

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Martina Šírová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Šírová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Role manažera v rozhodovacích procesech

Název anglicky

Manager role in decision-making processes

Cíle práce

Cílem diplomové práce je výčet možných rolí manažera v rozhodovacích procesech a následný rozbor těchto jednotlivých rolí.

Metodika

V teoretické části zejména pomocí metody komparace – srovnávání odborné literatury týkající se vybrané problematiky, v praktické části pak metodou dotazníkového šetření. Výstupem by mělo být detailní zmapování a analýza manažerských rolí, pracovních vztahů a vazeb a spokojenosti zaměstnanců jako měřítka úspěšnosti vedení manažerů ve společnosti DataCollect s.r.o. . Zpracovaná diplomová práce by mohla sloužit jako podklad pro opatření při řízení lidských zdrojů pro vybranou společnost, nebo jako návod pro obdobná šetření v jiných společnostech.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Management, manažer, styl řízení, manažerské role, rozhodovací role manažera, proces rozhodování

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno: Computer Press 2000.
- FIALA, P. Modely a metody rozhodování. 1. Vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 292 s. ISBN 80-245-0622-X.
- FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, J. Manažerské rozhodování. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2003. 252 s. ISBN 80-86119-69-6.
- MULLINS, L., J. Management and organisational behaviour. 8. Vydání. England: Pearson Education Limited, 2007. 837 s. ISBN 978-0-273-70888-9.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.
- WISNIEWSKI, M. Metody manažerského rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 512 s. ISBN 80-7169-089-9.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF (únor 2017)

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 02. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c.za jeho podporu a pochopení při psaní diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat své kolegyni Lucii Luhanové, která mi pomáhala při práci s daty a kolegům, kteří byli ochotni vyplnit dotazníky.

Role manažera v rozhodovacích procesech

Souhrn

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na výčet a rozbor rolí manažera v rozhodovacích procesech společnosti Data Collect s. r. o. Tato práce by mohla být podkladem opatření pro řízení lidských zdrojů nejen pro samotnou jmenovanou společnost, ale i návodem pro jiné společnosti.

První část je věnována teoretickým definicím různých rolí manažera, popisuje týmovou práci a spokojenost zaměstnanců.

Druhá část je zaměřena na zpracování dat z dotazníkového šetření, analýzy a výstupy. Dotazníkové šetření se skládá ze tří bloků – dotazník pro manažery, zaměstnance a spokojenost zaměstnanců s Data Collect. V této části jsem použila test manažerského stylu, test týmových rolí a dále srovnávací, diferenční a SWOT analýzy. Data byla zpracována v programu SPSS.

Klíčová slova: Management, manažer, styl řízení, manažerské role, rozhodovací role manažera, proces rozhodování

Manager role in decision-making processes

Summary

In my thesis I focused on the analysis of managerial roles in decision-making processes in the company Data Collect s. r. o. This thesis could serve as a background for human resources management not only for the surveyed company, but also for other similar sized companies.

The first part is dedicated to the theoretical definition of the different managerial roles. Teamwork and employee satisfaction is described.

The second part is focused on survey data processing, data analysis and publishing of the results. The survey itself consists of three parts - questionnaire for managers, questionnaire for employees and questionnaire which measures employee satisfaction with Data Collect company. In this part. managerial style test and team roles test were used. Followed by comparative, differential and SWOT analysis. Data were processed using SPSS software.

Keywords: Management, manager, managerial decision making role, role of the manager, leadership, decision-making process

Obsah

1 Úvod.....	- 10 -
2 Cíl práce a metodika	- 12 -
2.1 Cíl práce	- 12 -
2.2 Metodika	- 12 -
3 Management	- 14 -
3.1 Etymologie	- 14 -
3.2 Definice	- 14 -
3.2.1 Rozdělení	- 15 -
3.3 Historie	- 18 -
3.4 Vývoj managementu	- 19 -
3.4.1 První období.....	- 19 -
3.4.2 Druhé období	- 21 -
3.4.3 Třetí období.....	- 26 -
3.4.4 Čtvrté období	- 27 -
3.5 Manažer.....	- 27 -
3.5.1 Etymologie a definice	- 27 -
3.5.2 Manažerské funkce	- 28 -
3.5.3 Plánování	- 29 -
3.5.4 Organizování.....	- 29 -
3.5.5 Personalistika	- 30 -
3.6 Vedení	- 32 -
Kontrolování.....	- 32 -
3.7 Manažerské styly řízení.....	- 33 -
3.7.1 Teorie vedení/řízení lidí.....	- 34 -
Styly řízení podle Kurta Lewina.....	- 35 -
Styly řízení podle Rensise Likerta.....	- 36 -
Styly řízení podle Vrooma, Yettona a Jago.....	- 37 -
Situační styly řízení	- 38 -
Podmíněné styly řízení	- 39 -
3.7.2 Teorie rolí	- 39 -
3.7.3 Teorie manažerské mřížky	- 42 -
Další styly řízení.....	- 44 -
4 Vedení týmu	- 46 -
4.1 Týmová práce.....	- 46 -
4.2 Charakteristika týmu	- 46 -

4.3	Proces týmové práce	- 47 -
4.4	Stadia spolupráce	- 48 -
4.5	Efektivita týmové práce	- 48 -
4.6	Týmové role	- 50 -
	Archetypy podle de Vriese	- 51 -
	Týmové role podle Belbina	- 52 -
5	Společnost Data Collect	- 55 -
5.1	Představení společnosti	- 55 -
5.1.1	Vlastnické vztahy	- 55 -
5.1.2	Organizační struktura	- 55 -
5.1.3	Poskytované služby	- 56 -
5.1.4	Typy výzkumů	- 56 -
5.2	Analýza stylu řízení manažerů	- 57 -
5.2.1	Srovnání stylů řízení	- 58 -
5.3	Analýza týmových rolí	- 61 -
5.4	Data Collect jako jeden tým	- 62 -
5.4.1	CATI oddělení	- 67 -
5.4.2	CAWI oddělení	- 69 -
5.4.3	DATA/REŽIE oddělení	- 72 -
5.5	Analýza dotazníkového šetření	- 74 -
5.5.1	Popis vzorku respondentů	- 74 -
5.5.2	Vztah k zaměstnavateli a k práci	- 74 -
5.5.3	Celková spokojenost s prací	- 75 -
5.5.4	Spokojenost s jednotlivými aspekty práce	- 76 -
5.5.5	Vztah celkové spokojenosti a spokojenosti s jednotlivými aspekty	- 81 -
5.5.6	Pocitovaná důležitost jednotlivých aspektů	- 82 -
5.5.7	Vyhodnocení vztahů mezi spokojeností a důležitostmi	- 87 -
5.6	Souhlas s tvrzeními	- 99 -
6	Závěr	- 103 -
7	Seznam použitých zdrojů	I
8	Internetové zdroje	II
9	Přílohy	III

1 Úvod

Cílem práce je výčet možných rolí manažera v rozhodovacích procesech a následný rozbor těchto jednotlivých rolí. V teoretické části zejména pomocí metody komparace – srovnávání odborné literatury týkající se vybrané problematiky, v praktické části pak metodou dotazníkového šetření. Výstupem by mělo být detailní zmapování a analýza manažerských rolí, pracovních vztahů a vazeb a spokojenosti zaměstnanců jako měřítka úspěšnosti vedení manažerů ve společnosti Data Collect s.r.o. Zpracovaná diplomová práce by mohla sloužit jako podklad pro opatření při řízení lidských zdrojů pro vybranou společnost, nebo jako návod pro obdobná šetření v jiných společnostech.

Teoretická část je zaměřena na podání uceleného přehledu o dané problematice pomocí teoretických poznatků o rozdílných funkcích manažera, rozhodování a proceduře rozhodování a jejich vlivu na efektivitu řízení lidských zdrojů a vývoj vztahů na pracovišti. Dále bude stručně charakterizována týmová práce včetně týmových rolí a význam šetření spokojenosti zaměstnanců a jeho využití při řízení. S ohledem na realizované šetření je v této části také představena společnost Data Collect s.r.o.

V praktické části jde zejména o podrobné zpracování dat ze šetření, jejich analýzu a tvorbu přehledných výstupů. Dotazníkové šetření se skládá ze tří bloků. V prvním bloku byli dotazováni manažeři společnosti s cílem zjištění jejich preferovaného způsobu vedení pomocí dotazníku Test manažerského stylu podle R.J.Blaka a J.S. Moutona. Druhý blok dotazování se týká všech pracovníků s plným či částečným úvazkem a výstupem z něho by měl být přehled o týmové roli každého z pracovníků na všech odděleních a charakteristika fungování jednotlivých týmů. K tomu bude použit dotazník Mereditha Belbina. Posledním blokem je zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti, a to jak spokojenosti celkové, tak i spokojeností dílčích. Pracovníci budou mít také možnost se vyjádřit k tomu, jak vnímají svého nadřízeného manažera. V této části šetření budou pro zpracování použity tyto metody:

- 1) Srovnání samotných dílčích spokojeností.
- 2) Vztah dílčích spokojeností a pocíťované důležitosti jednotlivých aspektů pomocí **diferenční analýzy**.

3) Vztah dílčích spokojeností a pocíťované důležitosti jednotlivých aspektů pomocí **SWOT analýzy**.

4) Vztah dílčích spokojeností a pocíťované důležitosti jednotlivých aspektů pomocí **multiplikatívního přístupu**.

Zpracování dat bude provedeno v programu SPSS.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je výčet možných rolí manažera v rozhodovacích procesech a následný rozbor těchto jednotlivých rolí. V teoretické části zejména pomocí metody komparace – srovnávání odborné literatury týkající se vybrané problematiky, v praktické části pak metodou dotazníkového šetření. Výstupem by mělo být detailní zmapování a analýza manažerských rolí, pracovních vztahů a vazeb a spokojenosti zaměstnanců jako měřítka úspěšnosti vedení manažerů ve společnosti Data Collect s.r.o. Zpracovaná diplomová práce by mohla sloužit jako podklad pro opatření při řízení lidských zdrojů pro vybranou společnost

2.2 Metodika

Teoretická část je zaměřena na podání uceleného přehledu o dané problematice pomocí teoretických poznatků o různých funkcích manažera, rozhodování a proceduře rozhodování a jejich vlivu na efektivitu řízení lidských zdrojů a vývoj vztahů na pracovišti. Dále bude stručně charakterizována týmová práce včetně týmových rolí a význam šetření spokojenosti zaměstnanců a jeho využití při řízení. S ohledem na realizované šetření je v této části také představena společnost Data Collect s.r.o.

V praktické části jde zejména o podrobné zpracování dat ze šetření, jejich analýzu a tvorbu přehledných výstupů. Dotazníkové šetření se skládá ze tří bloků. V prvním bloku byli dotazováni manažeři společnosti s cílem zjištění jejich preferovaného způsobu vedení pomocí dotazníku Test manažerského stylu podle R.J.Blaka a J.S. Moutona. Druhý blok dotazování se týká všech pracovníků s plným či částečným úvazkem a výstupem z něho by měl být přehled o týmové roli každého z pracovníků na všech odděleních a charakteristika fungování jednotlivých týmů. K tomu bude použit dotazník Mereditha Belbina. Posledním blokem je zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti, a to jak spokojenosti celkové, tak spokojeností dílčích. Pracovníci budou mít také možnost se vyjádřit k tomu, jak vnímají svého nadřízeného manažera.

V této části šetření budou pro zpracování použity tyto metody:

- 1) Srovnání samotných dílčích spokojeností.
- 2) Vztah dílčích spokojeností a pocíťované důležitosti jednotlivých aspektů pomocí **diferenční analýzy**.
- 3) Vztah dílčích spokojeností a pocíťované důležitosti jednotlivých aspektů pomocí **SWOT analýzy**.
- 4) Vztah dílčích spokojeností a pocíťované důležitosti jednotlivých aspektů pomocí **multiplikativního přístupu**.

Zpracování dat bude provedeno v programu SPSS.

3 Management

3.1 Etymologie

Slovo management pochází z italského slovesa „maneggiare“, které v překladu znamená ovládat (zejména náradí) a původně se vztahovalo k subalterním zodpovědnostem. Základ má ve dvou latinských slovech, „manus“ = ruka a „agere“ = dělat, konat.

Ze stejného základu vychází i francouzské slovo „ménagerie“, které by se dalo přeložit jako „vedení domácnosti“. K nám i do světa se slovo dostalo ve své anglické podobě – management – a v té se běžně používá téměř ve všech zemích světa. Jako jeho česká alternativa se nejčastěji užívá slovo „řízení“.

3.2 Definice

Ačkoli se slovo management do češtiny překládá jako řízení, nejedná se vpravdě o synonyma, neboť řízení je pouze jedním z procesů managementu. Management jako takový označuje jednak skupinu vedoucích (řídících) pracovníků, jednak vědní obor – umění formulace strategie společnosti a organizování, plánování, kontroly a řízení firemních zdrojů za účelem dosažení cílů společnosti.

Obsáhlou definici pojmu management nám podává J. Hron: „Management můžeme definovat jako systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých úrovních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje“ (Hron, 2010, str. 21). Nicméně to je pouze jedna z možností, jak management definovat, neboť dodnes nebyla vymezena jednotná terminologie a většina definic popisuje pouze jednu určitou vlastnost managementu.

Jako další příklad můžeme uvést definici podle Koontze a Weihricha, kteří management popisují jako „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém

jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Koontz, Weihrich 1998, str. 16).

Kratší a populárnější definicí je definice z American Management Association: „Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím práce jiných.“ (Zuzák, 2003,).

Podle Henriho Fayola je management předpovídáním a plánováním, organizováním, vedením, koordinováním a kontrolováním. Fredmind Malik pak management definuje jako „přetváření zdrojů na užitnou hodnotu“.

