spolupracují s vysokými školami, tedy začínají hrát aktivní roli na pracovním trhu a vzdělávacím sektoru dané země.

Přítom řízení lidského kapitálu znamená nejen řízení lidí, ale jde o daleko širší oblast, která je složena ze tří dílčích dimenzí. První je samotný lidský kapitál, který je podle Tetřevové (2017): „*Souborem osobních způsobilostí každého pracovníka, který je nositelem schopností, vědomostí, hodnot a inovačního potenciálu v daném podniku*“. Dále je zde informační kapitál, což je: souborem kodifikovaných znalostí, které jsou uloženy většinou v prostředí ICT. Poslední oblastí je organizační kapitál, což je: „*Potenciál interních a externích vazeb, vybudovaných jednotlivými pracovníky vůči svým partnerům*“.

Jak je vidět z výše uvedeného textu v 21. století v rámci řízení lidských zdrojů se začínají ve velkém uplatňovat technologické znalosti a pokrok. Důvod podle Vodáka (2011) spočívá v tom, že obě dvě výše uvedené oblasti vedou koneckonců k realizaci toho, v čem úspěšné podniky vynikají.

Řízení lidských zdrojů plní celou řadu úkolů. Nelze je striktně vymezit, jelikož se všechno liší v závislosti na typu podniku, oboru jeho působení, počtu zaměstnanců apod. Je ale možné vymezit určité oblasti, které lze potkat snad v každé firmě. Podle Koubka (2007) se jedná o:

- Hledání lidí a jeho spojení s pracovními úkoly,
- Úsilí o optimální využívání pracovníků,
- Formování pracovních skupin a dohlížení na vznik zdravých mezilidských vztahů,
- Zajištění personálního rozvoje zaměstnanců,
- Dodržení právních předpisů v oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv.

V rámci první oblasti je nutné nejen najít osobnost, která je schopna provádět danou práci, ale i zohlednit osobnostní a další předpoklady člověka k výkonu dané práce. Navíc daný proces je zapotřebí neustále aktualizovat. Dále je nutné vhodným způsobem využívat fond pracovní doby. Personální řízení by mělo zohledňovat i o formování pracovních skupin a řízení vztahů z hlediska nejen vztahů nadřízenosti a podřízenosti, ale i vzniku zdravých vztahů na pracovišti. Další oblastí by se mělo stát rozvoj především pracovních schopností zaměstnance, aby tatáž osoba dokázala neustále zlepšovat svůj výkon. Je nutné mít na paměti, že pracovní právo je jedním z nejvíce rozpracovaných oblastí legislativy v Evropě. Proto úkolem řízení lidí v dané oblasti by mělo být dodržení všech nejdůležitějších právních požadavků týkajících se práce (Koubek, 2007).

Průcha (2014) dodává další oblasti nutné pro zohlednění při řízení lidských zdrojů, podle něj se jedná o: „*Analýzu pracovních míst, personální plánování a péče o personální informační systém*“. Jinými slovy podle daného autora je nutné zohlednit i vyložené analytické činnosti nutné pro řízení lidí.

Na závěr k dané kapitole je nutné připomenout to, o čem již bylo zmíněno dříve – zajištění řízení lidských zdrojů leží jak na liniových manažerech, tak i na personálním oddělení. Šikýř (2010) přitom upozorňuje na to, že primární odpovědnost za řízení lidských zdrojů by mělo být na liniových manažerech. Personální oddělení by mělo podporovat koncepční, metodickou, analytickou a administrativní podporu manažerům. Šikýř dále pokračuje a píše, že: „*Manažeři naplňují řízení lidských zdrojů, když řídí a vedou ostatní lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“. Přitom daný autor poukazuje na to, že pokud manažer zvládne daný krok, tak se bude rozhodně jednat o úspěšnou organizaci.

3.3 Styly řízení

Teorie rozlišuje několik manažerských stylů. Pochopitelně se nejedná o striktní rozdělení, jedná se spíše o rozdělení podle sklonu manažerů uplatňovat ten či onen styl. Zcela běžně se totiž stává, že manažer může uplatňovat i několik stylů najednou. Nejedná se tedy o žádné striktní pravidlo umožňující rozdělit přístup manažerů ke své práci. Armstrong (2015) třeba píše o tom, že styly řízení jsou uplatněny manažery v určitých situacích a dle jejich aktuálního uvažování a pocitů. Kromě toho se má počítat i s tím, že samotný styl realizace manažerské práce vychází z kultury podniku a z jeho zvyklostí.

Pochopitelně v rámci jedné bakalářské práce není možné detailně prozkoumat absolutně všechny manažerské styly, právě proto se pozornost zaměří jen na ty nejdůležitější, ke kterým patří rozdělení stylů na autoritativní, demokratický, byrokratický a liberální, dále model 4 S, manažerská mřížka, přístup Vrooma a Yettona a nakonec manažerské styly podle Armstronga.

3.3.1 Autoritativní, demokratický, byrokratický a liberální styly

První a nejčastější způsob rozdělení manažerských stylů je rozdělení stylů na autoritativní, demokratický, byrokratický a liberální. První manažerský styl je spojen zejména s teorií instrumentality. Při uplatnění daného manažerského stylu tým je veden velice striktně, a to

zejména pomocí příkazů a trestů. U daného manažerského stylu se vůbec nepřipouští nějaká diskuse, ale spíše dodržení toho, čeho chce daný manažer. Na druhou stranu v případě uplatnění daného stylu je možné očekávat zhoršení provozních výsledků v případě nepřítomnosti vedoucího zaměstnance na daném pracovišti – důvod je snadný: lidé jsou zvyklí pracovat jenom pod jeho dohledem a okamžitě přestávají pracovat, pokud jejich vedoucí není na místě (Štěpaník, 2010).

Pochopitelně při uplatnění daného stylu se moc nepočítá s delegováním, motivací a jinými vyloženě měkkými prvky řízení zaměstnanců. Na druhou stranu je nutné počítat, že manažer hodnotí svoje zaměstnance dle zcela jasných a transparentních cílů a termínů a přebírá zodpovědnost za všechny jejich výsledky.

Blažek (2016) upozorňuje, že dokonce se lze setkat s tím, že výkonnost týmů vedených autoritativním manažerem může být v průměru i větší nežli u týmů vedených jiným způsobem, vysvětlení spočívá zejména v rovině velice aktivního pobízení manažera k výkonu práce. Walker (2011) to vysvětluje tím, že autokratický styl řízení je silně orientován na výsledek, kdežto demokratický na vztah. Právě proto první styl se vyplatí v krátkodobých úkolech, avšak může selhat v dlouhodobých, kde je důležité vytvoření vztahu.

Uplatnění autoritativního stylu však vede k větší fluktuaci zaměstnanců – ne všichni pracovníci dokážou pracovat pod stresem a nátlakem, který je přímým výsledkem uplatnění daného stylu. Často totiž dochází k tomu, že zaměstnanci berou příliš osobně uplatnění daného stylu.

Štěpaník (2010) dokonce upozorňuje i na dlouhodobé problémy, které mohou vzniknout aplikací daného manažerského stylu: „*Autoritářští šéfové dají přednost méně schopným, někdy až servilním typům, kteří jsou pilnými vykonavateli příkazů.*“ Přitom platí důležitá podmínka – tito zaměstnanci nemusejí mít vlastnosti nezbytné k efektivnímu vedení lidí. Daný manažerský styl ve výsledku nedává dostatečné šance na rozvoj svým zaměstnancům. Daný manažer zpravidla je velmi blízký k diktátorovi a nemá rád kriticky myslící a tvořivé pracovníky. Ve výsledku je zpravidla daný manažer brzdou i pro organizaci. Ve výsledku tedy práce takového manažera není nejen prospěšná, ale i dokonce škodlivá pro celkový rozvoj řízení lidí v podniku – manažer se bojí konkurence a omezuje rozvoj schopných jedinců.

Dále při uplatnění daného manažerského stylu lze jen stěží potkat zlepšení výkonnosti nebo inovativní nápady, které jsou podmíněny ponecháváním volných rukou zaměstnancům, což není vůbec reálné v případě autoritativního stylu.

Nelze se ovšem domnívat, že uplatnění autoritativního stylu je zcela neefektivní a je historickou minulostí – opak je pravdou. Existuje celá řada oborů podnikání, kde uplatnění daného manažerského stylu je zcela žádoucí – jedná se zejména o relativně jednoduché manuální práce. Navíc v případě krizového managementu a nacházení se podniku ve špatném stavu je uplatnění daného stylu více než žádoucí – je zapotřebí rychle reagovat na situaci a zachránit podnik, žádná diskuse není v tomto případě vhodná. Svozilová (2016) navíc upozorňuje na to, že uplatnění daného stylu je rovněž vhodné i pro málo rizikové projekty, které mají podobu nutností aplikace procesního managementu. Tyto projekty jsou nejen dobře definované, ale rovněž i velice snadno realizovatelné z pohledu konečné realizace. I naopak pro vysoce kvalifikované projekty daný styl není vůbec vhodný.