V podstatě jsou si jednotlivé definice velice podobné. Různí se právě v té konkrétní vlastnosti managementu, na kterou se zaměřuje jejich obsah. Například podle Petera Druckera je smyslem managementu dosáhnout produktivní práce lidí, a tím staví do popředí výkonnost a jakost. Naopak Peters a Waterman zdůrazňují poradenství, lásku k samotnému řízení a k práci s lidmi. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 25)

Management je uváděn jako jeden z faktorů produkce, spolu se stroji, materiálem a penězi. Jeho velikost může být od jedné osoby v malých společnostech až po stovky nebo dokonce tisíce manažerů v nadnárodních společnostech. Na základě uvedených poznatků můžeme říci, že cílem managementu je dosažení produktivní činnosti pracovníků a prosperity organizace. Toho však není možné docílit bez zaměření se na lidské zdroje, na jejich spokojenost a motivaci.

3.2.1 Rozdělení

Management lze rozdělit do kategorií dle několika různých hledisek: dle stupně řízení, dle úrovně rozhodování a dle závažnosti cílů. V praxi se tyto kategorie či úrovně mohou překrývat, některé mohou v organizaci zcela chybět nebo naopak ve velkých společnostech se většinou setkáváme s větším počtem úrovní, než kolik udává základní dělení.

Nejčastěji uváděným dělením je dělení podle stupně řízení na nižší, střední a vrcholový management. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) označují nižší management jako provozní, Veber (2003) pak jako management první linie.

Manažeři jsou tímto způsobem hierarchicky zařazeni v organizační struktuře a v mnoha společnostech počet manažerů na každé úrovni připomíná pyramidu

- **Nižší management** – představuje nejnižší stupeň managementu v organizační struktuře. Jeho hlavní činností je vedení podřízených pracovníků při plnění jejich každodenních úkolů a povinností. Na této úrovni jsou to tedy hlavně mistři, dispečeri, supervizoři, pověřené osoby, či vedoucí podpůrných oddělení, lidé pověřeni zadáváním úkolů, usměrňováním, dohlížením, děláním doporučení a dáváním pokynů, kontrolou, motivací, řešením problémů mezi zaměstnanci a také feedbackem. Jelikož jsou přímo zodpovědní za kvalitu případně i kvantitu výroby, měly by tomu odpovídat i jejich vědomosti – ve svém oboru by měly být odborníky na danou výrobu produktů či poskytování služeb.
- **Střední management** – je na středním stupínku v hierarchii a v podstatě zodpovídá za liniové manažery a jejich úkoly a vede je tak, aby to naplňovalo strategické plány a cíle společnosti. Pracovníci na tomto stupni jsou z mnoha velmi různorodých odvětví. V praxi by sem patřili na příklad stavbyvedoucí, vedoucí provozu, odboru či oddělení. Jejich zodpovědností je efektivní týmová práce (v rámci oddělení či odboru) a spolupráce (mezi jednotlivými odbory či odděleními), dále řešení problémů mezi pracovními skupinami, zavádění systému odměn a zajišťování přenosu informací mezi vrcholovým a liniovým managementem.
- **Vrcholový management** – bývá také označováno jako **top management**. Jsou to manažeři na těch nejvyšších pozicích a jejich prací je především formulace podnikové strategie a odpovědnost za výkonnost celé organizace, přičemž musejí ještě vykonávat ostatní manažerské činnosti neboli funkce. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9). Od vrcholového managementu se odvíjí chod celé organizace, dokonce částečně přebírá odpovědnost za její vlastníky. Do této skupiny patří generální ředitelé, náměstci, ředitelé divizí apod. Měli by mít znalosti z oblasti trhu a ekonomie a také všeobecný přehled, organizační a vůdčí schopnosti. Mimo jiné také zodpovídají za tvorbu finančního rozpočtu, metodik, rozvrhů, jmenováním středního managementu, koordinací oddělení. Rovněž mají na starosti styk s médii a vládními úřady a případně komunikaci s akcionáři.

Dalším dělením managementu je dělení podle úrovně rozhodování. Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do jisté míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Tyto úrovně se nazývají operační, technická a strategická (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 72).

Dalo by se říci, že strategická úroveň odpovídá vrcholovému managementu, technická úroveň střednímu managementu a operační je na úrovni provozního managementu.

Obrázek 1: Management podle úrovně rozhodování



Zdroj: Donnelly, a další. *Management*. 1997

- **Operační úroveň** – je realizována na nejnižším stupni organizace. Management na této úrovni je přímo zodpovědný za vlastní produkci firmy a dosažené výsledky. Má na starosti přidělování konkrétních úkolů, kontrola jejich plnění, vyhodnocování provozní činnosti a řešení krátkodobých problémů.
- **Technická úroveň** – odpovídá střednímu stupni řízení. Jejím hlavním zaměřením je efektivní činnost firmy, zejména prostřednictvím koordinace prvků na operační úrovni. Její zodpovědností je rovněž hledání odbytových možností a zajišťování zdrojů pro činnost firmy. Funguje jako prostředník mezi nejnižším a nejvyšším stupněm řízení.
- **Strategická úroveň** – představuje nejvyšší stupeň řízení, kde jsou vytyčovány dlouhodobé cíle a formuluje se její strategie. Management na této úrovni v podstatě nese zodpovědnost za existenci a chod celé firmy. Toho je docilováno koordinací prvních dvou úrovní a zajišťováním vazeb mezi nimi a okolním prostředím.

Podle nesené zodpovědnosti, pravomocí a cílů lze management rozdělit na krizový, taktický a strategický (Dědina, Cejthamr, 2005).

- **Krizový management** – zabývá se pouze bezprostředními cíly.
- **Taktický management** – má na starosti střednědobé cíle, nemá však celkové informace a jeho pravomoc je omezená.
- **Strategický management** – na této úrovni se formulují krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Management musí mít celkový přehled, přístup ke všem potřebným informacím a odpovídající kompetence

3.3 Historie

Management je často chápán jako ryze novodobý fenomén a v tomto smyslu má pouze „moderní“ historii. Přesto snahy o řízení můžeme najít všude tam, kde lidé směřovali k organizovanému úsilí. Jeho vývoj spojujeme především s rozvojem technologií, prohlubováním dělby práce a organizováním. Prvními dobře organizovanými a řízenými oblastmi byly stavby a těžba, armády, církve a země (státnictví). Právě v těchto oblastech můžeme vysledovat prvopočátky managementu.

- **Stavby a těžba.** Primitivní management se začíná objevovat již v mladší době kamenné. Příkladem mohou být velké obsidiánové doly, u kterých byla doložena specializace lidí při těžbě a „export“ obsidiánu a výrobků do okolních sídlišť, což vyžadovalo jak určitou formu vedení lidí, tak hledání odbytíšť. Dalším příkladem by mohla být stavba pověstného Stonehenge, která prokazatelně vyžadovala přesnou organizaci práce a vedení. Častěji se však jako prvopočátky managementu uvádějí stavby pyramid či nilských kanálů (zhruba 3150 před naším letopočtem). Potřeba řízení zde vzešla z nutnosti motivovat otroky a vést je k plnění jejich každodenních úkolů. Tak má management základy v otrokářství, jeho vývoj je však provázen humanizací.
- **Armády.** Války provázely lidstvo od počátku věků a umění vést armádu bylo základem úspěšného tažení i obrany. Jako jeden z nejnámějších starověkých textů v tomto oboru můžeme jmenovat Umění války od čínského generála Sun Tzu (6. století před naším letopočtem). Dalo by se říci, že tato kniha byla jednou z těch, které položily základy moderním teoriím managementu.

- **Vláda.** V různých oblastech světa byly v průběhu starověku a středověku sepsována pravidla a rady pro mladé a nové vládcy, příručky jak panovat, modely panovníků, tzv. specula principum – „Zrcadla knížecí“. Těchto děl vzniklo nepřeberně. Jedním z nejstarších je indická kniha Arthashastra od Chanakya (okolo 300 před naším letopočtem) a jedním z nejznámějších kniha Vladař – nejvýznamnější dílo italského politika, diplomata a spisovatele Niccolò Machiavelliho (1515).

3.4 Vývoj managementu

Největší potřeba managementu však přišla s průmyslovou revolucí v 18. a 19. století, odkud se jeho kořeny datují nejčastěji. Od tohoto období do současnosti se historie managementu rozděluje do čtyř po sobě následujících etap. V rámci těchto etap se dále rozlišují čtyři různé přístupy – klasický, behavioristický, vědecký a empiricko-pragmatický.

Stadia vývoje managementu podle Webera:

- 1) Klasický management
- 2) Management 30. – 70. let
- 3) Management konce 20. století
- 4) Management na počátku 21. století

3.4.1 První období

První období, tzv. taylorismus či klasický management, se datuje od konce 19. století do 30. let 20. století. Objevuje se snaha vědecky řídit podřízené pracovníky, rozvíjí se tvorba a kontrola pracovních procesů. Řízení je v tomto období prováděno na operační úrovni managementu. Vývoj probíhal nezávisle jak v Evropě, tak v USA.

Americký proud managementu souvisí v tomto období s přílivem imigrantů do Ameriky. Přestěhovalo se kolem 50 milionů lidí, což znamenalo obrovský nárůst pracovní síly, bohužel však nekvalifikované. Potřeba rychlého školení lidí vyústila ve standardizaci školícího procesu. Práce musela být jednoduchá a manažer v podstatě plnil roli dozorce. Obvyklá byla desetihodinová pracovní doba od pondělí do soboty a pracovaly i děti. Snahou bylo zvyšování pracovní disciplíny a také zavedení pořádku v časových rozvrzích. Výrobní operace musely být co nejvíce

ekonomické, což znamenalo velký tlak na minimalizaci zmetků, ztrát. Motivaci a kázeň měly podporovat tvrdé pracovní normy a úkolová mzda.

Představitelé amerického proudu:

- **Frederik Winslow Taylor (1856 - 1915)** – je považován za zakladatele vědeckého managementu. Vycházel z představy, že člověk pracuje z donucení a že je třeba ho motivovat odměnou, razil tedy myšlenku jednoho velkého denního úkolu s odměnou či penále za jeho splnění či nesplnění. Dalšími jeho myšlenkami bylo, že výběr řídicích pracovníků by neměl být náhodný a kandidát na svou pozici by měl být vybírán dle svého profilu, a dále že manažeři by měli být kvalifikovaní. Naopak dělníci mohli být i nekvalifikovaní, jejich prací byly převážně jednoduché operace a trendem byla standardizace a specializace. Řízení existovalo dvojí, liniové (na úrovni manažerů) a funkční (na úrovni dělníků).
- **Henry L. Gantt (1861 – 1919)** – byl Taylorovým pomocníkem. Tento matematik vynalezl tzv. Ganttův diagram – úsečkový diagram, na kterém je založen veškerý manažerský software.
- **Henry Ford (1863 – 1947)** – člověk, který vydělal realizací myšlenek vědeckého řízení. Ve svém podniku zavedl pásovou výrobu, jejíž charakteristikou byla přesná kalkulace činností na minimum času a nákladů. Toho bylo dosaženo i standardizací součástek (Ford neměnil ani barvu aut) a výrobou pouze jediného druhu výrobku. Typická byla rovněž hromadná výroba, kdy každý z lidí vykonával pouze jednu konkrétní činnost.
- **Frank Bunker Gilberth (1868 – 1924)** – začínal jako dělník a zabýval se pohybem, je zakladatelem pohybových studií a metod předem zjištěných časů. Jeho výzkumy předvedla jeho manželka **Lillian Moller Gilberth (1878 – 1972)** předvedla výzkumy svého manžela po jeho úmrtí i na First Prague International Management Congress (1. PIMCO), konaném v Pantheonu Národního musea v Praze v červenci 1924 pod záštitou prezidenta republiky T. G. Masaryka a ministra obchodu USA Herberta Clarka Hoovera.

Evropský proud managementu se zaměřoval přímo na řídicí pracovníky a jejich práci. Jeho představitelé se zabývali vymezováním úlohy manažera a stanovováním formálních pravidel řízení.

Představitelé evropského proudu:

- **Henri Fayol (1841 – 1921)** – přišel s tzv. Fayolovým můstkem, což je obdoba dnešního štábu v organizační struktuře. Stanovil 5 základních manažerských činností (předvídání či plánování, organizování, příkazování, koordinace, kontrola), 6 podnikových činností (technickou, obchodní, ochrannou, finanční, účetní a správní) a 14 principů managementu (dělba práce, pravomoc, odpovědnost, disciplína, jednota příkazování, jednotné řízení, podřízenost individuálních zájmů zájmům celku, odměňování, seberealizace, hierarchie, pořádek, spravedlnost, stabilita personálů, iniciativa, sounáležitost).
- **Max Weber (1864 – 1920)** – německý sociolog, známý jako zakladatel teorie byrokracie. Pro byrokratický management je charakteristická standardizace, která umožňuje vznik maximálně spravedlivého prostředí a strojového chování celé instituce. Řízení je neosobní a problémy se řeší hlavně administrativně, na základě formulářů.
- **Tomáš Baťa (1867 – 1932)** – jeden z nejznámějších československých podnikatelů, tvůrce světového obuvnického impéria. Jeho podnik se rozvíjel i po jeho smrti. Pro jeho vedení bylo typické: plánování (rozklad pololetních plánů do týdenních plánů), založení hospodářských středisek, jejich týdenní kontrola a zúčtování korunou, samospráva dílen, pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků, založení firemního spoření pro zaměstnance, ubytování pro zaměstnance, účast zaměstnanců na zisku a pořádek a disciplína (např. zákaz kouření a požívání alkoholu).

3.4.2 Druhé období

Etapa, která započala již v průběhu druhé světové války a po jejím skončení posléze vyústila do tzv. manažerské revoluce v první polovině 50. let. Charakteristické pro toto období je oddělení pozice vlastníka a manažera. První etapu proslavily silné osobnosti, jako byl Henry Ford nebo Tomáš Baťa, kteří oba byli jak vlastníky, tak manažery svých společností. Bez takovýchto osobností však hrozilo, že firma začne upadat do krize, proto postupně část moci přebírali manažeři. Navíc i manažeři samotní rozdělili na top manažery a manažery střední a nižší.

Dalším významným rysem této etapy je plánování a aplikace různých iniciativních metod a nových teorií. Jsou rozvíjeny různé názorové proudy, kladen je důraz na mezilidské vztahy a lidské chování. Vývoj nakonec managementu se rozdělil do šesti škol.

Klasický management tzv taylorismums navazuje na předchozí období a práci představitelů z prvního období (Frederik Winslow Taylor, u nás Tomáš Baťa).