Demokratický styl je přesným opakem autoritativního stylu. Daný styl dle definice Štěpaníka (2010): „*Nestrhává veškerou řídicí činnost výlučně na sebe. Vedoucí zaměstnanec dokáže vhodným způsobem delegovat, a to ne pouze práci a odpovědnost, jak se někdy v praxi stává, ale také nezbytné informace*“. To, že vedoucí zaměstnanec nestrhává veškerou řídicí činnost na sebe, v žádném případě neznamena, že neplní svou hlavní funkci, kterou je vedení. Naopak manažeři zcela běžně uplatňují kontrolu, motivaci, plánování a jiné manažerské funkce. Beránek (2016) danou situaci popisuje následovně: „*Manažer-demokrat přesně ví, co má dělat, umí delegovat úkoly na spolupracovníky, umí motivovat, využívá inovační návrhy svých podřízených*“. Manažer v žádném případě nepřikazuje svému podřízenému, ale spíše jej přesvědčuje.

Pochopitelně uplatnění daného stylu není vhodné pro všechny podniky a pro všechny situace – Smejkal (2010) například píše, že daný styl není vůbec vhodný v případě okamžitého zásahu, jako je třeba krizový management – v tomto případě situace má být řešena naprosto okamžitě.

Demokratický styl je založen na vytvoření dlouhodobých a pevných vazeb mezi manažerem a jeho podřízenými. Lze se setkat s tím, že v průměru týmy vedené demokratickým vedením jsou o něco horší nežli třeba týmy vedené autokratickým lídrem. Na druhou stranu Beránek (2016) upozorňuje na to, že týmy vedené demokratickým lídrem přinášejí daleko originálnější nápady a výrazná zlepšení.

Na závěr je možné říct, že demokratický styl řízení je vhodný pro většinu pracovních činností, jelikož manažer na jednu stranu má jasně definovanou roli a na straně druhé nechává svým podřízeným volné ruce v celé řadě činností. Navíc i osobní a personální růst zaměstnanců je naprostou samozřejmostí u daného manažerského stylu.

Byrokratický styl řízení je možné si nejlépe představit na příkladu státní správy. V daném stylu řízení jsou totiž klíčové dodržení standardů a předpisů. Styl je při realizaci značně formální a jeho středem pozornosti je porovnání aktuálního stavu se stavem předepsaným. Cejthamr (2010) se navíc domnívá, že daný styl je založen na důkladné kontrole a dále píše, že manažer, který realizuje daný styl, je velmi svědomitý.

Podle Váchala (2013) manažer jednající v daném stylu se opírá nejen o svou vlastní autoritu, ale rovněž i odkazuje na autoritu svého přímého nadřízeného. Jednání v daném stylu je v něčem shodné s jednáním v autoritativním – manažer se spoléhá zejména na svou sílu a moc a moc se nepřipouští diskutování.

Byrokratický styl řízení je vhodný zejména pro prostřední státní, respektive veřejné správy. Na druhou stranu uplatnění daného stylu přijde vhodné i v případě vedení daňového účetnictví, kde je potřeba postupovat přesně podle pokynů správce daně.

Liberální styl je přesným opakem byrokratického nebo autokratického přístupu. Jedná se o styl, který je vhodný pro lidi mající vysokou kvalifikaci nebo pro tvůrčí osobnosti. Tento styl řízení je aplikovatelný zejména u lidí s rozsáhlými pracovními zkušenostmi – liberální styl řízení je vhodný například pro výzkumná centra. Práce manažera není v tomto případě o rozdávání úkolů a jejich následné kontrole, ale spíše o práci koordinátora (Štěpaník, 2010). Manažer by měl být v tomto případě spíše externím poradcem a rovněž osobou, která řeší případné problémy svých zaměstnanců.

Komunikace probíhá v případě liberálního stylu horizontálním způsobem, tedy napříč jednotlivými lidmi a někdy i členy různých týmů. Tok informací je zcela volný a může jít jak od manažerů k výkonným zaměstnancům, tak i opačně (Smejkal, 2010).

Tento styl řízení je zcela opakem autoritativního stylu. Není ale možné říct, že liberální styl vede ke zvýšení výkonnosti celého týmu. Naopak může se klidně stát, že uplatnění daného stylu povede ke vzniku nesouladu a nepochopení mezi jednotlivými zaměstnanci, zejména pokud manažer neřeší problémy zaměstnanců a nedokáže vhodným způsobem koordinovat jejich práci. Dalším problémem je to, že se vedení týmu může ujmout nikoliv vedoucí zaměstnanec, ale člověk, který má nejvyšší autoritu v celém týmu. Dále Štěpaník (2010)

upozorňuje na velice zajímavou věc – i přes to, že zaměstnanci při realizaci daného stylu mají volnější ruce, zcela běžně se stává, že zůstávají s tímto stylem nespokojeni, a to z důvodu případné anarchie a neschopnosti věci posunout někam dál, kde je potřeba aktivní zásah manažera, nikoliv výkonného zaměstnance.

Nelze ale říct, že daný styl se hodí pro všechny zaměstnance – třeba Štěpaník (2010) upozorňuje na to, že sice se v daném stylu pracuje relativně volněji, avšak je nutné počítat i s tím, že zcela běžně dochází ke vzniku přesčasu a je zvykem nedělat rozlišení mezi pracovním a osobním časem. U realizace daného stylu se preferuje výkon.

Liberální styl je silně podmíněn kvalifikací zaměstnanců – v tomto případě se má počítat s tím, že zaměstnanci zcela běžně rozumějí své práci víc nežli jejich vedení. Navíc každý zaměstnanec si musí být vědom své odpovědnosti, jinak aplikace daného stylu zcela postrádá svůj smysl (Štěpaník, 2010).

3.3.2 Model 4 S

Podle Likerta a jeho modelu 4 S existuje celkem pět stylů řízení:

- Explorativně autoritativní styl,
- Benevolentní autoritativní styl,
- Konzultativní styl,
- Participativní styl,
- Styl založený na neformální autoritě (Odcházel, 2007).

První styl řízení je podle Likerta charakteristický komunikací shora dolů, tedy při aplikaci daného stylu řízení nelze mluvit o existenci žádné zpětné vazby. Manažer vychází především ze strachu potrestání při řízení svého kolektivu, jedná se o klasickou metodu realizace moci pomocí „biče“. Manažer v žádném případě se nestará o motivaci svých nadřízených a moc nepřipouští diskusi, ba naopak o všem má tendenci rozhodovat sám bez účasti svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou v daném stylu vnímány spíše jako zdroj informace.

Dalším v pořadí manažerským stylem je benevolentní autoritativní styl. Tento styl předpokládá oboustrannou komunikaci se svými podřízenými, avšak i přes to manažer o všech důležitých oblastech rozhoduje pouze sám, zařazení podřízených do diskuse je minimální a má spíše formu porady. V daném stylu je rovněž typické využívání peněžních odměn.

Konzultativní manažerský styl již vychází z oboustranné komunikace a relativně intenzivní zpětné vazby. I přes to manažer vždycky dělá konečné rozhodnutí, ve svém rozhodnutí se zakládá na informacích obdrženy od svých podřízených. Styl je tedy charakteristický velmi intenzivní zpětnou vazbou od podřízených směrem k nadřízenému. Pochopitelně aplikace daného stylu je založena na velmi silných osobních charakteristikách manažerů, kteří jsou schopni přesvědčit svoje podřízené k otevřené komunikaci.

Daný styl je ale založen na určité míře odpovědnosti zaměstnance. Jak píše třeba Halík (2008): „*Žádný vámi vybraný pracovník se nesmí chovat jako příručí, který za nic neručí*“. Ba naopak každý zaměstnanec musí být schopen vzít na sebe přiměřený díl odpovědnosti.

Participativní styl naopak předpokládá zcela otevřenou komunikaci oběma směry – jak od nadřízených k podřízeným, tak i opačně. Manažer odkládá v tomto případě část svých rozhodnutí na svoje podřízené a stoprocentně se ně spoléhá. Zcela běžně se stává, že se rozhodnutí dělají skupinově. Váchal (2013) daný styl popisuje následovně: „*Manažer zde zastává spíše roli koordinátora*“. Dle názoru daného autora manažer spíše dohlíží nad vedením skupinové diskuse. Přitom samotná diskuse může mít podobu brainstormingu, kde se vyhodnocují návrhy a alternativy řešení. Je ale nutné upozornit na jednu významnou odlišnost daného stylu - odpovědnost za finální rozhodnutí, ke kterému dospěje daný kolektiv, manažer však nese sám.

Nakonec Likert předpokládal, že existuje poslední styl, v tomto případě formální autorita zcela ztrácí svůj význam a klíčová se stává neformální autorita realizovatelná člověkem, který danou autoritu má. Jedná se ale spíše o teoretické uvažování – ve většině firem manažer má právě zejména formální autoritu a pevně danou organizační strukturu.

3.3.3 Manažerská mřížka

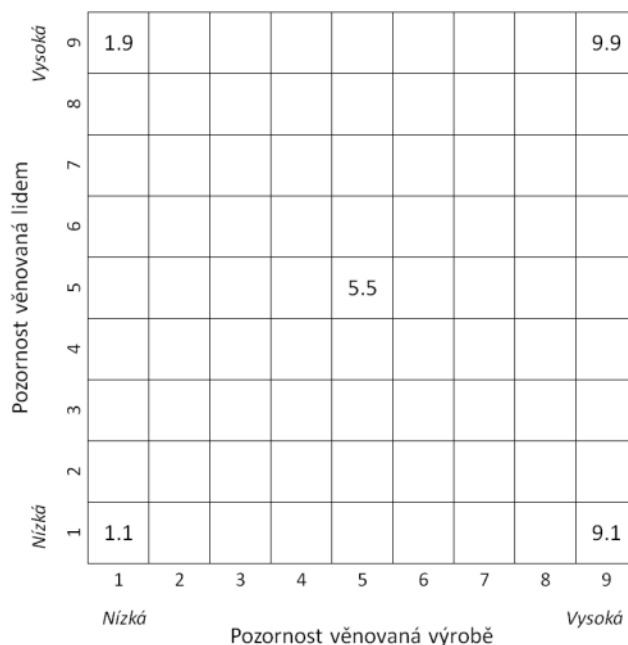
Dalším způsobem rozdělení manažerských stylů je jejich členění podle manažerské mřížky vytvořené Robertem Blakem a Jane Moutonovou. Jedná se o mřížku, kde jsou dvě osy – sociální aspekt a výrobní aspekt. V prvním případě se jedná o pozornost vůči lidem

(zaměstnancům podniku) a jejich potřebám, kdežto ve druhém případě jde spíše o pozornost věnované výrobě, respektive celkovému výstupu firmy – viz obrázek č. 1.

Ve výsledku tedy manažerskou práci a potažmo i manažerský styl je možné zařadit do jednoho z kvadrantů. Dále autoři mluví o pěti hlavních typech manažerů:

- 1.1 - ochuzený management,
- 1.9 - management venkovského klubu,
- 5.5 - kompromisní manažer,
- 9.1 - autoritativní manažer,
- 9.9 týmový manažer (Daft, 2017).

Obrázek 1. Manažerská mřížka



Zdroj: Chovani.eu. Styl řízení / styl vedení lidí

První typ manažerů nechává zcela volný průběh své práci a moc nezasahuje do vedení nebo řízení lidí. Navíc má i minimální požadavky na splnění úkolů, které přiděluje svým podřízeným. Právě proto daný typ manažerů může být i docela oblíbeným mezi svými zaměstnanci, pochopitelně ale daný manažerský typ nepodává výsledky, které se od něj očekávají.

Další typ manažerské práce je založen na silné orientaci na lidi. V podstatě daný manažer hodně připomíná práci sociálního zaměstnance, který se zajímá hlavně o potřeby svých

zaměstnanců. U něj platí velmi silná orientace na lidi, avšak zcela chybí dosažení výrobních cílů.

Kompromisní manažer se nachází uprostřed mřížky, tedy je schopen jak zajistit péči o svoje zaměstnance, tak i o výrobu. U něj je ale možné nalézt prostor pro zlepšení jak ve výrobní sféře, tak i v oblasti péče o zaměstnance.

Autoritativní manažer se zaměřuje jen na výsledek své práce, péče o zaměstnance je u něj minimální. U tohoto manažera je zcela běžně se potkat s velkou fluktuací zaměstnanců, avšak i s nadprůměrnými výkony.

Týmový manažer je bezesporu nejlepším řešením jak pro podnik, tak i pro lidi. Daný typ osobností je schopen vhodným způsobem propojit potřeby členů svého týmu a rovněž i potřeby firmy. Ve výsledku profitují všechny stakeholderi, jedná se o ideální řešení.

3.3.4 Přístup Vrooma a Yettona

Vroom a Yetton rozlišují manažerské styly podle vlastního rozhodování manažerů a ochota podřízených realizovat manažerská rozhodnutí. Tito autoři mluví o následujících typech manažerských stylů:

- AI=silně autokratický,
- AII=autokratický,
- CI=konzultativní,
- CII=silně konzultativní,
- GII=participativní (Odcházal, 2007).

Dané rozdělení vzniklo podle Goethaise (2004) jako výsledek empirických výzkumů uskutečněných danými vědci, v čemž spočívá jeho hlavní přínos.

První manažerský styl je čirým případem autokratického stylu. Jedná se o manažerský styl, ve kterém se manažer spoléhá jenom na svoje vlastní síly a na svoje vlastní inovace. Zaměstnance vnímá zejména z pohledu realizovatele své vlastní vůle. O participaci zaměstnanců, ani v té poradenské rovině nelze ani mluvit.

Druhý styl již počítá s částečnou participací zaměstnanců na rozhodování, jedná se ale o poradenskou funkci. Manažer v tomto případě sbírá informace od svých podřízených. Rozhodnutí ale i přes to dělá sám.

Konzultativní manažerský styl je založen na silné participaci zaměstnanců na rozhodování. I přes to ale manažer má ve všem poslední slovo, i když sbírá názory svých zaměstnanců. Na druhou stranu manažer v tomto případě zcela běžně rozebírá i individuální problémy zaměstnanců.

Silně konzultativní styl je založen na poradách, kde manažer probírá aktuální problémy se svými zaměstnanci. I přes tyto porady manažer stále rozhoduje o všem sám a nechává svým podřízeným jenom nejmenší část rozhodovacích pravomocí. Porady jsou určeny zejména pro potřeby manažera.

Nakonec participativní styl vychází ze společné diskuse s nadřízenými, manažer v tomto případě vychází z toho, že realizace rozhodnutí je založeno na společné diskusi s podřízenými. Zaměstnanci mají největší pravomoc v ovlivnění rozhodnutí, na druhou stranu mají i největší odpovědnost. Manažer se v tomto případě snaží vést diskusi až ke všemí akceptovatelnému závěru. Jak v této souvislosti poukazuje Odcházal (2007): „*Manažerovo rozhodnutí je založeno na společné diskusi s podřízenými, kde všichni společně zvažují možnosti řešení*“. Vedoucí zaměstnanec v daném stylu působí spíše v roli moderátora a koordinuje diskusi mezi svými zaměstnanci.

3.3.5 Přístup Armstronga

Další autor Armstrong (2007) navrhuje následující rozdělení manažerských stylů:

- Charizmatičtí/necharizmatičtí,
- Autokratičtí/demokratičtí,
- Umožňovatelé/kontroloři,
- Transakční/transformační.

První rozdělení vychází z toho, jestli manažer má charisma nebo ne. Charizmatický lídr vychází ze své osobnosti a schopnosti využívat svoji „auru“. Jedná se o silně vizionářské lídry orientované na úspěch, tito lidé zpravidla jsou schopni velmi dobře komunikovat. I

naopak necharizmatičtí vycházejí ze své formální autority a rovněž ze znalostí, které manažer má. Jedná se o lidi, kteří jsou velmi chladnokrevní a analytičtí.

Dalším rozdělením manažerských stylů přístup k rozhodování. Manažeři, kteří aplikují autokratický přístup, využívají svého postavení doslova k vynucení chování podřízených dle svých představ. Demokratičtí lídři naopak mají sklon začleňovat zaměstnance do svých rozhodování, jejich cílem je povzbudit participaci a zapojení.

„Umožňovatelé“ často tvoří inspiraci lidí ke své vizi, kterou daní manažeři mají. Vedoucí zaměstnanci v tomto případě se snaží povzbudit lidi k lepším výkonům a nebojí se delegování. „Kontroloři“ mají tendenci všechno kontrolovat a ovládat.

Transakční manažerský styl podle Armstronga (2007): „*Poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět*“. I naopak transformační lídři motivují lidi o dosažení cílů vyšších úrovní.

3.4 Shrnutí literární rešerše

Management a teorie řízení lidských zdrojů je bezesporu základem dosažení úspěchu v dnešní době. Důvod je snadný – lidé jsou hlavním zdrojem know-how jakéhokoliv podniku a jeho hlavní konkurenční výhodou.

Bez managementu je možné velmi těžko představit výstup podniku – manažer je osobnost, která spojuje dohromady všechny vstupy v podobě lidských, materiálních či jiných zdrojů pro účely dosažení vhodného výstupu.

Řízení lidských zdrojů za poslední léta se výrazně změnilo – od oblastí zaměřené jen na řízení vyloženě administrativních výkonů spojených s nástupem nebo odchodem zaměstnanců se přeměnilo v běžnou součást manažerské strategie.

Naprosto zásadní roli v případě podniku hraje aplikace manažerských stylů. Existuje celá řada přístupů k tomu, jak rozdělit jednotlivé manažerské styly, neexistuje jedno pravidlo, které by platilo pro všechny podniky. Manažerské styly nelze striktně rozdělit, ale tvrdit, že ten či onen styl má prvky autokratického, byrokratického či jiného stylu. Každý autor na manažerské styly pohlíží jinak a vyčleňuje jiné hledisko rozdělení: zájem o zaměstnance, péče o výrobu, realizace vlastních rozhodnutí apod.

Dále je nutné říct, že zcela běžně dochází k prolínání několika stylů zároveň: manažer za jiných okolností může uplatňovat jiné styly. I přes to se lze domnívat, že univerzálním

stylem je demokratický styl řízení, při kterém manažerovi zůstávají jeho klasické funkce, avšak při kterém je zcela běžné sledovat osobní a kariérní růst zaměstnanců a péči o jejich potřeby.

4 Vlastní výzkum

Další část bakalářské práce je založena již na vlastně provedené analýze, a to ve dvou rovinách – zohlednění sekundárních výzkumů a zároveň i provedení vlastního šetření. Zkoumaný podnik působí v centru sdílených služeb a poskytuje služby pobočkám svého podniku rozmístěným zejména v Evropě. Částečně poskytuje služby i svým pobočkám v Severní Americe.