Psychologicko-sociální přístupy představují obor mezilidských vztahů, který se zabývá lidským aspektem v dílčím manažerském procesu. Jeho počátky jsou v polovině 20. let. Tato škola navazuje na klasický management hledáním nového postavení a úlohy člověka v pracovním procesu.

- **Vilfredo Federico Damaso Pareto (1848 – 1923)** – italský profesor, ekonom, sociolog a politolog. Byl zakladatelem ordinalismu a ekonomie blahobytu. Formuloval teorii volebních aktů (obměnu teorie mezního zisku). Byl průkopníkem ekonometrie. Známe je Paretovo optimum či Paretův princip.

- **George Elton Mayo (1880 – 1949)** – americko – australský psycholog a sociolog. Zajímal se o vztah mezi pracovní výkonností a faktory, které na tuto výkonnost působí. Výsledky jeho výzkumů ukazují, že psychologické a sociální faktory jsou více motivující, než faktory hmotné (tedy opak taylorismu). Byl zakladatelem Školy lidských vztahů.

- **Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)** – americký psycholog, následovník Eltona Maya a tvůrce první motivační teorie. K jeho nejvýznamnějším příspěvkům na poli psychologie patří tzv. Maslowova pyramida potřeb, hierarchie lidských potřeb.

- **Dale Breckenridge Carnegie (1888 – 1955)** – americký spisovatel, zakladatel Dale Carnegie Training a autor několika bestsellerů, např. "Jak získávat přátele a působit na lidi" a "Jak se zbavit starostí a začít žít" a „Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání“.

- **Hugo Münsterberg (1863 – 1916)** – německo – americký profesor, filosof a psycholog. Zaměřoval se na aplikaci psychologie do průmyslu. Zabýval se vědeckým výběrem pracovníků a tvorbou podmínek pro zvyšování výkonu.

Procesní přístupy vycházejí z klasického managementu, zejména z práce H. Fayola, a navazují na něj popisem správního řízení a organizačního uspořádání. Snahou je vymezit přesné funkce vedoucích pracovníků, propracování a přesné a jednoduché rozřídění manažerských aktivit. Součástí je rovněž formulace pravidel pro zvládnutí řídicích procesů. Tyto přístupy se pak ve složitějších procesech ukazují díky své systematickosti jako nepružné.

- **Luther Halsey Gulick (1892 – 1993) a Lyndall F. Urwick (1891 – 1983)** – nejvýznamnější představitelé a zakladatelé této školy. Vytvořili systém POSDCORB. Zkratka pochází z počátečních písmen anglických slov označujících základní činnosti manažerského procesu: plánování = **P**lanning, organizování = **O**rganizing, personální zajištění = **S**taffing, přikazování = **D**irecting, koordinace = **C**Oordinating, evidenci = **R**eporting, rozpočtování = **B**udgeting.

- **Heinz Wehrich a Herold Koontz (1909 – 1984)** – seskupili manažerské funkce do pěti širších, obecnějších skupin: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Systémové přístupy se začínají objevovat koncem 40. let. Představují komplexní pohled na objektivní realitu, skutečnost je posuzována jako mnohorozměrný dynamický celek. Jednotlivé části celku se vzájemně ovlivňují a nelze s nimi zacházet samostatně, aniž by byl brán zřetel na ostatní části celku. Definuje se podnik jako otevřený systém a jako sociální systém, jeho prvky a vazby mezi nimi.

- **Chester Irving Barnard (1886 – 1961)** – byl průkopníkem manažerských teorií a organizačních studií. Je zakladatelem sociálně systémového přístupu, ve kterém spojoval motivaci lidí a organizaci řízení. Základem jeho práce byla myšlenka, že celek je více, než součet jeho součástí. V motivaci popsal čtyři všeobecné a čtyři specifické pobídky. **Specifické pobídky**: peníze a materiální pobídky, pochvaly a nehmotné pobídky, zlepšení pracovních podmínek a duševní podněty a vzory.

Kvantitativní (matematické) přístupy jsou přístupy vědecké, které rozvíjejí vědecké řízení. Největšího rozšíření se dočkaly koncem padesátých a v šedesátých letech. Management je chápán jako logický proces, v řízení je kladen důraz

na vědeckost a jsou vytvářeny soubory matematických metod a principů. Pro konfliktní situace v rozhodování a řízení jsou vytvářeny matematické modely. Tím je manažerům umožněno experimentovat, analyzovat a nalézat vhodné strategie pro řešení situace pomocí výpočtů. Patří sem na příklad herně-teoretické modely, které se zabývají teorií her.

- **John von Neumann (1903 – 1957)** – matematik židovského původu, narozený v Rakousko-Uhersku. Proslavil se svými teoriemi her, spolu s Albertem Einsteinem se stal zakládajícím členem „Institut for Advanced Study“ v Princetonu a rovněž byl průkopníkem digitálních počítačů a tzv. Von Neumannovy algebry (operační teorie kvantové mechaniky).

- **Oskar Morgenstern (1902 – 1977)** – rakouský ekonom, s Johnem von Neumannem se stal spoluzakladatelem teorie her. V roce 1944 společně napsali knihu "Teorie her a ekonomického chování".

- **Harry Max Markowitz (nar. 1927)** – americký ekonom židovského původu, nyní je profesorem financí na University of California v San Diegu. Nejvíce je znám pro svou moderní teorii portfolia. V roce 1989 získal John von Neumann Theory Prize a v roce 1990 Cenu Švédské národní banky za rozvoj ekonomické vědy na památku Alfreda Nobela.

- **Ragnar Anton Kittil Frisch (1895 – 1973)** – norský ekonom, zakladatel ekonometrie, první nositel Nobelovy ceny za ekonomii, kterou získal v roce 1969 spolu s Janem Tinbergenem. Vymyslel dvojici dnes běžně užívaných termínů makroekonomie/mikroekonomie.

- **Kenneth Joseph Arrow (nar. 1921)** – americký ekonom, spisovatel a teoretik. Je nejmladším nositelem Nobelovy Ceny za ekonomii. Tuto cenu získal v roce 1972 společně s Johnem Hickem, když mu bylo 51 let. Je významným představitelem neoklasické teorie ekonomiky. Proslavil se svým podílem na vzniku teorie všeobecné rovnováhy a teorie veřejné volby, konkrétně např. formulováním tzv. Arrowova teorému nemožnosti.

- **Leonid Vitaliyevich Kantorovich (1912 – 1986)** – sovětský matematik a ekonom, vítěz Stalinovy Ceny z roku 1949 a držitel Nobelovy Ceny za ekonomii z roku 1975. Přinesl důležité poznatky na poli funkční analýzy, aproximativní teorie a operační

teorie. Je považován za zakladatele lineárního programování, ze které vycházel i J. Neumann a O. Morgenstern při své práci.

- **Paul Anthony Samuelson (1915 – 2009)** – americký ekonom, někdy nazývaný „otcem moderní ekonomie“. Byl prvním Američanem, který obdržel Nobelovu Cenu za ekonomii, a to v roce 1970. Zformuloval model akcelérátoru a multiplikátoru. Napsal mezinárodně uznávanou učebnici ekonomie „Economics: An Introductory Analysis“. Přispěl k teorii chování spotřebitele a k teorii všeobecné rovnováhy. Je považován za jednoho z představitelů keynesiánské ekonomiky, později se však stal průkopníkem tzv. neoklasické syntézy, která spojuje neoklasickou mikroekonomii a Keynesovu mikroekonomii.

Pragmatické a empirické přístupy se prosazovaly jako ucelený směr v sedmdesátých letech. Vycházejí ze zkušenosti (= **empirie**) a praktických poznatků (= **pragmatismus**). Jedná se o pravdy ověřené praxí, které jsou předkládány manažerům jako případové studie a doporučení, doprovázené mnoha vzorovými příklady. Vzorem zde stojí zejména podniky, které přežily období ropné krize.

- **Henry Mintzberg (nar. 1939)** – kanadský akademik a profesor managementu na McGill University v Montrealu. Je autorem mnoha knih, významným myslitelem s pověstí obrazoborce – kritizoval, zpochybňoval a vyvrátil mnoho zavedených principů a názorů. Definoval šest základních částí organizace, vytvořil koncept deseti manažerských rolí a je autorem tzv. Mintzbergova paradoxu na poli strategického řízení.

- **Alfred Pritchard Sloan, Jr (1875 – 1966)** – stal se prezidentem a ředitelem General Motors a za jeho působení se General Motors staly nejvýznamnějším a největším výrobcem automobilů ve světě. Konkurenčně stál proti Henrymu Fordovi. Zavedl tzv. divizionální organizační strukturu společnosti a decentralizaci jejího řízení – rozdělil společnost na 8 divizí, z nichž každá se zaměřila na samostatný segment trhu.

- **Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005)** – rakouský konzultant a spisovatel židovského původu, od roku 1937 emigroval kvůli nacistické hrozbě do USA. Je pokládán za zakladatele moderního managementu jako samostatného oboru. Ve svých knihách píše o mnoha problémech řízení a rozhodování a přinesl řadu

zásadních konceptů v oblasti managementu. Zavedl pojem diskontinuita a reprivatizace, definoval pět základních činností manažera (stanovení cílů, motivování a komunikace, organizování, kontrola a hodnocení, rozvoj a růst pracovníků) a navrhl metodu řízení podle cílů (MBO = Management by Objectives).

3.4.3 Třetí období

Toto období spadá do konce sedmdesátých let. Management té doby je v podstatě podobný dnešnímu. Vznikla koncepce dokonalého podniku. Projevují se snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení, navyšuje se interní spolupráce mezi pracovníky a manažery, a také externí vliv podniku ve společnosti. Hromadná výroba ustupuje malosériové, která lépe naplňuje požadavky zákazníka. Trendem jsou obory s vysokým podílem znalostí a kvalifikované práce. Dochází k vytvoření tzv. turbulentního prostředí, které odráží chaos a nejistoty. Vyrovnává se nabídka s poptávkou. Pracovní doba se zkracuje na 5 dnů s osmihodinovou směnou. Rozvíjí se marketing, zvyšuje se náročnost řízení, začíná se mluvit o ochraně životního prostředí.

- **Karl-Erik Sveiby (nar. 1946)** – švédský vědec, podnikatel a profesor. Je označován jako „otec zakladatel“ znalostního managementu a pokládán za předního světového odborníka v oblasti řízení znalostí. Je např. autorem definice intelektuálního kapitálu. Jeho model zahrnuje tři části – 1) lidský kapitál (znalosti a dovednosti zaměstnanců), 2) strukturní kapitál (SW, patenty, vynálezy), 3) zákaznický kapitál (vztahy s dodavateli a odběrateli). Propaguje motto: „Více intelektu, méně materiálu.“
- **Philip Kotler (nar. 1931)** – americký autor, konzultant a profesor narozený v Chicagu. Vyzdvihuje marketing jako disciplínu ekonomie a je uznávanou současnou autoritou v tomto oboru.
- **Thomas J. "Tom" Peters (nar. 1942)** – americký spisovatel, proslavil se svou knihou „In Search of Excellence“ (Hledání dokonalosti), kterou napsal společně s **Robertem H. Watermanem**.
- **Michael Eugene Porter (nar. 1947)** – americký ekonom, profesor a konzultant. Zabývá se zejména konkurenceschopností firem. Nejvýznamnější stratég současnosti, zakladatel jedné z nejznámějších současných strategií a autor tzv. Porterovy analýzy pěti sil (Analýza 5F) či Porterova hodnotového řetězce.

- **Michael Martin Hammer (1947 – 2008)** – americký inženýr a profesor zabývající se managementem. Zakladatel teorie reengineeringu podnikových procesů. Spolu s **Jamesem Champym (nar. 1942)**, americkým konzultantem a organizačním teoretikem, napsal knihu „Reengineering – radikální proměna firmy“.

3.4.4 Čtvrté období

Čtvrtá etapa navazuje na trendy třetího období. Její počátky se datují do devadesátých let, ale častěji je nazývána management 21. století. Dochází k vylepšování spolupráce mezi společnostmi a zaměstnanci, zaměstnanci se podílí na řízení, a zároveň mohou prostřednictvím akcií získat i podíl na majetku podniku. Dalšími charakteristikami tohoto období jsou automatizace, robotizace, využívání výpočetní a kancelářské techniky, či zavedení pružných výrobních systémů.

Představiteli této etapy jsou William Henry Gates III známý jako **Bill Gates (nar. 1955)**, americký podnikatel, jeden z nejbohatších lidí na světě a spoluzakladatel a předseda představenstva společnosti Microsoft, **Akio Morita (1921 – 1999)**, japonský podnikatel a spoluzakladatel společnosti Sony, **William "Bill" Redington Hewlett (1913 – 2001)**, americký inženýr a s **Davidem Packardem (1912 – 1996)** spoluzakladatel společnosti Hewlett-Packard Company.

3.5 Manažer

3.5.1 Etymologie a definice

Slovo manažer pochází z anglického slovesa „manage“ = řídit, organizovat, hospodařit.

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“. (Jan Lojda, 2011, s.10). Bývá definován jako osoba s řídicí funkcí, zodpovědná za úspěšný chod týmu, útvaru nebo i celé organizace, podle úrovně managementu. Než k nám proniklo slovo manažer, byl řídicí pracovník nazýván šéfem, vedoucím, případně správcem, což v dnešní době chápeme už spíše jen jako hovorové výrazy.

Ve své každodenní práci vykonává každý manažer několik různých funkcí, může zastávat rozličné role a každý má rovněž svůj vlastní, typický styl řízení.

3.5.2 Manažerské funkce

Základní rozdělení funkcí manažera je podle prof. Leo Vodáčka a Olgy Vodáčkové na sekvenční a průběžné, přičemž průběžné úkoly jsou neoddělitelnou složkou sekvenčních. Sekvenční funkce jsou prováděny v určitém časovém kontextu, průběžné – jak již napovídá jejich název – jsou prováděny průběžně. Mezi průběžné funkce patří rozhodování, analýza problémů, realizace a implementace včetně koordinace.