4.1 Výstupy sekundárních výzkumů

Centrum sdílených služeb je podle Armstronga (2007) outsourcingem uvnitř svého vlastního podniku, při kterém je část činností firmy soustředěna do jednoho centra. Dané centrum podporuje zejména administrativní činnosti, personální evidenci, pracovává mzdy, zajišťuje finanční nebo IT služby pro podnik. Hlavním důvodem pro založení center sdílených služeb je snížení nákladů na provoz a zároveň větší standardizace prováděných činností.

Daný sektor podle výzkumu ABSL je charakteristický tímto: *„V České republice dnes funguje přes 180 center sdílených podnikových služeb, která za rok 2015 realizovala v ČR obrát 75 miliard korun a aktuálně zaměstnávají 65 000 lidí. Pro další období se očekává zhruba 30% růst“* (ABSL. Podnikové služby květen 2016).

Důvodem pro výběr Prahu jako centra sdílených služeb je to, že Praha láká díky vysoce kvalifikované pracovní síle, relativně rozvinuté informační infrastruktuře a zároveň stabilní politické a ekonomické situaci (Technika a trh. Společnost SAP otevřela v Praze centrum sdílených služeb).

Sektor sdílených služeb, ve kterém působí zkoumaná firma, nabízí místa především lidem, kteří velice aktivně využívají angličtinu a další jazyk. Jedná se o místo, které je schopni nabídnout rychlý kariérní růst především svým zaměstnancům. Řízení lidí v takových centrech je založeno na rychlém kariérním růstu, jelikož daná centra se velmi rychle rozvíjejí, právě proto přirozeně vyžadují daleko větší procento nových mladých zaměstnanců, kteří by byli schopni odvést odpovídající pracovní výkon. Řízení lidských zdrojů v daných centrech je zaměřeno na výdaje firmy do vzdělávání svých zaměstnanců. Klíčové jsou jak školení technického směru – zejména ACCA, tak i školení měkkých

dovedností. Jedná se tedy o výborný start pracovní kariéry (Novinky.cz. Centra sdílených služeb jsou dobrým startem kariéry pro absolventy).

Odlišnosti v řízení lidí v centech sdílených služeb jsou vyšší finanční hodnocení, velmi velký důraz na rozvoj a individuální přístup k uchazečům. Dalším odlišením v řízení lidských zdroj je daleko větší škála benefitů nežli u klasických firem. Důvodem je právě snaha vedení těchto firem nalákat schopnější uchazeče o práci. Na druhou stranu se daný sektor zcela vymyká v oblasti fluktuace (Grafton. Průzkum Grafton: ČR patří k nejatraktivnějším destinacím pro centra sdílených služeb).

Odlišností řízení lidí v daných firmách je důraz na mezinárodní prostředí a spolupráce napříč celou řadou různých kultur. Dané prostředí je silně ovlivněno kulturou mateřské společnosti, zejména v oblasti manažerských stylů. Samotná práce je velmi dynamická, jedná se o obor, který velmi rychle roste. Na druhou stranu zaměstnání nabízí širokou škálu možností práce z domova nebo zkrácených úvazků. Většinou v daných centrech pracují zaměstnanci ve věku třicet let. Důraz při výběru a řízení zaměstnanců je dáván na pozitivní přístup manažerů a schopnost se rychle učit novým věcem (ABSL. Podnikové služby květen 2016).

4.2 Primární výzkum

V další kapitole bakalářské práce je pozornost zaměřena na primárním výzkum. Daný výzkum proběhl ve tří rovinách – představení podniku a analýza řízení lidských zdrojů ve firmě, řízený rozhovor se zaměstnanci podniku a nakonec dotazníkové šetření mezi podřízenými daných vedoucích pracovníků.

4.2.1 Představení podniku

Podnik, který je předmětem výzkumu působí ve sféře IT. Jedná se o firmu, která má velmi dlouhou historii a její kořeny sahají až k první polovině dvacátého století. Místem vzniku firmy je USA, které je stále hlavním trhem odbytu pro zkoumaný podnik.

Hlavním odběratelem služeb podniku je ministerstvo obrány USA a NASA. Na druhém místě jsou finanční podniky situovány ve Velké Británii. Posléze nastupují země Západní Evropy. Samotné působení podniku v českých zemích je velmi omezené, podnik se soustřeďuje na velice rozvinuté trhy západní Evropy.

Podnik se zaměřuje na B2B trhy, proto není vůbec znám běžnému spotřebiteli. Celkově ve firmě pracuje sto sedmdesát tisíc zaměstnanců. V Praze firma má centrum sdílených služeb, který je zaměřen na poskytování outsourcingu následujících funkcí: fixed asset, payroll, general ledger, intercompany, accounts payable, accounts receivable, procurement, financial analysis and planning, kontaktní centrum pro Evropu a zároveň i transition center. Jedná se o oddělení, činnost kterých se přímo týká finančních služeb poskytovaných uvnitř podniku.

Firma nabízí softwarovou produkci přímo šitou na míru danému spotřebiteli, čemuž odpovídá i cena dané produkce, která je nadprůměrná na trhu – firma poskytuje přímo řešení šité na míru danému zákazníkovi. Jedná se o nadnárodní podniky a známé státní úřady. Dalšími v pořadí klienty podniku jsou světově známé podniky jako například IBM, SAP, Lenovo apod.

4.2.2 Řízení lidských zdrojů ve firmě

Řízení lidských zdrojů v podniku je rozděleno do tři části: práce s budoucími zaměstnanci, práce s aktuálními zaměstnanci a nakonec i práce s minulými zaměstnanci. V rámci první oblasti podnik nabízí především stáže studentům vysokých škol, kteří chtějí vyzkoušet něco nového a seznámit se s možnostmi práce v centru sdílených služeb. Ve výsledku manažeři získávají zpětnou vazbu o aktuální situaci na trhu práce, požadavcích uchazečů a jejich odborné úrovni. Navíc kvalitní studenti mohou zůstat pracovat ve firmě.

Řízení současných zaměstnanců je uskutečňováno přesně podle pokynů mateřské firmy: Klíčovou oblastí v řízení zaujímá velice rozsáhlý systém benefitů nabízených v podniku. Firma nabízí svým zaměstnancům jak finanční, tak i nefinanční benefity. Z finančních benefitů je nutné zmínit nadprůměrnou mzdu, stravenky, jednou ročně navýšení mzdy, cafeteria systém a 20,8 tisíc za doporučení kolegy.

Z nefinančních benefitů je nutné zmínit online vzdělávací portál, systém rotace na pracovišti, kartu multisport, možnost kariérního růstu, pět dní dovolené navíc, flexibilní pracovní dobu s možností pracovat z domova a multisport kartu. Jak je vidět, škála nabízených benefitů je velmi rozsáhlá a opravdu každý zaměstnanec může přijít na své.

Vedení podniku rovněž nezapomíná i na svoje bývalé zaměstnance a pokaždé se snaží zjistit důvod jejich odchodu a přesvědčit zůstat v podniku. Pokud to nejde, tak se snaží být

s nimi aspoň v kontaktu. Ve výsledku podnik si nechává aspoň část svých kontaktů a v budoucnosti si tito lidé mohou vrátit do podniku.

4.2.3 Řízený rozhovor s vedoucími zaměstnanci

Dále proběhl řízený rozhovor se dvěma manažery v podniku. Jedná se o lidi, kteří jsou zástupci managementu první linie. Rozhovor proběhl v prostorách kavárny, aby management nebyl rušen pracovním prostředím. Výstupy z řízeného rozhovoru jsou zaznamenány na papírovém nosiči a jsou uloženy u zpracovatelky dané bakalářské práce. Vedoucí zaměstnanci jsou obeznámeni se způsobem nakládání s daty.

Jak byste popsal styl řízení uplatněný ve Vašem podniku?

První manažer

Podle prvního manažera se jedná o styl participativní, kde se manažer snaží nikoliv kontrolovat a dělat klasickou manažerskou práci jako řízení, odměňování, ale spíše vytváří vhodné podmínky pro práci svých podřízených. Podle něj není ani vhodné aby manažer příliš zasahoval do samotného procesu práce, ale spíše kontroloval vstupy a výstupy. Dle jeho názoru je to podmíněno složitostí prováděné práce – někdy manažer ani nezná do detailů, co vlastně dělá jeho zaměstnanec. Pochopitelně dle jeho názoru to neznamena, že manažer nemá přehled o práci svých podřízených, jedná se ale spíše o všeobecný přehled o tom, co kdo dělá. Kontrola rovněž hraje svou roli – dle názoru manažera se jedná o dodržení termínu a přesnosti práce, což jsou podle jeho názoru klíčové vlastnosti pro práci v podniku daného typu.

Druhý manažer

Dle druhého manažera se jedná o mix stylu řízení, kde velký důraz je dáván na dodržení amerického přístupu ve vedení – ponechávání zaměstnancům spíše volnější cesty. Důraz je kladen na neformální styl jednání. V podniku třeba neexistuje zvláštní místo pro parkování určené jenom pro vedení, všichni jsou rovni. Dle jeho názoru řízení takových firem není ani možné zajistit jinou cestou. Důvod je složitost prováděné práce. Na druhou stranu podle jeho názoru je zcela nutné počítat s tím, že práce zaměstnanců je podřízena požadavku standardizace, zejména s potazem na to, že firma poskytuje outsourcingové

služby uvnitř sebe. Právě proto prvkem kontroly je spojen zejména s nutností zabezpečit konzistentní přístup napříč celými regiony. Neznamená to však situaci, při které zaměstnanci nemohou přicházet s nápady na zlepšení. Ba naopak manažerský styl uplatněný podnikem je přímo k tomu vyzývá.

Vlastní hodnocení

Podle názorů obou manažerů se jedná o demokratický styl řízení popsany v předchozí části bakalářské práce. Je zde vidět ale i velký důraz na kontrolní prvek a zajištění souladu, což jsou klasické prvky uplatněné v byrokratickém stylu. Důvod uplatnění daných prvků je právě v nutnosti zajistit standardizaci všech procesů.

Existují podle Vás prvky v řízení lidských zdrojů, které jsou platné pro všechny zaměstnance bez ohledu na věk pohlaví, vzdělání apod.?

První manažer

První manažer se domnívá, že takovým prvkem je vzdělávací nástroj. Jedná se i o rozšíření kompetencí současných zaměstnanců za účelem zlepšení jejich práce. Daný manažer se vždycky snaží přijímat lidi, kteří se chtějí v něčem vzdělávat a posouvat se dále. Pro něj je velmi důležitá snaha zaměstnance nebýt spokojeným s jednou získaným vzděláním.

Druhý manažer

Podle druhého manažer takový prvek neexistuje. Dle jeho odborného názoru každý jsme jiný a každý potřebujeme jiný přístup – někoho více motivuje možnost ponechání prostoru pro práci, další osoba naopak preferuje spíše jasně definované úkoly, třetí osoba preferuje finanční hodnocení apod. Úkolem manažera je v tomto případě správně pochopit co chce jeho zaměstnanec a vybrat ty pracovní úkoly, které se pro něj budou nejvíce hodit.

Vlastní hodnocení

Jak vyplynulo z odpovědí manažerů, neexistuje jednoznačný názor na univerzální motivační prostředek. Jedná se o zcela očekávaný výsledek – každý jsme jiný a každý máme zcela odlišný názor.

Využíváte nejnovější poznatky z řízení lidských zdrojů pro svou práci? Pokud ano, o jaké poznatky e jedná?

První manažer

První manažer se snaží využívat nových poznatků v rámci své práce. Jedná se o osobu, která je otevřena vůči jakýmkoliv změnám a inovacím. Manažer ale přímo nesleduje nějaký časopis či výzkum v oblasti řízení a motivace zaměstnanců a spíše se spoléhá na svoje zkušenosti. Z hlediska nástrojů manažer aplikuje především větší angažovanost zaměstnance na práci a snaží se udělat tak, aby manažer svůj úkol bral za svůj.

Druhý manažer

Situace je u druhého manažera o něco odlišná – ten vychází ze zcela ověřených postupů a snaží je aplikovat v každodenní práci. Podle jeho názoru osvědčen postupy jsou tím nejvíce efektivním řešením v případě řízení lidí. Manažer rovněž cíleně nesleduje žádnou odbornou literaturu či jiné zdroje věnované dané problematice.

Vlastní hodnocení

I v dané otázce nepanuje shoda mezi manažery, každý jej vnímá zcela jinak.

Nakolik je podle Vás styl řízení ovlivněn osobností manažera?

První manažer

Dle prvního manažera styl řízení přímo vychází z osobností manažera. Člověk dle jeho názoru jednoduše nebude schopen se zachovat jinak ve firmě, nežli je zvyklý ze svého každodenního života. V opačném případě jednoduše odejde z práce a bude hledat pracovní místo dál.

Druhý manažer

Druhý manažer se domnívá, že styl řízení je silně ovlivněn manažerem a jeho osobností. Pokud člověk důvěřuje ostatním lidem, tak bude i v práci snažit se přenechávat odpovědnost za jednodušší úkoly na svoje zaměstnance. I v opačném případě pokud je člověk nedůvěřivý, asi těžko se od něj očekává přístup k zaměstnancům založený na jejich angažovanosti.

Vlastní hodnocení

Oba dva manažeři se shodli na tom, že osobnost má silný vliv na manažerský styl uplatněný vedoucím. Jedná se o zcela logický závěr – nikdo nemůže být introvertem a zároveň se v práci zajímat o osobní život svých zaměstnanců a jejich potřeby.

Nakolik je podle Vás styl řízení ovlivněn firemní kulturou?

První manažer

Firemní kultura v podniku je jedním z nejsilnějších činitelů na styl řízení uplatněný v podniku. Důvod je podle manažera v tom, že vedoucí zaměstnanec prostě si musí ztotožnit s firemní kulturou přijatou v daném podniku.

Druhý manažer

Podniková kultura podle názoru druhého zaměstnance rovněž má silný vliv na styl řízení. Existují podle jeho názoru firmy, kde je dáván větší důraz na zajištění souladu, které se automaticky odráží i ve větším důrazu na kontrolní prvky v manažerské práci.

Vlastní hodnocení

Styl práce a řízení manažerů je dle názorů respondentů závislý na firemní kultuře, což je výsledek, který se dal očekávat.

Nakolik je podle Vás silný vliv charismy na podřízené? Dá se charismě naučit nebo se jedná o vrozený prvek?

První manažer

Charisma je něco, co má každý v sobě. Jedná se podle názoru manažera o jev, který se nelze naučit, avšak který může být posílen, a to až na takovou úroveň, že se lidé budou snažit následovat danou osobu.

Druhý manažer

Dle názoru druhého manažera charisma je spíše vrozeným jevem. I přes to ale podle jeho názoru za podmínky jejího rozvoje, schopný člověk se jí může naučit. Nelze ale říct, že člověk s malým charismatem se může vypracovat velmi vysoko vzhledem ke své charismě, ale i přes to určitý pokrok je možné udělat.

Vlastní hodnocení

Dle obou manažerů charisma je spíše vrozeným jevem, avšak se jedná o věc, kterou lze následně významně rozšířit a využít pro práci. Je ale nutné počítat s určitými omezení – pochopitelně větší náskok v manažerské práci bude mít člověk, který již má přirozeně velké charisma.

Do jaké míry se vyplatí svoje podřízené začleňovat do rozhodování? Kde jsou mezery?

První manažer

Dle názoru prvního manažera se nejen vyplatí, ale rovněž i se má začleňovat svoje podřízené do procesu rozhodování. Ve výsledku lidé přestávají být jenom pasivní částí systému, ale proměňují se v aktivní součást podniku. Díky tomu lze sledovat i větší zájem o práci. Na druhou stranu je potřeba počítat s určitými mezery v daném přístupu. Klíčové jsou podle daného manažera dvě oblasti, a těmi jsou rozhodování o zaměstnancích (hodnocení, příjem do práce apod.) a zároveň i nové úkoly pro celý tým. Jedná se totiž o oblast, která je velmi citlivá pro daný podnik, jelikož firma je stále ve fázi růstu, může se stát, že podnik bude muset přebírat další úkoly od svých poboček. V dané části práce je zapotřebí přebírat pouze ty úkoly, které tým může bezproblémově splnit.

Druhý manažer

Druhý vedoucí zaměstnanec poukázal na to, že rozhodně zaměstnanci mají být začleňováni do aktivit spojených s rozhodováním. Na druhou stranu poukázal na to, že se má jednat spíše o takové činnosti, které nemají moc velký strategický význam, ale má se jednat spíše o algoritmovanou sekvenci kroků.

Vlastní hodnocení

Jak vyplynulo z rozhovoru, oba dva manažeři souhlasili s tím, že zaměstnanci se mají podílet na rozhodování. Pochopitelně ale oba dva správně poukázali na to, že musí existovat určité mezery, které mají za cíl zabránit přijetí rozhodnutí neoprávněnou osobou. Ve výsledku tedy uplatněný manažerský styl rozhodně není autoritativní.

Jaký máte pohled na negativní motivaci (tresty, pokuty atd.). Domníváte se, že daná negativní motivace má vliv na podřízené?

První manažer

Dle prvního manažera negativní motivace má jenom negativní dopad na výsledek práce člověka. Bohužel se velmi často stává, že manažeři si myslí, že negativní motivace povede ke zlepšení výsledků, což není vůbec pravda. Podle názoru prvního manažera negativní motivace povede jenom k opačnému výsledku. V prvním kroku je zapotřebí přesně určit, proč zaměstnanec nesplnil požadovaný úkol a teprve později uspořádat s tímto zaměstnancem schůzku a vysvětlit důvody nevhodného chování.

Druhý manažer

Další manažer se rovněž přiklání k tomu názoru, že negativní motivace nepovede k žádnému velkému výsledku. Právě naopak negativní motivace u lidí, kteří pracují ve firmě, by se rozhodně potkala s velkým nepochopením. Ve výsledku by oddělení, ve kterém manažer uplatňuje negativní motivace, čelilo velké fluktuace, což by se následně projevilo i na poradách vedení podniku.

Vlastní hodnocení

Oba dva manažeři si jsou vědomí špatného dopadu negativní motivace. Zajímavý poznatek uvedl druhý manažer – podle jeho názoru negativní motivace se může projevit rostoucí fluktuací, o kterou se mohou zajímat lidi z vyššího vedení podniku.

Jaký motivační prvek má podle Vás dlouhodobý účinek na výkonnost zaměstnanců?