Obrázek 2: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Jednotlivé manažerské funkce	Analýza		Rozhodování	Realizace
Plánování				
Organizování				
Výběr a rozmístění lidí				
Vedení lidí				
Kontrola				

Zdroj: Dostál, Rais, Sojka. *Pokročilé metody manažerského rozhodování 2005*

Sekvenčními funkcemi a jejich rozdělením se v průběhu historie managementu zabývalo několik autorů. Jako první s rozdělením manažerských funkcí přišel Henri Fayol v roce 1916. Ten definoval pět funkcí managementu, a to plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Jeho rozdělení je základní a z něho vycházejí všichni ostatní autoři.

Na Fayolovu školu postupně navazovali představitelé procesních přístupů. Luther Halsey Gulick a Lyndall F. Urwick v roce 1937 představili systém POSDCORB, což je akronym složený z počátečních písmen anglických slov označujících manažerské funkce: plánování = **P**lanning, organizování = **O**rganizing, personální zajištění = **S**taffing, přikazování = **D**irecting, koordinace = **CO**ordinating, evidenci = **R**eporting, rozpočtování = **B**udgeting. Tento systém byl v roce 1988 Heinzem Weihlichem a Heroldem Koontzem zjednodušen do podoby, která je dodnes nejpoužívanější a která rozeznává opět pět různých manažerských funkcí: **plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování.**

3.5.3 Plánování

Plánování je klíčovou manažerskou funkcí a týká se všech oborů a aspektů organizace. Je východiskem pro všechny ostatní funkce, neboť určuje cíle. Podle prof. Leo Vodáčka a Olgy Vodáčkové je plánování informačním procesem stanovení cílů a předpokládaných postupů jejich dosažení (Vodáček, Vodáčková, 2006, str. 69). Při plánování je brán zřetel na všechny vnější i vnitřní faktory, které mohou mít vliv na úspěšné dosažení cíle. Plán může mít podobu poslání, cíle, strategie, taktiky, postupu, pravidel, programu či rozpočtu. Základním plánem organizace je její **globální strategie**.

V oblasti plánování rozlišujeme cíle krátkodobé (do 1 roku) a cíle dlouhodobé (na dobu delší než jeden rok) a cíle taktické, operativní a strategické. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). **Strategické plánování** je základem dlouhodobého směřování organizace či podniku. Zahrnuje marketing, rozhodování o investicích, rozvoj lidských zdrojů, výzkum a vývoj. **Taktické a operativní plánování** je důležité tam, kde dochází k silným tokům zdrojů. Každý podnik využívá jiné plány, dle svého charakteru. Jako příklady plánů můžeme uvést finanční plán, plán rozvoje lidských zdrojů, plán osobního rozvoje zaměstnance, plán prodeje, plán nákupu, plán výroby, plán projektu, investiční plány nebo plány údržby a oprav. Dílčí plány by měly vždy být navzájem provázány.

Obecně rozlišujeme pět **metod plánování**: obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up), progresivní plánování (Bottom-Up), retrográdní plánování (Top-Down), strategické alternativy a strategické řízení.

Pro plánování se využívají rozličné **analytické techniky**, např. Porterova analýza 5 F, BCG matice, diferenční analýza, Paretovo pravidlo, SWOT analýza (odhaluje silné

a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby), SMART (návrh cílů) a VRIO analýza.

Efektivita plánování pak bývá měřena podle různých hledisek, např. podle míry dosažení plánovaných cílů a podle míry spokojenosti zájmových skupin.

3.5.4 Organizování

Organizování znamená vytváření řádu a uspořádávání lidí, zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace tak, aby bylo reálné dosáhnout cílů vytyčených

plánováním ve stanoveném časovém horizontu. „Organizování je především informačním procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v uvažované organizační jednotce“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, str. 70). Podstatou organizování je vytvoření organizační struktury, což znamená sdružování lidí do pracovních skupin (týmů) s cílem zajistit, aby bylo jasné, kdo má co dělat a kdo je zodpovědný za výsledky, aby byly odstraněny organizační překážky a zavedeny rozhodovací, komunikační a informační sítě. Organizování zahrnuje vytváření **organizačních jednotek a struktur** a v rámci nich **dělbu práce**, dělbu kompetencí (**delegování**), **vyvažování pravomocí a zodpovědnosti**, **stanovení rozpětí řízení a koordinaci** činností.

Organizování je jednou ze základních manažerských funkcí a nutně probíhá ve všech typech organizací. Jeho základními koncepty jsou adhokracie, byrokracie a meritokracie.

Autorem konceptu **adhokracie** je Alvin Toffler a jejím základem je nebyrokratické, pružné organizační uspořádání, při kterém se organizační struktura pružně mění dle aktuálních úkolů. Koncept byl dále rozvíjen Henrym Mintzbergem. Naproti tomu **byrokracie** je konceptem řízení založeného na jasných a formalizovaných pravidlech a na nezaujaté a profesionální práci kvalitních úředníků. Tento způsob organizování byl navržen Maxem Weberem. Koncepte **meritokracie** spočívá v tom, že jsou pracovníci povyšováni na základě svých výsledků, čímž se zajišťuje, aby se manažery stávali kvalifikovaní a schopní profesionálové.

Mezi základní **metody organizování** zařazujeme centralizaci, decentralizaci, empowerment (zmocnění), organizační rozvoj, metodu OSCAR a pracovní týmy, jejichž tvorba je chápána jako specifická moderní metoda organizování.

Analytických technik využitelných pro organizování je velké množství, jako příklad jmenujme analýzu pracovních míst, analýzu sociální sítě, Davidsonův zlom, Eisenhowerův princip, Leavittův diamant, McKinseyho 7 S, Mintbergův paradox, profily rolí, reengineering a Sloanův filtr.

3.5.5 Personalistika

Personalistika neboli řízení lidských zdrojů je soubor činností, které slouží k náboru, rozmisťování, rozvoji, hodnocení a udržování si schopných pracovníků.

Personalistika je důležitou manažerskou funkcí, neboť základem úspěchu každého podniku jsou „znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníků k podniku, ve kterém pracují“ (Hron, 2005, s. 31). Využívá poznatků psychologie, sociologie, pedagogiky, práva a organizace práce.

Ve většině organizací je personální útvar, který za řízení lidských zdrojů zodpovídá. Vhodné je také mít vypracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů. Pro všechny činnosti spojené s personalistikou je důležité umění **komunikace** a **motivace**. Komunikace je vlastně sdělování a výměna informací. Měla by být zcela otevřená. Motivace může být vnější či vnitřní. Motivace je funkcí intenzity vnitřního napětí, hodnot a cílů, pravděpodobnosti dosažení cíle.

Typická provozní práce personalisty zahrnuje tři okruhy, **personální administrativu** a evidenci zaměstnanců, **platy a mzdy** (včetně motivační složky) a **personalistiku** jako takovou. Pod personalistiku pak spadá získávání pracovníků, organizační strukturu a její prvky, systematizaci a popis pracovních míst, vzdělávání a rozvoj kvalifikace pracovníků, řízení zaměstnanců, sociální programy a benefity a konečně personální plánování.

Při řízení lidských zdrojů bývají aplikované **metody** náboru, hodnocení, vzdělávání, vedení či řízení lidských zdrojů, dále metody plánování nákladů a plánování, analýzy a předvídání systematizace míst a práce.

Jako **techniky** se v řízení a vedení lidí používá např. asistování, instruktáže, koučování, konzultování, mentorování, pracovní porady, paralelní týmy, rotace práce, vedení a komunikování.

Stejně jako v organizování i zde se jako **analytické techniky** uplatňují analýzy pracovních míst a analýzy sociální sítě. Jako další analytické metody jsou využívány personální audity, profily rolí, sociogramy popisující a specifikace pracovního místa, matice Jacka Welche a metody průzkumu spokojenosti.

3.6 Vedení

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci.“
(Peter F. Drucker) nebo autora publikace Jan Truneček – Management znalostí

Pod pojmem vedení rozumíme „schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky a podřízené pracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů“.
(Hron, 2005, s. 31) Kladen je důraz na vůdčí roli manažera, nicméně oproti řízení je zde dáván druhým prostor k vyjádření či dokonce k spolurozhodování. Pro vedení je důležité, aby manažer uměl **vytvářet** energii – tj. aby byl pro druhé podněcovatelem, motivátorem a inspirátorem, a aby vytvořenou energii uměl **usměrnit** – tj. aby dokázal najít a udržet správný směr a tempo a využít naplno všech potřebných zdrojů.

Rozeznáváme různé styly vedení. Každý manažer má nějaký svůj základní styl, který je určen jeho osobními vlastnostmi, případně postojem podřízených. Do nějaké míry je však manažer nucen svůj styl měnit a přizpůsobovat situaci podle jejího charakteru a závažnosti rozhodnutí. Klíčovou manažerskou dovedností pro úspěšné vedení lidí je **komunikace** a využívanými vědními obory zejména psychologie, sociální psychologie a sociologie. (Podrobněji o stylech vedení)

Mezi **metody** vedení patří briefing, porady, motivace, teorie X a Y (metoda cukru a biče) a zmocnění či podobné metody zvyšující pravomoc a odpovědnost podřízených pracovníků. Důležitou metodou je i volba správného stylu vedení.

Hlavní **analytickou technikou** použitelnou pro proces vedení je 360° zpětná vazba.

Kontrolování

Kontrolování je jedním ze základních úkolů manažera na jakékoli úrovni, prochází všemi jeho činnostmi a předchází i plánování. „Kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, str. 71). Můžeme říci, že úkolem kontroly je porovnávání skutečného stavu se stavem plánovaným či žádoucím. Průběžné kontrolování má preventivní charakter a jeho pomocí lze předcházet odchylkám či problémům. Nalezené odchylky je třeba korigovat v zájmu dosažení chtěných cílů. Kontrolu provádí manažer sám přímo anebo nepřímo jejím delegováním na spolupracovníky či podřízené pracovníky.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků: **stanovení** standardů, **měření** vykonané práce z hlediska stanovených standardů a **korekce** zjištěných odchylek od standardů. Podle Srpové a Řehoře můžeme kontrolování rozdělit do šesti fází: „určení předmětu kontroly, získání a výběr informací pro kontrolu, ověření správnosti získaných informací, hodnocení kontrolovaných skutečností, závěry a případné návrhy opatření a zpětná kontrola.“ (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 127 – 128).

Kontrolu lze provádět mnoha různými **metodami**, mezi ně patří např. běžná vnitřní kontrola, interní audit, externí audit, dopředná vazba a zpětná vazba. V současnosti převládá zejména **kontrola se zpětnou vazbou**, která je zaměřená na výstupy. Její nevýhodou je, že korekce se provádí až po dosažení určitých výsledků a toto zpoždění může oslabit efektivitu řízení. Lepší variantou je preventivně orientovaná **kontrola s dopřednou vazbou**. Je to systém zaměřený do budoucnosti, při kterém jsou signalizované odchylky podnětem k nápravným opatřením za účelem zajištění výstupů v souladu s plánem.

Analytickou technikou použitelnou v kontrolování je např. Paretovo pravidlo.

3.7 Manažerské styly řízení

Styl řízení popisuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažera – jak se manažer obvykle rozhoduje a jak se snaží dosáhnout cílů týmu i podniku. Tento způsob vychází z osobnosti manažera, z jeho zkušeností a vzdělání. Bývá ovlivněn i jinými okolnostmi, jako je např. počet podřízených, jejich vzdělání a klima na pracovišti nebo charakter organizace a firemní kultura.

K tomu, jaký styl vedení by mohl být nejvhodnější, neexistuje žádné obecné pravidlo. Každý typ organizace, každé pracoviště a také každá situace vyžadují jiný styl, proto je dobré typy střídát dle aktuální potřeby. Tedy, ač každý manažer má svůj hlavní styl řízení, je pro něj důležité umět všechny styly, zdokonalovat se v nich a naučit se mezi nimi přepínat. „Zvolení si správného stylu řízení je jedním z důležitých faktorů a odvíjí se od něj další řešení dané situace a řešeného problému.“ (Tureckiová, 2004)

3.7.1 Teorie vedení/řízení lidí

Teorii řízení lidí, podle kterých se rozdělují a definují styly řízení, je nepřeborné množství. V průběhu věků se vyvíjely, některé ustupovaly do pozadí a jiné vznikaly.

1) Teorie velkých osobností

Do 20. století se věřilo, že člověk se velkým vůdcem musí prostě narodit. Vedení a řízení lidí bylo založeno na paradigmatu velkých osobností, jako byly např. Johanka z Arku, George Washington a Mahátma Gándhí. Právě takové osobnosti určují společenský vývoj, jsou historickými hybateli.

2) Teorie osobnostních rysů

„Základním bodem této teorie je, že vůdčí osobnost se od ostatních odlišuje určitým souborem specifických povahových rysů nebo behaviorálních vzorců, které jsou danému jedinci vrozené.“ (Hájek, 2006)

3) Participativní teorie

Teorie vychází ze dvou tvrzení. Prvním je, že rozhodnutí, na kterém se podílí více lidí, je lepší než rozhodnutí učiněné jedincem. Druhým tvrzením je, že angažovanost lidí je vyšší, pokud je jim umožněno spolupodílet se na rozhodování. Z těchto hledisek by měl manažer podporovat participaci a přínos podřízených pracovníků. Spadají sem tradiční styly vedení definované Kurtem Lewinem nebo Rensisem Likertem.

Obrázek 3 Participace v rozhodování

< bez participace			vysoká míra participace>		
rozhoduje lídr bez konzultace s týmem	lídr navrhuje řešení, naslouchá připomínkám a pak rozhodne	tým navrhuje řešení, lídr rozhodne	společné rozhodnutí	tým rozhoduje bez konzultace s lídrem	

Zdroj: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>

1) Kontingenční teorie

Tato teorie je založena na tvrzení, že každá situace vyžaduje jiný styl vedení. To znamená, že žádný ze stylů není nejlepší a že efektivita stylu závisí na kontextu. Manažer by se měl umět tomuto kontextu přizpůsobit a přepnout na příslušný styl

řízení. Příkladem stylů řízení definovaných dle kontingenční teorie je Fiedlerův kontingenční model, Rozhodovací model dle Vrooma, Yettona a Jago, Situační vedení dle Herseyho a Blancharda a Vedení „cesta-úkol“ Roberta House.