První manažer

Dle manažera se jedná o kombinaci finančních a růstových prvků. Zaměstnanec si musí být jistý, že za dobře odvedenou práci dostane příslušnou částku a že jeho výkon bude oceněn v penězích, zejména pokud se jedná o výkon, který se výrazně odchyluje od průměrného výkonu ostatních zaměstnanců. Dále je nutné počítat s tím, že doplňujícím prvkem by se měla stát neustálá práce na zlepšení znalosti zaměstnance. Manažer podotknul, že se mu velice líbí to, že podnik podporuje vzdělávání svých zaměstnanců – poskytuje jim dni volna, které lze věnovat studiu, nabízí možnost interních školení apod. Všechno vede k tomu, že zaměstnanci zvyšují svou kvalifikaci a tímto o zvyšují i svou užitečnost pro firmu.

Druhý manažer

Podle druhého manažera se jedná o souhrn finančního hodnocení a bilance pracovního a osobního života. V podstatě důvod finančního hodnocení jsou stejné jak i ty, které byly zmíněny prvním manažerem. Rozdíl nastává ve druhé oblasti. Podle manažera pracovník by měl ještě mít i dobrý soukromý život směřovaný především na sportovní využití. Právě proto se mu jeví jako vhodné multisport karta nabízená podnikem za zvýhodněnou cenu. Díky tomu zaměstnanec má opravdu pocit, že se o něj podnik pečuje i mimo jeho pracovní dobu.

Vlastní hodnocení

Jak vyplynulo z výsledků, vedoucí zaměstnanci zdůrazňují finanční prve, což je zcela logicky. Na druhou stranu oba dva vedoucí zaměstnanci si jsou vědomi i nutnosti zajištění mimofinančního hodnocení – první uvedl vzdělávání a druhý sportovní odpočinek.

Domníváte se, že manažerovi postačí jenom formální autorita a není zapotřebí mít neformální autoritu? Zdůvodněte prosím.

První manažer

Podle prvního respondenta manažerovi rozhodně nepostačí formální autorita. Manažer podle jeho názoru musí být schopen prosadit svůj názor. Vedoucí zaměstnance totiž někdy přebírá odpovědnost za výsledky, proto se může stát, že bude čelit přirozenému odporu u svých zaměstnanců. Tento odpor lze překonat jen vlastním charismatem.

Druhý manažer

Další manažer rovněž uvedl nutnost mít i neformální autoritu. Autorita je podle něj je ale spíše spojena s respektem – manažer by měl vzbudit respekt u svých podřízených, a to ať se jedná o respekt vniklý z důvodu technických znalostí, z důvodu schopnosti prosadit nepopulární řešení na poradě s jinými vedoucími apod.

Vlastní hodnocení

Oba dva manažeři si jsou vědomi nutnosti mít nejen formální, ale i neformální autoritu. Z výsledků odpovědí zcela jednoznačně vyplynulo, že neformální autorita je přirozenou součástí manažerského stylu.

Nakolik je pro manažerskou práci důležitá zpětná vazba?

První manažer

Dle názoru prvního manažera zpětná vazba je velmi důležitá pro manažera, zejména pokud se jedná o jeho zaměstnance. Důvodem je podle prvního manažera to, že manažer nevidí sám sebe a někdy potřebuje informaci od svých podřízených.

Druhý manažer

Další vedoucí zaměstnanec souhlasil s prvním a uvedl, že zpětná vazba je rovněž důležitá pro získání informace, avšak se má počítat s tím, že se nemá přehánět. Důvodem je podle něj to, že manažer prostě musí někdy přijímat rozhodnutí, která nejsou zas až tolik populární.

Vlastní hodnocení

Z obou dvou odpovědí zcela jednoznačně vyplynulo to, že manažeři si cení zpětné vazby. Ve výsledku tedy uplatněný styl řízení počítá se zapojením zaměstnanců. Manažeři se aktivně zajímají o názory svých podřízených a berou na ně ohled.

4.2.4 Dotazníkové šetření

V další části bakalářské práce již proběhlo dotazníkové šetření. Odpovědi byly obdrženy od třiceti dvou zaměstnanců pracujících ve firmě. Jedná se o přibližně jednu třetinu zaměstnanců, kteří jsou přímo podřízeni daným manažerům. Cílem dotazníkového šetření bylo porovnat získané údaje s odpovědí, které byly obdrženy od manažerů.

Tabulka 1. Pohlaví respondentů

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Muž	20	66,67%
Žena	12	40,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Rozdělení mezi zaměstnanci dle pohlaví je relativně stejné – viz tabulka č. 1. Je ale možné vidět o něco větší převahu mužů. Možným důvodem je to, že se jedná o vyloženě finanční oddělení, kde pracují převážně muži.

Tabulka 2. Věk respondentů

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
18-25	2	6,67%
26-35	15	50,00%
36-45	10	33,33%
46-55	5	16,67%
55+	0	0,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Většinou se jedná o lidi v produktivním věku a navíc se jedná o relativně mladé lidi – polovina dotazovaných jsou mladší než třicet pět let. Možným důvodem je to, že v daném podniku se dává velmi velký důraz na schopnosti se domluvit anglicky a případně i další jazyky. V českých podmínkách daný požadavek splňují zejména mladší zaměstnanci. Pochopitelně v souvislosti se stárnutím české populace, bude docházet i k navýšení počtu lidí ve starším věku.

Tabulka 3. Doba práce v podniku

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Do 1 roku	12	40,00%
1-2 roky	19	63,33%
3-5 let	1	3,33%
Více než 5 let	0	0,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Velice znepokojující zjištění poskytuje tabulka č. 3 – jak je zřejmé, pouze jeden člověk pracuje ve firmě aspoň tři roky a není vůbec možné potkat někoho, jehož doba práce ve firmě je delší než pět let. Jedná se o velmi významný signál, který svědčí o tom, že lidi nejsou s něčím spokojeni. Na druhou stranu je nutné mít na paměti, že v daných podnicích zcela běžně dochází k větší fluktuaci.

Tabulka 4. Delegování úkolů manažera na podřízené

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	10	33,33%
Spíše ano	12	40,00%
Spíše ne	8	26,67%
Rozhodně ne	2	6,67%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Manažeři ve zkoumaném podniku rozhodně delegují svoje pravomoci na podřízené. Díky tomu se nejen zbavují zbytečných činností, které jenom zabírají čas, ale zároveň i dokážou postupně vytvářet svoje nástupce, jelikož jejich podřízení jsou postupně seznamováni s obsahem práce manažerů a díky tomu je posílena zastupitelnost. Jedná se o klasický prvek demokratického stylu vedení podniku.

Tabulka 5. Možnost podřízených ovlivnit manažerské rozhodnutí

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	14	46,67%
Spíše ano	9	30,00%
Spíše ne	7	23,33%
Rozhodně ne	2	6,67%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Podřízení rozhodně mají možnost se podílet na možnosti podřízených ovlivnit rozhodování svých nadřízených. Zde je nutné upozornit na dvě osoby, které negativně vymezili možnost ovlivnění. Jedná se ale spíše o výjimku, která potvrzuje pravidlo – zaměstnanci mají reálnou možnost ovlivnit rozhodnutí svých podřízených.

Tabulka 6. Role respondentů na poradě

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Dát informaci manažerovi	12	15,00%
Dostat úkol od manažera	10	12,50%
Dostat zpětnou vazbu od manažera o své práci	20	25,00%
Ovlivnit pracovní situaci	9	11,25%
Poprosit o pomoc manažera	21	26,25%
Získat podporu manažera pro svoje rozhodnutí	8	10,00%
Ostatní – uveďte prosím	0	0,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Další otázka je jedinou, ve které bylo možné odpovědět více než jednou možností. Jak je vidět z výsledku dotazníku – viz tabulka č. 6, většina dotazovaných zmiňuje dostání zpětné vazby od manažerů a zároveň poprosit pomoc manažera. Výsledek lze interpretovat tak, že systém komunikace se zaměstnanci je rozhodně nastaven a je fungující. Manažeři otevřeně komunikují se svými podřízenými.

Tabulka 7. Řízení a rozhodování manažerů pomocí příkazů a trestů

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	6,67%
Spíše ano	1	3,33%
Spíše ne	9	30,00%
Rozhodně ne	20	66,67%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Manažerský styl přijatý v podniku je rozhodně demokratický – pouze dva respondenti ukázali, že jejich nadřízený s nimi komunikuje pomocí příkazů a trestů, které jsou klasické pro autokratický styl rozhodování. Jedná se ale o odchylku, jelikož tyto dva lidé se podílejí pouze necelými sedmi procenty na celkovém souboru respondentů.

Tabulka 8. Volnost podřízených v rámci rozhodování o své pracovní činnosti

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Rozhoduji většinou sám	20	66,67%
Rozhoduji většinou sám, ale někdy se ptám manažera	11	36,67%
Konečné rozhodnutí je vždycky na manažerovi, jenom mu dávám informace	1	3,33%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Většina respondentů má opravdu volné ruce v rámci svého rozhodování – dvacet lidí vymezilo danou možnost jako klíčovou. Jenom jeden člověk de facto plní funkci sekretářky, jelikož pouze podává informace svému nadřízenému a ten již rozhoduje sám. Dalším možným vysvětlením je to, že se jedná o lidi, kteří skutečně nedokážou odvést odpovídající výkon a manažer je využívá spíše pro plnění jednodušších úkolů, které nevyžadují zas až tolik práce.

Tabulka 9. Strhávání manažerem veškerou rozhodovací pravomoc na sebe

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	2	6,67%
Spíše ano	1	3,33%
Spíše ne	10	33,33%
Rozhodně ne	19	63,33%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Manažeri podniku rozhodně se nesnaží strhnout veškerou pravomoc na sebe, ale spíše se snaží nechávat volný prostor pro svoje podřízené – viz tabulka č. 9. Manažerský styl není tedy rozhodně autoritativní. Zaměstnanci určitě mají volnou ruku v rámci svých odpovědností.

Tabulka 10. Využívání manažerem originality a inovativní prvky ve svém řízení

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	20	66,67%
Spíše ano	9	30,00%
Spíše ne	1	3,33%
Rozhodně ne	2	6,67%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Vedoucí zaměstnanci v podniku se snaží využívat inovativních metod v řízení svých zaměstnanců – viz tabulka č. 10. Zajímavé, že počet dvou zaměstnanců nespokojených s manažerským stylem je stejný – jedná se o dva lidi. Lze předpokládat, že tyto dvě osoby brzy opustí daný podnik.

Tabulka 11. Podpora manažerem iniciativ podřízených

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Výrazně	10	33,33%
Spíše výrazně	13	43,33%
Spíše nepodporuje	7	23,33%
Vůbec nepodporuje	2	6,67%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Podle podřízených, jejich manažer spíše podporuje jejich rozhodnutí. Přibližně 76 % lidí sdílí daný názor. Pouze dva lidé nesdílejí daný názor. Manažerský styl v podniku je tedy otevřený vůči iniciativám a neuzavírá se jenom do sebe. Jedná se o velice pozitivní zjištění – manažeři v dnešní době musí se chovat velice sociálně vůči svým podřízeným.

Tabulka 12. Vytváření manažerem dlouhodobých vazeb s podřízenými

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	15	50,00%
Spíše ano	9	30,00%
Spíše ne	6	20,00%
Rozhodně ne	2	6,67%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Manažer se rozhodně snaží vytvářet dlouhodobé vztahy se svými podřízenými – viz tabulka č. 12. I znovu je nutné upozornit na dvě osoby, kteří nejsou spokojeni s manažerem.

Tabulka 13. Důležitost dodržení standardů a předpisů

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Velmi důležité	20	66,67%
Spíše důležité	8	26,67%
Spíše nedůležité	4	13,33%
Nedůležité	0	0,00%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Jak vyplynulo z tabulky č. 13, v rámci podniku je velmi důležité dodržení předpisů a standardů, což je klasický prvek byrokratické organizace. Nejedná se ovšem o žádné překvapující zjištění – podnik není klasickou firmou, ale spíše podnikem poskytujícím outsourcingové služby sám sobě. Přitom se jedná o firmu, která poskytuje služby celé Evropě a části i Severní Ameriky a služby musí být bezesporu konzistentní napříč celou pobočkou. Právě proto je u něj dáván důraz na standardizaci postupů, které nelze dosáhnout bez byrokratických prvků.

Tabulka 14. Plnění manažerem funkce koordinátora nežli vedoucího

Odpověď	Počet odpovědí	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	13,33%
Spíše ano	1	3,33%
Spíše ne	20	66,67%
Rozhodně ne	7	23,33%

Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření

Manažer ve zkoumaném podniku rozhodně plní klasické manažerské funkce, nežli funkce vyloženě koordinátora. Firma tedy rozhodně neuplatňuje liberální styl řízení. Důvod podle názoru autorky dané práce spočívá v nutnosti dodržovat požadavek na standardizaci, kterou nelze dosáhnout jinak nežli uplatněním klasické manažerské práce, nikoliv liberálního stylu řízení.

4.2.5 Shrnutí provedeného výzkumu

Samotná struktura řízení lidských zdrojů a zároveň i manažerský styl je silně ovlivněn prostředím, ve kterém firma působí – jedná se o sektor sdílených služeb. V daném sektoru je důraz dáván na samostatnost a rychle rostoucí prostředí. Tedy styl manažerů již dopředu by se měl přiklánět k demokratickému či liberálnímu stylu.

Vztahy v podniku jsou rozhodně zdravé. Manažerský styl uplatněný v podniku se přiklání spíše k demokratickému stylu řízení. Manažeři nechávají zaměstnance rozhodovat v rámci jejich pracovní činnosti. Na druhou stranu v případě vzniku problémů manažeři rozhodně jsou aktivně zapojeni do problémů a navrhuji vhodné způsoby řešení.

Lze ale vyzorovat i určité prvky byrokratického a liberálního stylu. Byrokratické prvky vznikají z důvodu nutnosti dodržovat standardní postup vůči všem zemím. Podnik poskytuje službě napříč státy, proto musí dodržovat jediný standard.

Liberální prvky v řízení je možné vidět zejména v podobě aplikace inovativního přístupu. I přes to, že se jedná o demokratický styl řízení, podnik musí neustále pracovat na zlepšení nabízených služeb, čehož nelze vůbec dosáhnout bez aplikace inovativního přístupu, který je nerozdílně spojen s liberálním prvkem v řízení.

Manažerský styl uplatněný v podniku je možné charakterizovat i jako konzultativní. Manažeři plní i částečně funkci konsultantů pro svoje zaměstnance. Lidé se na ně obracejí v případě problémů.

4.2.6 Návrhová část

Na základě provedené analýzy je možné podniku navrhnout následující:

- Posílit spolupráci s vysokými školami humanitního zaměření – vzácné jazyky,
- Vytvořit „akademii“ pro výchovu vlastních manažerů,
- Zahájení auditu – otázka malého podílu lidí s delší dobou praxe v podniku,
- Kulaté stoly – sdílení zkušeností o řízení.

Jak vyplynulo z výzkumu, zejména sekundárního charakteru, v současné době je velká poptávka po lidech ovládajících relativně vzácné jazyky, jako jsou například skandinávské jazyky nebo jazyky jihovýchodní Asie. Samotný obsah práce v podniku není zase až

natolik složitý, aby mohl být vykonáván jenom lidmi s ekonomickým vzděláním. Podle manažerů je rozhodně důležitější umět výborně anglicky a zároveň ovládat nějaký další jazyk. Přitom existuje na českém trhu poměrně početná skupina lidí, kteří tyto podmínky splňují, avšak mají problém se zaměstnáním – jedná se o absolventy humanitních oborů zaměřených na výuku cizích jazyků. Firma by mohla posílit spolupráci s vysokými školami poskytujícími vzdělání v daném směru.

Dále by podnik mohl vytvořit vlastní akademii zaměřenou na výchovu vlastních manažerů. V současné době lze nabýt pocitu, že firma nemá žádný takový program. Obsahem programu by mělo být zaučení potenciálně vhodných kandidátů na pozice manažerů – mělo by se jednat o mix vyloženě technických školení jako je například Excel nebo US GAAP, tak i netechnických a zaměřených spíše na měkké prvky řízení – motivace, delegování, řízení výkonu apod.

Bohužel, provedený výzkum zcela jednoznačně prokázal významné omezení zkoumaného podniku – jedná se o velkou fluktuaci, kterou lze sledovat například v otázce zaměřené na dobu práce ve firmě – pouze jeden člověk pracuje ve firmě déle než tři roky. Jedná se o bezesporu alarmující zjištění. Podnik by měl neprodleně provést audit a zjistit, v čem je problém a proč lidé, i když jsou relativně spokojeni s prací, odcházejí z podniku.

Firma by mohla zavést kulaté stoly, kde by manažeři sdíleli svoje zkušenosti z řízení lidí, pro vedení firmy by se jednalo o možnost popovídat si o manažerských praktikách a technikách, které by jim mohly umožnit lépe řídit svoje zaměstnance.

5 Závěr

První část bakalářské práce byla založena na vytvoření důkladné literární rešerše zkoumané problematiky, a to se zaměřením na management, řízení lidských zdrojů a výzkum stylů manažerů. V této části bakalářské práce se poukázalo na význam lidí pro firmu. V dnešní době jsou lidé hlavním aktivem firmy a rovněž i významným zdrojem konkurenční výhody, která je základem dlouhodobého úspěchu firmy na trhu. Existuje celá řada přístupů ke kategorizaci řídicích stylů práce. Většinou se jedná o kategorizaci dle následujících kritérií: delegování, angažovanost podřízených, kontrola a samotný přístup k řízení výkonů zaměstnanců. V dnešní době jednoznačně začíná převažovat lidský přístup k lidem a k jejich práci. Manažer by se měl významně ztotožnit s přáními a potřebami lidí a neřídit je pomocí příkazů. Na druhou stranu je nutné uvést to, že existuje i celá řada činností, které nelze řídit demokratickým způsobem. Příkladem je samozřejmě armáda či policejní složky. V podnikové rovině se jedná například o nutnost řízení podniků krizovým stylem, když je potřeba se zachovat přesně podle pokynů krizového manažera. Právě proto lze tvrdit, že první dílčí cíl předkládané bakalářské práce - provedení důkladné literární rešerše týkající se managementu, řízení lidských zdrojů a výzkumu stylů manažerů – je možné považovat za splněný.