2) **Situační teorie**

Efektivitu vedení lidí podle této teorie ovlivňují a určují tzv. situační faktory, nevychází tedy ze schopností a dovedností manažera. Mezi situační faktory patří motivace, charakter a schopnosti podřízených pracovníků, vztahy mezi manažerem a jeho podřízenými, ale také třeba momentální nálada manažera a míra stresu a tlaku, pod jakým právě jedná.

3) **Vztahová teorie**

Na základě této teorie jsou definované tzv. podmíněné styly vedení lidí. Při dělení stylů se zaměřuje na interakci manažera a podřízeného, vůdce a vedeného. Patří sem transakční a transformační styly vedení.

4) **Behaviorální teorie**

Tato teorie tvrdí pravý opak toho, co Teorie velkých osobností – člověk se vůdčí osobností nerodí, ale stává se jí v rámci sebezvoje a učení. Behaviorální teorie se nezaměřuje na mentální schopnosti, ale spíše na činy a hledá určité vzorce chování. Sem spadají teorie jako Úcta a struktura Fleismena a Harrise (univerzita v Ohio), Orientace na pracovníka – orientace na práci (Michiganská škola), Teorie nebo Teorie manažerské mřížky Blakea a Moutona .

Styly řízení podle Kurta Lewina

Kurt Lewin styly dělí podle stupně participace na autokratický, demokratický a liberální. Podle Bělohlávka (1996) se jedná o nejčastěji používané členění stylů řízení. Je také nazýváno klasickou teorií.

Autoritativní styl řízení je „založen na přikazování úkolů, které mají být splněny, přičemž při zadávání nejsou nijak konzultovány s pracovníkem, kterému mají být přiděleny; v tomto nedochází k vytváření přátelského a důvěrného prostředí“. (Srpková, Řehoř a kol., 2010) Manažer rozhoduje sám, odmítá diskusi, uděluje příkazy a očekává jejich bezpodmínečné plnění.

Demokratický styl řízení je styl partnerský, umožňuje diskusi s podřízenými, dává prostor pro kreativitu. „Dochází ke snahám vytváření přátelštějšího prostředí,

manažer se snaží o komunikaci se svými podřízenými a oproti autoritativnímu stylu řízení má manažer přirozenou autoritu. Před konečným rozhodnutím si vyslechne názory svých podřízených pracovníků, kterými se může řídit, ale i nemusí. Tento styl řízení je považován za nejvhodnější.“ (Tureckiová, 2004)

Liberální styl řízení je stylem laissez-faire (nechte je jednat), tudíž je přesným opakem autoritativního stylu řízení. Manažer seznámí pracovníky s úkoly, jejich plnění však nechává na nich samotných, čímž podporuje jejich aktivitu. Zapojuje je do procesu rozhodování, např. je nechá navrhnout různá řešení, z nichž je pak vybráno řešení optimální. „Manažer tím dává najevo, že plně důvěřuje svým podřízeným pracovníkům a snaží se o zabezpečení vhodného klimatu pro efektivní realizaci úkolů a potažmo i podnikových cílů.“ (Blažek, 2011)

Některé zdroje zmiňují ještě **byrokratický styl řízení**. Ten se uplatňuje především v úředních systémech. Je založen na přísném dodržování zákonů, uplatňování moci a minimální spolupráci.

Styly řízení podle Rensise Likerta

Likert stejně jako Lewin je představitelem participativní teorie. Podle stupně participace dělí styly řízení na vykořisťovatelsky autoritativní, laskavě autoritativní, konzultativní a participativní. Jeho model se bývá nazýván modelem 4 S.

Exploativně autoritativní styl řízení (autoritativní). Manažer nevytváří prostředí vzájemné důvěry, naopak se vyznačuje spíše nedůvěrou ke svým podřízeným a jejich podceňováním. Úkoly určuje direktivně pomocí příkazů, rozhoduje sám a ve všech rozhodnutích má pravdu. Motivace v tomto stylu je negativní, manažer využívá strachu z trestu, důraz je kladen na metodu „biče“. Komunikace je jednosměrná, probíhá pouze shora dolů. Neexistuje žádná zpětná vazba.

Laskavě autoritativní styl řízení (benevolentní). Manažer se snaží vytvořit partnerské prostředí a vystupuje zde spíše v roli otce. Panuje oboustranná důvěra. Manažer je ochotný vyslechnout názor podřízených v případě rozhodování, ale konečné slovo má vždy manažer. Motivace je spíše pozitivní, manažer využívá systému odměn a převahu má metoda „cukru“. Komunikace je jednosměrná, probíhá shora dolů a zpětná vazba je minimální.

Konzultativní styl řízení. Rozhodnutí učiní manažer, ale po konzultaci s podřízenými. Jeho rozhodnutí je odvozeno z jejich připomínek. Komunikace je obousměrná s intenzivní zpětnou vazbou. Motivace je pozitivní, používají se spíše odměny než tresty.

Participativně skupinový styl řízení (participativní). Manažer dává svým podřízeným plnou důvěru. Rozhodnutí jsou dělána ve skupině. Komunikace je obousměrná a volná s intenzivní a otevřenou zpětnou vazbou. Podle Likerta tento styl přináší nejlepší výsledky.

Likert předvídal i pátý styl, který se vyznačuje pouze neformální autoritou a formální autorita se zcela vytrácí.

Styly řízení podle Vrooma, Yettona a Jago

Toto rozdělení je příkladem kontingenčního (situationalistického) přístupu. Předkládá model rozhodovací, založený na pěti stylech vedení a na sadě sedmi otázek, které mají napomoci výběru stylu vhodného pro danou situaci. Původní model pánů Vrooma a Yettona využíval rozhodovací strom. Tato, novější, verze modelu využívá matematického výpočtu.

AI = silně autokratický. Manažer řeší problém sám, rozhoduje sám a spoléhá na své vlastní informace.

AII = autokratický. I zde manažer rozhoduje sám, ale na základě informací od podřízených. Nezajímá se však o jejich rady a nápady.

CI = konzultativní. Manažer rozhoduje sám, ale konzultuje problém jednotlivě se svými podřízenými. Ptá se na jejich názory, ale nechává si závěrečné slovo.

CII = silně konzultativní. Manažer problém diskutuje s podřízenými na společné poradě a konzultuje možná řešení. Rozhoduje sám.

GII = participativní (skupinový). Řešení je výsledkem společné diskuze, kde manažer zastává roli koordinátora. Je však na sebe připraven vzít zodpovědnost za rozhodnutí týmu.

Situační styly řízení

Tyto styly řízení jsou dány charakterem pracovníků a vztahem manažera s jeho podřízenými. Jsou to např. **motivující styl** (s usilovnými pracovníky), **poradenský styl** (s učícími se pracovníky), **partnerský styl** (s vynikajícími odborníky) a **instrukční styl** (pro výchovu a zaškolení pracovníků).

Moderními styly vedení, které spadají pod tuto teorii, jsou direktivní styl, koučování, mentorování, delegování a týmová práce.

Direktivní styl (přímý, příkazové vedení) je charakteristický vysokou mírou direktivního usměrňování a malou mírou motivace. Jde o vysoce metodické vedení používané při nízkém souvztažném chování podřízených. Uplatňují se zde zejména instrukce a dozor.

Koučování (prodávající vedení) představuje řízení usměrněné, ovlivňované a podporované zkušeným manažerem, který v tomto případě zastává roli **kouče**. Je kombinací vyšší míry přímého řízení velkou mírou motivace. Jeho cílem je podpora plánovaného rozvoje pracovníka.

Mentorování (podporování) je podpurným stylem vedení s nízkou mírou direktivy a vysokou motivací. Cílem je, aby pracovník získal důvěru ve vlastní schopnosti pod vedením zkušeného manažera, který zde hraje roli **mentora**. Používá se pro podporu a řízení růstu talentovaných pracovníků nebo také pro vpravení nových pracovníků do problematiky pracovního místa apod.

Delegování (zplnomocňující vedení) je charakteristické převedením pravomocí a zodpovědnosti na podřízeného pracovníka. Manažer uplatňuje velmi nízkou míru přímého usměrňování.

Týmová práce (participační vedení) je stylem s nízkou metodikou vedení při vysokém souvztažném chování podřízených. Je založeno na trvalé konzultaci manažera s pracovníky při řešení problémů a při rozhodování.

Podmíněné styly řízení

Transformační styl je založený na interakci manažera a podřízených a opírá se o jasnou vizi budoucnosti. „Vůdci motivují a inspirují a pomáhají členům skupiny vidět důležitost a vyšší zájem daného cíle. Transformační lídři se při vedení lidí zaměřují jak na dosažení cíle, tak na rozvoj plného potenciálu vedených lidí. Tito vůdci vyznávají vysoké etické a morální standardy.“ (Hájek, 2006)

Pro **transakční styl**, jak už název napovídá, je typická transakce, směna něčeho za něco. V případě vedení lidí se jedná o směnu tradičních motivačních prostředků za ochotu pracovníků vyhovět a je založený na systému odměn a trestů. Jeho hlavní omezení je v myšlence, že člověk se chová předurčeně a pracuje za odměnu.

3.7.2 Teorie rolí

Teorie rolí je sociologicko-psychologickou teorií, která zkoumá a popisuje role, tedy obvyklé a očekávané jednání jedinců v sociálních pozicích. Řízení lidí je v duchu této teorie chápáno jako přijetí jedné ze skupinových rolí, z nichž každá má své specifické vzorce chování. Jako první popsal manažerské role Henry Mintzberg v roce 1973, a to na základě pozorování práce manažerů v průběhu jejich normálního pracovního dne. „*Díky tomuto systematickému sledování se Mintzbergovi podařilo manažerské role rozdělit do tří skupin, přičemž každá skupina obsahuje své specifické pod role, kterých je dohromady deset. Tyto role se liší dle profese a dle hierarchického postavení manažera.*“ (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Role interpersonální jsou role zabývající se mezilidskými vztahy na pracovišti. Zahrnuje týmovou spolupráci, různé styly vedení lidí, řešení konfliktů na pracovišti, zajišťování vhodné formy komunikace a vytváření přátelského prostředí a jeho udržení.

Interpersonální role se dále člení na tuto skupinu pod rolí:

- **Role figurky či představitele** – tato role má především symbolický či ceremoniální charakter, manažer pouze reprezentuje danou firmu, napomáhá zlepšení vztahů se zájmovými skupinami, např. svou přítomností na různých akcích.

- **Role vůdce** – role zaměřená na práci s podřízenými pracovníky, manažer vystupuje jako vedoucí svých podřízených, jejich řízením se snaží dosáhnout vytčených cílů. Spadá sem zejména rozdělování, koordinace a kontrolování práce, ale tato role může zahrnovat i personalistiku.
- **Role styčného důstojníka či spojovacího článku** – tato role zahrnuje především komunikaci a interpersonální vztahy, jak interní, v rámci vlastní organizace (nadřízen, podřízení), tak externí, mimo vlastní organizaci (zákazníci, dodavatelé apod.). Je to role velmi náročná na čas manažera. „Existence těchto rolí umožňuje manažerovi působit v rolích informačních a následně i v rolích rozhodovacích.“ (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 118)

Role informační jsou role zajišťující tok informací. Manažer funguje jako příjemce a odesílatel informací. „Tyto informace jsou specifické tím, že se v organizaci nevyskytují běžně, a proto je kladen důraz na jejich zpracování. S využitím předešlé manažerské role, a tedy interpersonální, manažer využívá a zároveň rozšiřuje základnu kontaktů, kterou v informační roli využívá.“ (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

Do role informační se řadí tyto pod role:

- **Role sledovatele či pozorovatele** – manažer funguje jako monitorující příjemce informací. Vyhledává a shromažďuje informace, zkoumá prostředí a situace, ve kterých se organizace pohybuje, sleduje příležitosti, změny a hrozby. Tato role je úzce propojena s rolí styčného důstojníka.
- **Role šířitele** – úkolem této role je šíření informací v rámci organizace, a to na všech úrovních, zadáváním úkolů podřízeným, informováním kolegů a komunikací s nadřízenými.
- **Role mluvčího** – v této roli manažer reprezentuje organizaci a vytváří její image, interním i externím způsobem.

Role rozhodovací jsou považovány za nejdůležitější role manažera. Jsou základem manažerského rozhodování, pro které jsou předchozí role brány pouze jako vstupní články. Důležitost těchto rolí spočívá i v míře zodpovědnosti, neboť na určitých rozhodnutích může záviset existence organizace. Manažer by měl být schopen

rozpoznat problém, zvážit všechny možnosti a rozhodnout, jakým způsobem se má situace řešit.

Role rozhodovací dále dělíme na tyto pod role:

Role podnikatele – tato role se soustřeďuje na zajištění podnikatelského úspěchu a efektivního rozvoje celého podniku, manažer sleduje a podněcuje změny, snaží se o zlepšení poskytovaných služeb a využívá nové technologie, programy, procesy.

Role eliminátora poruch – cílem této role je udržení stability zejména při výskytu nečekané události. Takový problém vyžaduje okamžitou reakci a co nejrychlejší uvedení nežádoucího stavu zpět do výchozího bodu. Manažer v této roli minimalizuje působení škodlivých vlivů, proto se v případě problému tato role předsouvá před role ostatní.

Role alokátora zdrojů – role důležitá pro chod celé organizace, manažer v této roli rozděljuje s co největší efektivitou zdroje, zejména omezené, dle potřeb jednotlivých pracovišť. Mezi zdroje v tomto případě patří kapitál, půda, čas a pracovní síly.

Role vyjednavče – tato role je využívána jednak ve styku s ostatními organizacemi či zákazníky, v tom případě se manažer při jednáních snaží získat výhody a lepší podmínky pro podnik, který zastupuje, a jednak v rámci vlastní organizace s podřízenými, útvary i ostatními manažery, kdy se manažer snaží získat výhody a postavení, které budou pro podnik efektivní.

„Význam všech shora uvedených rolí je však významně ovlivňován úrovní managementu, kterou manažer zastává. Například manažeři na úrovni vrcholového managementu věnují méně času roli figurky než manažeři na úrovni provozní.“
(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Role se navzájem propojují a kvalitativně se podmiňují, tj. jedna ovlivňuje druhou. Je důležité, aby si manažer jednotlivé role osvojil a uměl využívat roli odpovídající situaci.

3.7.3 Teorie manažerské mřížky

Teorie manažerské mřížky nebo také teorie GRID bude použita i pro příklad posouzení stylu řízení vybraných manažerů v praktické části. Tato teorie je vyvrcholením zkoumání rysů či chování úspěšného manažera. Robert J. Blake a Jane S. Mouton v 60. letech minulého století navrhli dvoudimenzionální matici členící styly řízení dle stupně zaměření na lidi nebo na úkol.

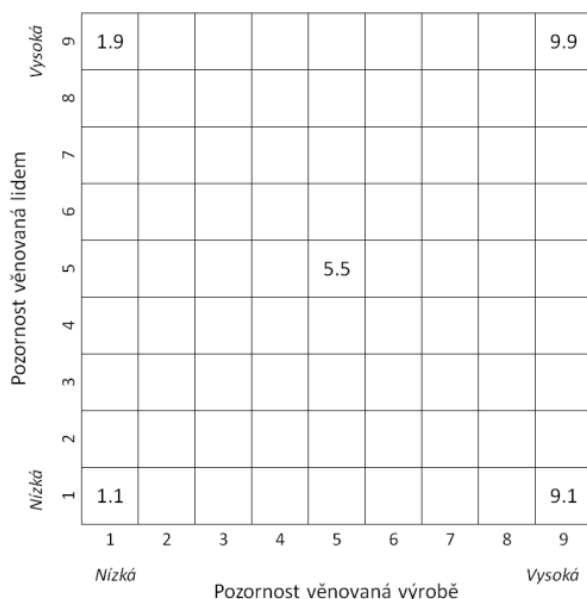
Obrázek 4: Matice stylů řízení

	zaměření na úkol nízké	zaměření na úkol vysoké
zaměření na lidi vysoké	vesnický klub	team management
zaměření na lidi nízké	improvizace	autoritativní shoda

Zdroj <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>

V roce 1987 byla Blakem a Moutonovou tato teorie dále rozvinuta na základě výzkumů do tzv. manažerské mřížky. Manažerská mřížka je vlastně grafem porovnávacím dvě proměnné. Na svislé ose je to tzv. sociální aspekt, pozornost věnovaná lidem a jejich potřebám a také mezilidským vztahům v dané skupině. Na vodorovné ose tzv. aspekt výrobní, pozornost věnovaná výrobě a zaměřená na výkon (produkci). Každá z těchto proměnných nabývá hodnot od jedné do devíti, které vyjadřují vzestupně váhu faktoru. „A právě pomocí porovnání těchto proměnných jsme schopni klasifikovat a identifikovat, do kterého stylu se manažer zařadí. Teorie manažerské mřížky udává způsob chování úspěšného manažera.“ (Dvořáková, 2007)

Obrázek 5 Manažerská mřížka



Zdroj: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

Z výše uvedeného schématu je patrné, že poměření zájmu o výkon a zájmu o zaměstnance je možné definovat pět základních stylů řízení.

1,9 manažer venkovského klubu (spolku zahrádkářů) – velká pozornost věnovaná lidem, výrobě však nízká. „Pro tohoto manažera jsou na předním místě mezilidské vztahy ve skupině, udržení přátelského prostředí a zájem o potřeby pracovníků, přičemž jejich výsledky nejsou důležité, hlavně aby se cítili spokojeni.“ (Tureckiová, 2004)

9,9 týmový manažer – velká pozornost věnovaná lidem i produkci. Do nedávna byla tato kombinace nejžádanější. „Tito manažeři podporují týmovou práci a snaží se skloubit jak potřeby pracovníků, tak potřeby organizace (výsledky), dále také podporuje zainteresovanost pracovníků díky participaci na rozhodování a vytváření společného zájmu.“ (Tureckiová, 2004)

1,1 ochuzený management (nezájem, volný průběh) – minimální pozornost jak lidem, tak výrobě. „Manažeři vůbec neprojevují zájem o své pracovníky a ani o jejich výkony, jejich cílem je pracovat na takové úrovni, aby nebyli nuceni z firmy odejít.“ (Dvořáková, 2007)

9,1 autoritativní manažer – opírá se o moc, silně se orientuje na produkci, ale podřízeným věnuje minimální pozornost. „Zájem manažera je zde soustředěn zejména na výkon a zaměstnanci jsou zde bráni spíše jako výrobní stroje než lidské entity.“ (Dvořáková, 2007)

5,5 kompromisní manažer (formální, organizační manažer) – stejný zájem o oba faktory. „Tento typ řízení je kompromisem uvedených stylů, manažer využívající tohoto stylu dosahuje uspokojivého výsledku rozdělením svého zájmu rovným dílem mezi zaměstnance a požadavků na jejich výkon.“ (Tureckiová, 2004)

Dále je možné určit ještě dva dodatečné styly řízení:

9+9 paternalista – spojuje zájem o lidi s orientací na produkci.

Tito manažeři se orientují jak na cíl, tak i na úkol, a to ve střídavém poměru, dle jejich aktuálního zájmu; jeho přístup k pracovníkům je tzv. rodičovský, pokud ho pracovník poslouchá, manažer je k pracovníkovi loajální, pokud se ovšem pracovník nepodřizuje nárokům manažera, je tvrdě postižen. (Šuleš, 2008)

Oportunista – takový manažer využívá všechny styly řízení, jeho cílem je především kariéra a povýšení. Většinou mívá jeden styl hlavní a druhý podpůrný, ale umí používat i ostatní styly.

Další styly řízení

Hron (2010) rozděluje styly řízení na dva základní, autokratický styl a liberální styl. Liberální styl řízení pak podle stupně zaměření na výrobu či péči o pracovníky dále člení na další individuální styly řízení: byrokratický, lhostejný, sousedský, harmonický, poradní, týmový a sociální.

Obrázek 6 : Rozdělení stylů řízení

Zájem o úkoly	Autokratický	Harmonický	Týmový
	Byrokratický	Organizační	Poradní
	Lhostejný	Sousedský	Sociální
	Zájem o lidské potřeby		

Zdroj: HRON, J. *Teorie řízení*. 2010

Jiné pojetí dělení stylů řízení uvádí Armstrong (2007), a to na vedení charizmatické, demokratické, umocňovatelské a transakční.

1) Charizmatické vedení

- charizmatičtí manažeři spoléhají na svou osobnost a schopnost inspirovat, jsou dobrými komunikátory a vizionáři
- necharizmatičtí manažeři spoléhají na své know-how a svou sebedůvěru, při řešení problémů dávají na svůj analytický přístup

2) Demokratické vedení

- autokratičtí manažeři uplatňují svoji moc a vnucují svá rozhodnutí
- demokratičtí manažeři podporují participaci a skupinové rozhodování

3) Umocňovatelské vedení

- umocňovatelé jsou manažeři, kteří poskytují prostor a snaží se o povzbuzení a inspiraci pracovníků
- kontroloři oproti tomu lidmi manipulují tak, aby vyzískali jejich ochotu vyhovět

4) Transakční vedení

- manažeři transakční poskytují peníze, práci a bezpečí a využívají toho k získání ochoty pracovníků
- manažeři transformační motivují pracovníky a evokují jejich úsilí dosáhnout vyšších cílů

4 Vedení týmu

4.1 Týmová práce

Skupina lidí, jako je např. útvar nebo oddělení, představuje několik lidí pracujících na jednom místě, ale nikoli společně na dosažení společného cíle, spíše nezávisle jeden na druhém a jejich práce se může dokonce i křížit. Dosáhnout kvalitativní přeměny pracovní skupiny na tým je náročné jak na čas, tak na schopnosti manažera. Vyžaduje to trpělivost, odhad, empatii, asertivitu a schopnost skloubit činnosti a dovednosti každého člena tak, aby na sebe účelně a plynule navazovaly.

„V efektivních týmech hrají členové své role s plným využitím svého talentu k maximálnímu prospěchu týmu. Pokud dokážou spojit své schopnosti, prosadit přednosti a potlačit nedostatky, podaří se obvykle dosáhnout cílů týmu. Pokud však každý pracuje na vlastní pěst, tým málokdy uspěje. Většina úspěchů a neúspěchů je dána úrovní týmové práce.“ (Bělohlávek, 2001)

4.2 Charakteristika týmu

Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem tedy spočívá hlavně v chování členů. Podle Bělohlávka oproti skupině členové týmu:

- Uvědomují si svou sounáležitost a význam spolupráce na dosažení cílů. Vzájemně se podporují a neztrácejí čas bojem o pozice, nepoškozují druhé kvůli osobnímu prospěchu.
- Pociťují společnou odpovědnost za práci i za tým a je pro ně snadné se ztotožnit s cílem, jelikož se podíleli na jeho stanovení.
- Svůj osobní jedinečný talent a své schopnosti uplatňují při dosahování cílů a tím přispívají k úspěchu týmu i celé organizace. Rozvíjejí své talenty přímo na pracovišti.
- Spoluvytvářejí atmosféru důvěry a vzájemného porozumění, komunikují otevřeně a poctivě, jsou vedeni k tomu, aby vyjadřovali své myšlenky a pocity a zároveň se snažili chápat, co vyslovují ostatní. Konflikt je chápán jako příležitost k nalezení nových směrů.
- Mají účast na rozhodnutích týkajících se týmu, ale uznávají závěrečné slovo manažera, zejména v případech nebezpečí nebo nerozhodnosti týmu.

4.3 Proces týmové práce

Týmová spolupráce je proces, který probíhá v několika fázích.

Stanovení cíle. Pracuje-li tým bez stanoveného cíle, je obtížné zajistit jeho efektivitu. Cíl je základem, musí být, proto jasně definován. Měl by být stanoven na základě potřeb, motivů a vizí zadavatele a v souladu se záměry a strategiemi organizace.

Skladba týmu. Tým by měl být sestaven tak, aby odpovídal zadaným cílům a umožnil jejich dosažení. Při výběru jeho členů je tedy zapotřebí zvážit jejich profesní i jiné dovednosti, jak přispějí dosažení cíle a jak se vzájemně doplňují. Je dobré i zvážit schopnost jednotlivých členů vzájemně spolupracovat.

Ztotožnění se s cílem. Členové týmu by měli být seznámeni s jeho cílem. Ten by jim měl být dostatečně objasněn a předložen takovým způsobem, aby bylo zajištěno jeho pochopení a přivlastnění si ho všemi členy týmu.

Průběh spolupráce. V této etapě dochází k vymezení rolí jednotlivých členů týmu a také ke stanovení základních pravidel spolupráce. Vytváří se časový harmonogram a akční plán jednotlivých činností vedoucích k dosažení cíle. Tyto činnosti nazýváme úkoly. Stejně jako samotný cíl, i tyto by měly být přesně definované a srozumitelné všem členům týmu. Dále je dobré domluvit metody a techniky práce i spolupráce.

Výsledky. Aby bylo dosaženo vytyčeného cíle, je potřeba, aby bylo členům týmu jasné, co je od nich očekáváno, kdo je za co zodpovědný, co je smyslem týmu a kdy a jakým způsobem se má postupovat na dosažení výsledků. Je dobré mít zajištěné vhodné pracovní podmínky, podpůrnou atmosféru na pracovišti a informační toky. Výstupy práce by měly být měřitelné, ať už kvalitativně nebo kvantitativně.

Prezentace a vyhodnocení. Sdílení radosti z úspěchu a kritická analýza vedou k neustále se zlepšujícímu se výkonu. Dosažením cíle jsou členové týmu motivováni k dalším výkonům, z nezdarů a omylů se mohou poučit a vyvarovat se podobných chyb v budoucnosti.

4.4 Stadia spolupráce

Než začne tým efektivně fungovat, trvá to nějaký čas. „Vývoj týmu směřuje ke zralosti, přizpůsobivosti vůči prostředí i k pocitům jistoty a uspokojení potřeb členů, přičemž prochází řadou typických stádií.“ (Bělohlávek, 2001)

Stádia vývoje týmu popsali v roce 1989 Kreitner a Kinicki takto:

- 1) **Orientace** – počáteční stadium týmové spolupráce, je charakteristické nejistotou jednotlivých členů, která vyplývá z neznámého prostředí a z nevyjasněných rolí. Členové se snaží zorientovat, seznamují se a vzájemně se oťukávají. V této fázi se lidé s touhou vést mohou pokusit prosadit svou kontrolu nad celým týmem a stát se vůdci.
- 2) **Konflikt a výzva** – toto je období, ve kterém se formuje struktura týmu. Členové zkoumají svoje role a postavení ve skupině, vzájemně se zkoušejí a prověřují, zjišťují záměry vůdce. Prostor a možnosti jsou vymezeny, je čas na adaptaci. Mohou se objevit stížnosti, výhrady či dokonce odpor k vymezeným strukturám.
- 3) **Soudržnost (koheze)** – stadium rozvoje týmového ducha. Členové přijali své role a jsou s nimi spokojeni. Uznávaný člen skupiny, nikoli vůdce, může vyzvat skupinu k přebudování mocenské struktury. Otázky jsou řešeny rychle a věcně.
- 4) **Opojení** – období, které se vyznačuje radostí a opojením. Práce v týmu uspokojuje profesní i osobní ambice členů a ti jsou následně zvýšeně aktivní. Základní rozpory a otázky moci jsou již vyřešeny a sebevědomí jednotlivých členů narůstá.
- 5) **Zklamání** – stadium nespokojenosti, členové mají pocit, že tým nenaplňuje svůj potenciál, což nabourává celkovou harmonii a vede ke kritice. Tým ztrácí soudržnost a může dojít až k jeho rozdělení na podskupiny. Tato situace pochopitelně výrazně snižuje výkonnost týmu.
- 6) **Přijetí** – znovu se objevuje vůdce, zralá a vyrovnaná osobnost, která nabádá členy k nové soudržnosti a vrací je zpět ke spolupráci na dosažení cíle. Období pochopení vzájemných očekávání. Tým je v tuto chvíli zralý, flexibilní vůči požadavkům konkrétní situace a schopný řešit dané úkoly směrem k dosažení cíle.