V další části bakalářské práce již proběhla analýza v rámci zkoumaného podniku. Hlavní závěry dané části bakalářské práce jsou následující: firma patří do oboru sdílených služeb, tedy se nejedná o klasickou firmu, ale spíše o outsourcingovou společnost, která poskytuje služby své mateřské firmě. Velmi velký důraz ve firmě je kladen na jazykové schopnosti, kde je základem znalost angličtiny. Firma je řízena otevřeným způsobem, manažerský styl je charakterizován zejména demokratickým přístupem a ponecháváním rozhodování na zaměstnancích. Na druhou stranu je nutné uvést i existenci vyloženě byrokratických prvků – a to z důvodu standardizace činností napříč firmou. Podnik je založen díky standardizaci prováděných postupů, proto je v rámci činností zaměstnanců velký důraz kladen na dodržování obecně přijatých standardů. Většina zaměstnanců je spokojena s manažerským stylem uplatněným ve firmě. Sice existují určité výjimky, avšak se jedná o zcela přirozenou situaci – ne všichni jsou spokojeni s manažerským stylem. Manažeři rozhodně delegují svou činnost a snaží se vytvářet prostor pro růst svých zaměstnanců. Právě proto je možné další cíl bakalářské práce - provedení analýzy ve zkoumaném podniku – považovat za splněný.

Následně proběhlo porovnání obdržných výsledků s jinými výzkumy shodného zaměření. Hlavní závěry této části bakalářské práce jsou následující: podnik je klasickým centrem sdílených služeb, kde se klade důraz na jazyky, stejně jako v ostatních podnicích tohoto typu jsou zaměstnanci v relativně mladém věku, shodný je i relativně velký růst objemu práce a přijímání stále většího počtu zaměstnanců. Odlišností je ale poměrně velká fluktuace – v podniku je velmi malé procento lidí, kteří odpracovali více než tři roky na daném pracovišti. V podstatě se jedná o hlavní negativní zjištění, které vyplynulo z provedeného výzkumu, podnik by jej měl urychleně napravit. Právě proto je možné tvrdit, že i poslední dílčí cíl této bakalářské práce - porovnání shodných výzkumů s vlastním – je možné považovat za splněný.

Poté byly podniku navržena určitá doporučení, která mají zlepšit aktuální stav, jedná se o: posílení spolupráce s vysokými školami humanitního zaměření se zaměřením na vzácné jazyky, vytvořit „akademii“ pro výchovu vlastních manažerů, zahájení auditu – otázka malého podílu lidí s delší dobou praxe v podniku a nakonec uspořádání kulatých stolů pro účely sdílení zkušeností o řízení. Doporučení byla probrána s manažery. V současné době se uvažuje o jejich zavedení.

Na základě všech výše uvedených argumentů je možné se domnívat, že i cíl bakalářské práce - na základě provedení analýzy stylů řídicí praxe manažerů uvést vhodná doporučení pro zlepšení jejich řídicí praxe – je možné považovat za splněný.

Práce je určena pro široký okruh čtenářů zajímajících se o manažerské styly a jejich uplatnění v praxi. Zjištění, ke kterým se dospělo v rámci výzkumu, mohou být využita i v jiných firmách obdobného zaměření.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. ANTUŠÁK, E. VILÁŠEK, J. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. 134 s. ISBN 978-80-246-3443-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BERÁNEK, J. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.
5. BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
6. CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
7. DAFT, R. DOROTHY, M. *Understanding Management*. Boston: Cengage Learnign, 2017. 709 s. ISBN 978-1-305-50221-5.
8. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
10. GOETHALS, G. SORENSON, G. *Encyclopedia of leadership: A-E*. London: SAGE, 2004. 2120 s. ISBN 978-0761925972.
11. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
12. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
13. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 320 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
15. PRŮCHA, J. VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
16. SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2010. 3. vydání. 488 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
17. SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
18. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
19. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
20. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
21. ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
22. TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

23. VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
24. VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
25. WALKER, A. *Organizational Behaviour In Construction*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2011. 366 s. ISBN 978-1405189576.

Databáze a internetové zdroje

1. Technika a trh. Společnost SAP otevřela v Praze centrum sdílených služeb. [online]. [2019-03-06]. Dostupné z: <<https://www.technikaatrh.cz/aktuality/spolecnost-sap-otevrela-v-praze-centrum-sdileny-ch-sluzeb>>
2. Novinky.cz. Centra sdílených služeb jsou dobrým startem kariéry pro absolventy. [online]. [2019-03-06]. Dostupné z: <<https://www.novinky.cz/kariera/284588-centra-sdileny-ch-sluzeb-jsou-dobrym-startem-kariery-pro-absolventy.html>>
3. Grafton. Průzkum Grafton: ČR patří k nejatraktivnějším destinacím pro centra sdílených služeb. [online]. [2019-03-06]. Dostupné z: <<https://www.grafton.cz/onas/medialni-zona/archiv-2014/pruzkum-grafton-cr-patri-k-nejatraktivnejsim-destinacim-pro-centra-sdileny-ch-sluzeb>>
4. Chovani.eu. Styl řízení / styl vedení lidí. [online]. [2019-01-24]. Dostupné z: <<http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>>
5. ABSL. Podnikové služby květen 2016. [online]. [2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.absl.cz/docs/ABSL_Economia_Sdilene%20sluzby_FIN.pdf>

Přílohy

Otázky k řízenému rozhovoru

Jak byste popsal styl řízení uplatněný ve Vašem podniku?

Existují podle Vás prvky v řízení lidských zdrojů, které jsou platné pro všechny zaměstnance bez ohledu na věk pohlaví, vzdělání apod.?

Využíváte nejnovější poznatky z řízení lidských zdrojů pro svou práci? Pokud ano, o jaké poznatky e jedná?

Nakolik je podle Vás styl řízení ovlivněn osobností manažera?

Nakolik je podle Vás styl řízení ovlivněn firemní kulturou?

Nakolik je podle Vás silný vliv charismy na podřízené? Dá se charismě naučit nebo se jedná o vrozený prvek?

Do jaké míry se vyplatí svoje podřízené začleňovat do rozhodování? Kde jsou mezery?

Jaký máte pohled na negativní motivaci (tresty, pokuty atd.). Domníváte se, že daná negativní motivace má vliv na podřízené?

Jaký motivační prvek má podle Vás dlouhodobý účinek na výkonnost zaměstnanců?

Domníváte se, že manažerovi postačí jenom formální autorita a není zapotřebí mít neformální autoritu? Zdůvodněte prosím.

Nakolik je pro manažerskou práci důležitá zpětná vazba?

Otázky k dotazníkovému šetření

1. Pohlaví
 - 1.1. Muž
 - 1.2. Žena
2. Věk
 - 2.1. 18-25
 - 2.2. 26-35
 - 2.3. 36-45
 - 2.4. 46-55
 - 2.5. 55+

3. Doba práce v podniku
 - 3.1. Do 1 roku
 - 3.2. 1-2 roky
 - 3.3. 3-5 let
 - 3.4. Více než 5 let
4. Deleguje na vás manažer svoje úkoly – zejména ty nejlépe
 - 4.1. Rozhodně ano
 - 4.2. Spíše ano
 - 4.3. Spíše ne
 - 4.4. Rozhodně ne
5. Máte možnost ovlivnit manažerské rozhodnutí
 - 5.1. Rozhodně ano
 - 5.2. Spíše ano
 - 5.3. Spíše ne
 - 5.4. Rozhodně ne
6. Vaše role na poradě/schůzce s manažerem (může být i více)
 - 6.1. Dát informaci manažerovi
 - 6.2. Dostat úkol od manažera
 - 6.3. Dostat zpětnou vazbu od manažera o své práci
 - 6.4. Ovlivnit pracovní situaci
 - 6.5. Poprosit o pomoc manažera
 - 6.6. Získat podporu manažera pro svoje rozhodnutí
 - 6.7. Ostatní – uveďte prosím
7. Řídí Vás a Váš výkon manažer pomocí příkazů a trestů
 - 7.1. Rozhodně ano
 - 7.2. Spíše ano
 - 7.3. Spíše ne
 - 7.4. Rozhodně ne
8. Nakolik máte volné ruce v rámci rozhodování o své pracovní činnosti
 - 8.1. Rozhoduji většinou sám
 - 8.2. Rozhoduji většinou sám, ale někdy se ptám manažera
 - 8.3. Konečné rozhodnutí je vždycky na manažerovi, jenom mu dávám informace
9. Máte pocit, že manažer strhává veškerou rozhodovací pravomoc na sebe
 - 9.1. Rozhodně ano

- 9.2. Spíše ano
 - 9.3. Spíše ne
 - 9.4. Rozhodně ne
10. Využívá Váš manažer originalitu a inovativní prvky ve svém řízení
- 10.1. Rozhodně ano
 - 10.2. Spíše ano
 - 10.3. Spíše ne
 - 10.4. Rozhodně ne
11. Jak silně podporuje manažer Vaše iniciativy
- 11.1. Výrazně
 - 11.2. Spíše výrazně
 - 11.3. Spíše nepodporuje
 - 11.4. Vůbec nepodporuje
12. Máte pocit, že manažer vytváří dlouhodobé vazby s Vámi
- 12.1. Rozhodně ano
 - 12.2. Spíše ano
 - 12.3. Spíše ne
 - 12.4. Rozhodně ne
13. Nakolik je pro Vaši pracovní činnost důležité dodržení standardů a předpisů
- 13.1. Velmi důležité
 - 13.2. Spíše důležité
 - 13.3. Spíše nedůležité
 - 13.4. Nedůležité
14. Máte pocit, že manažer plní spíše funkci koordinátora, nežli klasické manažerské činnosti (kontrola, plánování, řízení výkonu apod.)
- 14.1. Rozhodně ano
 - 14.2. Spíše ano
 - 14.3. Spíše ne
 - 14.4. Rozhodně ne