4.5 Efektivita týmové práce

Synergický efekt nastává, když výkon skupiny převyšuje sumu možností jednotlivých jejích členů. Je to kvalita zvyšující efektivitu týmové spolupráce a je

podmíněná propojením lidí v týmu určitými vazbami tak, aby nedostatky jedněch byly doplněny přednostmi druhých, aby se vzájemně inspirovali a stimulovali nové pohledy na věc a nové přístupy k práci.

Matematicky by se tento efekt mohl vyjádřit pomocí rovnice:

$$1 + 1 + 1 = 5$$

práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu

Může však nastat i tzv. negativní synergie, a to zejména v případě, že členové týmu nejsou ztotožnění s cílem, jde jim spíše o sebe-prosazení a osobní výhody a méně průbojní jedinci jsou upozaděni. Tento efekt pak můžeme opět matematicky vyjádřit rovnicí:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

práce jednotlivců - negativní synergický efekt = výsledek týmu

Aby tým pracoval efektivně a aby se dostavil synergický efekt pozitivní, musí být splněny tyto tři základní podmínky: spolupráce, důvěra a soudržnost.

I. Spolupráce

„Spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle.“ (Bělohávek 2001)

Spolupráce vzniká propojením dvou faktorů, součinnosti a koordinace.

Součinnost – členové skupiny spolupracují současně na jednom určitém úkolu a nesou společnou zodpovědnost za jeho dosažení. Výpadek, chyba nebo nedostatek jednoho člena skupiny může být jednoduše kompenzován zásahem jiného člena.

Koordinace – členové pracují na jednom úkolu postupně, ač nesou společnou zodpovědnost za jeho splnění. Člen, či podskupina členů vykoná jednu část úkolu, předá výsledek dalšímu členu či podskupině členů, kteří vykonají svou část úkolu a předají výsledek opět dál. Výpadek či chyba kterékoliv podskupiny ovlivní plnění úkolu celkově, často nebývá možné ji jednoduše napravit.

II. Důvěra

Vzájemná důvěra je základem vztahů ve skupině. Můžeme ji definovat jako očekávání, že nastane-li kritická situace, budeme se moci spolehnout jeden na druhého. Člen týmu, který je nepředvídatelný a nerespektuje ostatní členy a jejich

očekávání, zákonitě budí nedůvěru. Důvěra působí recipročně, když nám ji někdo dá, dáváme ji zpět, když nám někdo nedůvěřuje, automaticky mu nedůvěřujeme i my.

Budování důvěry má podle Gabriele Peters-Kühlingerové tři fáze:

1. Komunikujte jasně a srozumitelně – nejasná sdělení vyvolávají nedůvěru, proto je důležité, aby manažer komunikoval s týmem jasně, jednotlivým členům má být srozumitelné, co se po nich chce a co je od nich očekáváno.
2. Komunikujte otevřeně a transparentně – neznámo budí nedůvěru stejně jako nejasnost, manažer by měl být pro svůj tým čitelný a nevzbuzoval v jeho členech pocit ohrožení a tím i nedůvěry.
3. Dávejte víc důvěry, než očekáváte – důvěra, kterou dává manažer svým podřízeným, vyvolává v týmu touhu nezklamat, zvyšují sebekontrolu a zároveň mají větší chuť ovlivňovat řízení. Sebekontrola členů v týmu následně zvyšuje důvěru v manažerovi.

Soudržnost

„Soudržnost je překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Společná identita je vyjádřena hloubkou prožívání „My“. Členové soudržné skupiny setrvávají ve skupině a identifikují se se skupinou.“ (Bělohlávek 2001)

Soudržnost může být buď **instrumentální**, členové berou tým jako nástroj k dosažení cíle a tím pádem se vzájemně potřebují, anebo **socio-emocionální**, členové se cítí v týmu dobře a účast na spolupráci ve skupině jim přináší pocit uspokojení.

4.6 Týmové role

„Role znamená takové chování jedince, které je mu vlastní a které je týmem akceptováno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů, o jeho typické postoje při řešení úkolů. Zastávání určité role vychází z hodnot a postojů člověka, ale je ovlivněno i momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu. Aby tým pracoval efektivně a v harmonických vztazích, měl by obsahovat co nejvíce rolí. Problém nastává zejména tehdy, když některé důležité role v týmu chybí. Vznikají bariéry, které se pak negativně projeví na výkonnosti týmu.“ (Bělohlávek, 2001)

Tým by měl fungovat jako čínorodý organismus. To je dobré podpořit širokým spektrem rolím, respektováním rolí ostatních členů a samozřejmě znalostí, kdo je jakým typem osobnosti a jakou roli tedy v týmu zastává. Vědí-li lidé, jakou roli hrají, mohou lépe pracovat na svých silných a slabých stránkách a lépe doplňovat jeden druhého. Role se v průběhu prací mohou měnit a každý z členů může sdružovat několik rolí najednou, neplatí tedy, že co člověk, to role.

Některé koncepce se snaží členy týmu definovat jako fixní typy, jiné – pokročilejší – ukazují, jakým způsobem do sebe různé typy integrovat. Úkolem manažera tedy mimo jiné je tento potenciál rozvoje objevovat a podporovat.

Archetypy podle de Vriese

Manfred Kets de Vries v roce 2013 navrhnul a popsal osm archetypů vedoucích pracovníků. Tyto archetypy odrážejí různé role, které manažeři mohou při své práci vykonávat. Jeho týmové role jsou v podstatě typy lidí, to znamená, že jedna osoba podle de Vriese může zastávat pouze jednu roli, podle svého typu chování. Týmy se pak seskupují podle druhů rolí, a pokud v týmu některá z rolí chybí, je třeba ji doplnit. Nesoulad mezi archetypem manažera a konkrétní situací pak může vést k poruchám týmové spolupráce a k selhání manažera jako vedoucího pracovníka.

Stratég – je dobrý v oblasti rozvoje, dodává vize, strategické směry a novátorské myšlenky, které pomáhají vytvářet nové formy a generovat budoucí růst.

Katalyzátor – miluje chaotické situace, je mistrem re-inženýringu a utváření nových organizačních šablon.

Jednatel – vyniká schopností uzavíráním dohod, je nadaný v nalézání a uchopení nových příležitostí, exceluje při vyjednáváních.

Budovatel – sní o vybudování něčeho a má veškerý talent a odhodlání svůj sen uskutečnit.

Inovátor – zaměřuje se na novinky, vyznačuje se obrovskou kapacitou při řešení extrémně složitých problémů.

Zpracovatel – má rád, když tým běží jako dobře naolejovaný stroj, jejich předností je vytváření podpůrných struktur a systému pro dosažení cílů týmu či organizace.

Kouč – vidí schopnosti jednotlivých členů týmu, umí z nich dostat to nejlepší a tím zajistit vysoký výkon týmu.

Komunikátor – umí skvěle ovlivňovat své okolí a manipulovat členy týmu.

Týmové role podle Belbina

Meredith Belbin (1981) rozlišuje devět rolí, z toho tři orientované na akce, tři na lidské zdroje a tři na myšlení. Jeho role byly definovány na základě mnohaletým pozorováním práce manažerů při plnění skupinových úkolů. Belbin zastává názor, že v efektivním týmu pracují členové, kteří jsou schopní pokrýt více vzorců chování, tedy rolí. Oproti de Vriesovi tedy netvrdí, že týmové role jsou typy lidí, ale že každý člověk může být a také často je dobrý v několika různých týmových rolích současně.

Role orientované na akci:

1) SHAPER = usměrňovač, formovač, tvůrce

- Charakteristika – energičnost, motivovanost, soutěživost, dominantnost, dynamičnost, dychtivost, extrovert, daří se mu pod tlakem.
- Role – identifikace myšlenek týmu a jejich realizace, utváření plánů, směřování ostatních k cíli a výkonu, identifikace a překonávání překážek.
- Slabiny – hádavost, agresivita, necitlivost, výbušnost, netrpělivost, náchylnost k podráždění a nedostatek porozumění.

2) COMPANY WORKER = pracant, realizátor

- Charakteristika - spolehlivost, praktičnost, disciplína, odpovědnost, stabilita, sebeovládání, výkonnost, zdatnost, introvert.
- Role - tvrdě pracující členové, spolehliví a loajální vůči týmu i podniku, identifikace přednostních úkolů, posouzení proveditelnosti úkolů, systematické řešení problémů.
- Slabiny - konzervativnost, nedostatek flexibility a bezprostřednosti, pomalost.

3) COMPLETER = dokončovatel, puntičkář

- Charakteristika - pečlivost, svědomitost, starostlivost, smysl pro detail a dokončení, vytrvalost, usilovnost, dychtivost, introvert.
- Role - nezačíná nic, dokud není dokončeno původní, starost o detaily, hledání chyb a snaha se jich vyvarovat, smysl pro priority uvnitř týmu, smysl naléhavosti, nikdy nezmešká termín.

- Slabiny – netolerantnost, přílišné zaměření na detaily, neochota delegovat a odpoutat se od úkolu, úzkostlivost, přílišné očekávání důslednosti.

Role orientované na lidi:

4) CHAIRMAN = koordinátor, předseda

- Charakteristika – sebejistota, důvěryhodnost, stabilita, vyrovnanost, sebevědomí, dominantnost, sebekontrola, zralost, respekt, extrovert.
- Role – využívání potenciálu individuálních talentů, posazování individuálního rozhodování, dávání důvěry, koordinace činnosti týmu, vedení lidí k cíli, konkretizace cíle.
- Slabiny – ne příliš bystrý intelekt, nedostatek duchaplnosti.

5) TEAM WORKER = týmový pracovník, stmelovač

- Charakteristika – družnost, přátelskost, přizpůsobivost, mírnost, citlivost, starostlivost, oduševnělost, stabilita, dobrý posluchač, smysl pro humor, extrovert.
- Role – pomoc členům týmu se efektivně zapojit, prevence a odvracení třenic, vnímavost a diplomacie při budování týmu, zlepšování komunikace, povzbuzování týmového ducha.
- Slabiny – nerozhodnost (zejména pod nátlakem), větší zájem o týmového ducha než o cíle týmu, neochota dělat věci, které mohou někoho zranit.

6) RESOURCE INVESTIGATOR = vyhledávač zdrojů, hledač zdrojů

- Charakteristika – zvědavost, všetečnost, komunikativnost, dominantnost, stabilita, přijímání energie od druhých, entuziasmus, zapálenost, přirozenost, vynalézavost, extrovert.
- Role – objevování příležitostí a nových možností, rozvoj kontaktů, schopnost klást otázky a vyjednávat, zajištění informací, rozvoj myšlenek ostatních, nalézání možností využití.
- Slabiny – potřeba podpory a uznání, po počátečním nadšení ztrácí zájem, nedostatek originality (nemá vlastní myšlenky).

Role orientované na myšlení:

7) PLANTER = inovátor, stratég, navigátor

- Charakteristika – představitivost, nápaditost, neotřelost, kreativita, dominantnost, vysoké IQ, individualismus, introvert.

- Role – otevřenost novým myšlenkám a strategiím (i nereálným a radikálním), opouštění zajetých kolejí, tvůrčí nápady, navrhování řešení a způsobů jak narušit problémy.
- Slabiny – přehnané reakce na kritiku i pochvaly, přehlížení praktických detailů, ignorování náhod, svárliivost, hádavost.

8) MONITOR EVALUATOR = pozorovatel, analyzátor, poradce - hodnotitel

- Charakteristika – přemýšlivost, obezřetnost, serióznost, rozvážnost, bystrost, vysoké IQ. Stabilita, schopnost kritického myšlení, prozíravost, introvert.
- Role – zvažování pro a proti, hodnocení nápadů a návrhů, analýza problémů, přijetí nejlepšího řešení, „třikrát měř, jednou řež“, neomylnost.
- Slabiny – Sobeckost, přepjatost, nudnost, chladnost, kritičnost, nedostatek energie a smyslu pro humor, pomalejší rozhodování, nedostatek řídicích schopností.

9) SPECIALIST = specialista, odborník

- Charakteristika - profesní znalosti, specifické vědomosti, dovednosti v oboru, introvert.
- Role - samostatný start, uplatnění vědomostí a technických dovedností, udržování profesionální úrovně týmu, znalost věci.
- Slabiny - špatná komunikace, nezájem o ostatní, oddanost pouze sobě, prostoduchost.

5 Společnost Data Collect

5.1 Představení společnosti

Data Collect (DC) je společnost s ručením omezením. Založena byla 2. května 2005 a v současné době sídlí v Praze 5 – Hlubočepích, ulice Geologická, čp. 575/2. Jedná se o výzkumnou agenturu, která se primárně zaměřuje na sběr dat. Specializací společnosti jsou telefonické průzkumy (CATI – computer-assisted telephone interviewing) a internetové průzkumy (CAWI – computer-assisted web interviewing).

5.1.1 Vlastnické vztahy

Společnost DC vznikla odštěpením telefonického a nahrávacího studia od agentury Factum Invenio a.s. (od roku 2009 součást PPM Factum a.s.). Jejím cílem bylo zajišťování sběru a pořizování dat pro jiné výzkumné agentury. První ředitelkou byla Kateřina Dejlová, a to v období od 2. května 2005 do 19. července 2007. Během jejího působení se Data Collect rozrostl o F2F oddělení, které mělo na starosti sběr dat pomocí dotazníků v papírové podobě – osobní dotazování (F2F – Face-to-Face). Poté Kateřina Dejlová nastoupila mateřskou dovolenou a místo ní převzal funkci ředitele Ing. Radek Domanský, který je na tomto postu dodnes. Data Collect celkem obstojně přestál ekonomickou krizi, která se České republiky citelně dotkla v letech 2008 a 2009, a to zejména pomocí dobře rozjetého internetového studia. Naproti tomu oddělení F2F bylo v letech krize zrušeno.

5.1.2 Organizační struktura

V současné době zaměstnává Data Collect 13 lidí na hlavní pracovní poměr. Zaměstnanci jsou rozdělení do třech oddělení podle služeb, které poskytují:

- 1) CATI – telefonické dotazování (3 pracovníci na HPP)
- 2) CAWI – internetové dotazování (7 pracovníků na HPP)
- 3) DATA/REŽIE – pořizování a zpracování dat (3 pracovníci na HPP)

Každé oddělení má dále k dispozici síť externích pracovníků. Ti pracují buď jako OSVČ nebo na dohodu o provedení práce a vykonávají samotné dotazování (tazatelé,

CATI oddělení), pořizování dat (nahrávači, DATA/REŽIE oddělení) nebo kódování dat (kodéři, všechna oddělení).

5.1.3 Poskytované služby

CATI oddělení – Telefonické výzkumy

CATI studio bylo v rámci stěhování společnosti počátkem roku 2011 přestavěno do současné podoby. V současnosti disponuje 45 stanicemi s možností rozšíření i pro specifické telefonické průzkumy. Data Collect dlouhodobě spolupracuje se sítí více než 500 tazatelů a realizuje i výzkumy na Slovensko a do Maďarska za pomoci rodilých mluvčích. Projekty jsou dotazované v B2C i B2B sektorech.

CAWI oddělení – Internetové výzkumy

Internetovým průzkumem trhu se Data Collect zabývá již od jeho začátků před rokem 2000. Pro tento sběr dat používá moderní metody a technologie a disponuje extrémně flexibilním a robustním dotazovacím systémem, vyvinutým na míru. Data Collect rovněž provozuje jeden z největších online panelů jak v České republice, tak na Slovensku.

DATA/REŽIE oddělení – Pořizování a zpracování dat

Toto oddělení nabízí služby klientům, kteří jsou si sami schopni zajistit F2F sběr dat, nemají však možnost sami data z vyplněných dotazníků pořídit. Nahrávací studio bylo v Data Collect zrušeno, neboť je upřednostňováno pořizování dat doma. Pořízená data, případně data sesbíraná v CATI či CAWI, mohou zde být dále zpracována, nebo se odevzdávají klientům „surová“.

Oddělení DATA/REŽIE rovněž plní administrativní funkci v Data Collect.

5.1.4 Typy výzkumů

Dotazování jak v CATI, tak v CAWI studiu se provádí buď ad hoc (jednorázově) anebo v podobě trackingů (pravidelně za časovou jednotku). Specifickým typem dotazování jsou tzv. omnibusy – v rámci DC je prováděn CATIbus a CAWIbus. Jedná se o dotazování, kdy se o náklady na sběr dat dělí více zadavatelů.

Typy výzkumů:

- průzkum veřejného mínění
- zákaznická spokojenost
- loyalty index
- znalost značky, positioning, potenciál
- pretest/posttest komunikační kampaně, nových produktů apod.
- feedback promo akcí
- ověřování databází
- coolhunting (nástroj pro sledování a zjišťování nových či existujících trendů především u mladé populace)

Specifickým typem výzkumu prováděným v CAWI oddělení je **iFocus**. Jedná se o on-line variantu klasické metody focus groups – skupinové moderované diskuze. Vybraní účastníci se „sejdou“ ve virtuální místnosti a diskutují o tématech výzkumu pod vedením zkušeného moderátora.

CATI studio nabízí jiný specifický výzkum, kterým je **mystery calling**. Je to nástroj sloužící k mapování úrovně komunikace a péče o zákazníka. Je založen na fiktivním telefonátu, kdy vyškolený pracovník postupuje podle zadaného scénáře, aby zjistil dobu čekání na spojení s pracovníkem, zaznamenal ochotu a vstřícnost pracovníka, ověřil odborné a obchodní znalosti pracovníka a zaznamenal celkovou délku a efektivitu hovoru.

5.2 Analýza stylu řízení manažerů

Pro analýzu stylu řízení manažera v rozhodovacích procesech při řízení společnosti DC byli vybráni čtyři manažeři – ředitel společnosti Ing. Radek Domanský, vrcholový manažer, a vedoucí jednotlivých oddělení na úrovni středního managementu – Ing. Pavel Čejka (CATI), Šimon Úlehla (CAWI) a Lucie Luhanová Úlehlová (DATA).

Všichni jmenovaní mají za sebou společnou minulost v rámci společnosti Factum Invenio a.s. V roce 2004 odešla z Factumu Lucie Luhanová Úlehlová na mateřskou dovolenou a v téže roce odešel Radek Domanský, aby spolu s Martinem Hoškem založili firmu United Interactive s.r.o., která se intenzívně zabývala internetovým výzkumem. V roce 2005 pak došlo k oddělení CATI studia a nahrávacího studia od mateřské společnosti Factum Invenio a.s. a tím vznikl Data Collect s.r.o. s primárním cílem sbírat data pro ostatní výzkumné agentury. S CATI studiem přešli do společnosti DC i tehdejší zaměstnanci Pavel Čejka, Šimon Úlehla, Jaroslav Březina a Petr Borovec, s nahrávacím studiem pak Martina Šírová. Všichni jmenovaní jsou zaměstnanci DC dodnes. Po návratu z mateřské dovolené v roce 2005 nastoupila do DC Lucie Luhanová Úlehlová jako vedoucí oddělení DATA, které později převzalo ještě administrativní funkci. V roce 2007 převzal DC Radek Domanský a pod jeho vedením se pak Šimon Úlehla stal vedoucím CAWI oddělení a Pavel Čejka vedoucím CATI oddělení.

5.2.1 Srovnání stylů řízení

Jmenovaní manažeři vyplnili dotazník GRID (Teorie manažerského stylu. Tento dotazník byl vytvořen v roce 1987 Blakem a Moutonovou. Obsahuje 36 tvrzení rovnoměrně rozdělených podle zaměření na úkoly a na lidi. Každé tvrzení nabízí dvě alternativy, mezi které manažer rozděluje 3 body podle toho, jak odpovídají jeho způsobu uvažování a rozhodování. Body jsou pak podle klíče přiřazeny jednotlivým stylům řízení a sečteny. Nejvyšší součet ukazuje na styl, který je manažerovi nejpřirozenější.

Přehled bodů za jednotlivé manažery i celkově za firmu ukazuje následující tabulka:

Tabulka 1 Srovnání stylů řízení

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Radek Domanský	23	33	14	19	10	9
Pavel Čejka	15	20	19	19	19	16
Šimon Úlehla	19	27	13	22	13	14
Lucie Luhanová	27	19	11	20	20	11
Celkem	84	99	57	80	62	53

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Celkově je převládajícím stylem řízení styl **9+9 Paternalismus** – „**ovlivňovat a usměrňovat**“. Tento styl vychází ze dvou jiných stylů – 9,1 a 1,9. Je považován za nejčastější a nejmocnější styl řízení manažerů v úspěšných společnostech. Manažeři s tímto stylem řízení jsou často chápáni jako benevolentní autokraté. Demonstrují sílu, odvahu a snahu vedoucí k požadovaným výsledkům na straně jedné a zájem o lidi, vstřícnost a starost o ně na straně druhé. Jedná se o manažery, kteří toho mají za sebou řadu úspěchů a rádi se dělí o své zkušenosti. Svě pracovníky řídí tak, že jim i sobě přidělují práci, očekávají od nich výkon, loajalitu a poddajnost odměňují, avšak brání se zpochybňování svých myšlenek. Tento styl řízení je v DC typický pro **Radka Domanského, Šimona Úlehlů** a případně **Pavla Čejku**, pro které je dominantním stylem řízení.

Druhým nejčastějším stylem řízení je styl **9,9 Leadership** – „**mít odvahu a angažovat se**“. Manažeři s tímto stylem jsou týmovými manažery. Věnují velkou pozornost jak lidem, tak produkci. Snaží se skloubit potřeby pracovníků s potřebami společnosti. Podněcují týmovou práci, angažují pracovníky do rozhodovacích procesů, dávají všem prostor pro iniciativu a zapojení. Při konfliktu se snaží najít skutečné příčiny, zkoumají všechna fakta a možnosti a snaží se o shodu na nejlepším možném řešení. Sdílejí pravomoci založené na osobní odpovědnosti a společných předpokladech a na základě společných závazků a plného využití zdrojů vytvářejí kritéria nejlepšího výkonu. Do nedávna se jednalo o nejžádanější styl řízení. Jedná

se o dominantní styl řízení **Lucie Luhanové** a o záložní styl řízení **Radka Domanského**.

Třetím nejvíce využívaným stylem řízení ve společnosti Data Collect je **5,5 Status quo** – „**balancovat a dohodnout se**“. Manažeři s tímto stylem řízení jsou také nazýváni kompromisními, formálními či organizačními manažery. Svůj zájem dělí rovným dílem mezi podřízené pracovníky a požadavky na jejich výkon. Jedná se tedy o kompromis mezi styly, jehož pomocí lze dosáhnout uspokojivých výsledků. Autoritu uplatňují přijatelným způsobem, své názory si ověřují v diskusi a cíle stanovují v rámci osvědčených tradic, neradi riskují. Kritéria nejlepšího výkonu budují na základě očekávání vyváženého s uznávanými trendy. Tento styl řízení je záložním stylem **Šimona Úlehly**.

Nejvyhraněnější styl řízení má Radek Domanský. U svého dominantního stylu **9+9 Paternalista** dosáhl absolutního maxima bodů ze všech - 33 - a zároveň má největší rozdíl mezi maximálním a minimálním počtem bodů u jednotlivých stylů:

$$33 - 9 = 24$$

$$Max - Min = 24$$

Šimon Úlehla (9+9 Paternalista) a Lucie Luhanová (9,9 Leadership) mají poměrně vyhraněný styl řízení, nikoli však tolik jako Radek Domanský, a body mají rozdělené rovnoměrněji.

Naproti tomu Pavel Čejka v podstatě vyhraněný styl řízení nemá a mezi maximálním a minimálním počtem bodů má pouhých 5 bodů.

$$20 - 15 = 5$$

$$Max - Min = 5$$

Pavla Čejku můžeme tedy charakterizovat jako **Oportunistu (využít a manipulovat)**, manažera, který umí využívat všechny styly. Je dobrý v přesvědčování druhých, aby podpořili rozhodnutí přinášející užitek jak jemu, tak lidem, za které je zodpovědný. Rád zajišťuje výhody sobě i svým podřízeným. Manažeři s tímto stylem řízení často sledují kritéria výkonu tak, aby podpořili splnění svých úkolů, přičemž hodnocení používají ke zjištění stupni spolupráce a zajištění podpory. Mají sklony se vyhýbat konfliktům a pravomoci mohou vykonávat poněkud rozporuplným způsobem.

5.3 Analýza týmových rolí

Jelikož je Data Collect poměrně malou společností, lze ji celou chápat jako jeden tým. Zároveň je však tvořena třemi odděleními, která pracují víceméně samostatně jako tři různé týmy. Analýza byla tedy provedena jak na společnosti takové, tak na jednotlivých odděleních, přičemž ředitel společnosti Radek Domanský byl pro potřeby průzkumu přiřazen do oddělení DATA/REŽIE, se kterým pracuje nejúžeji.

Všichni stálí zaměstnanci dostali k vyplnění dotazník Týmových rolí vytvořený Meredithem Belbinem v roce 1981. Dotazník je rozdělený do sedmi sekcí charakterizujících určitý okruh činností při spolupráci v týmu. Každá sekce obsahuje deset tvrzení, mezi které je potřeba rozdělit deset bodů tak, aby vystihovalo typické chování pracovníků v tom či onom okruhu činností. Tvrzení týkající se jednotlivých týmových rolí jsou rovnoměrně rozprostřena a jsou obsažena i tzv. neutrální tvrzení, nepřináležející žádné z rolí. Stejně jako u předchozího dotazníku, body jsou týmovým rolím přiřazeny dle předem daného klíče a sečteny. Nejvyšší počet bodů ukazuje na roli, která je pracovníkovi nejbližší, nejpřirozenější. Je samozřejmé, že lidé neplní v životě ani v týmu pouze jedinou roli, spíše je jejich chování souborem rolí, které jsou využívány dle příležitosti. Také je možné, že pracovník vyplnil dotazník tak, jak mu to připadalo správné, nikoli dle skutečnosti. I přes určitou neobjektivitu však mohou výsledky průzkumu o leccčems vypovídat.

5.4 Data Collect jako jeden tým

Následující tabulka ukazuje součty bodů za týmové role pro jednotlivé zaměstnance i celou společnost.

Tabulka 2 Týmové role pro zaměstnance a společnost

	tvůrce	hledáč zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel	specialista	neutrální body
Lucie Luhanová	7	1	13	2	5	15	12	7	3	5
Radek Domanský	3	4	6	13	7	9	10	7	9	2
Martina Šírová	6	5	8	0	0	11	5	16	13	6
Pavel Čejka	7	2	4	6	10	3	5	6	23	4
Petra Němečková	1	7	1	22	7	1	12	8	5	6
Pavel Alinče	2	5	6	10	3	11	22	5	3	3
Lenka Olbertová	3	5	6	16	15	1	10	5	9	0
Martin Forst	9	4	2	7	7	7	21	1	4	8
Jaroslav Březina	4	7	12	1	6	14	6	7	3	10
Petr Borovec	3	5	6	13	15	1	13	5	9	0
Martin Kratochvíl	11	2	7	4	7	13	8	7	8	3
Ondřej Pomahač	10	9	3	6	6	8	12	10	4	2
Šimon Úlehla	3	5	2	17	10	2	13	11	2	5
Celkem	69	61	76	7	98	96	9	95	95	54

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Nejsilnější týmovou rolí DC je **realizátor (pracant)**. Jedná se o tvrdě pracující zaměstnance, spolehlivé a loajální jak společnosti, tak týmu. Jejich předností

je schopnost identifikovat přednostní problémy, posoudit proveditelnost úkolů a vytváření stabilních struktur. Nevýhodou může být konzervatismus, pomalost a nedostatek přizpůsobivosti. Tito lidé rovněž nemají rádi složité teorie, radikální myšlenky a náhlé změny plánů. Hlavní představitelé této role v DC: Lucie Luhanová (DATA/REŽIE), Petra Němečková a Pavel Alinče (CATI), Martin Forst, Petr Borovec, Ondřej Pomahač a Šimon Úlehla (CAWI).

Na druhém místě je role **navigátora (inovátora)**. Tito lidé vyvažují nechuť realizátorů k radikálním myšlenkám, jsou otevření novým myšlenkám a strategiím a rádi opouštějí zajeté koleje. Jsou charakterističtí vysokým IQ, tvořivostí a nápaditostí. Jejich slabinou může být přehlížení praktických detailů a přehnané reakce na kritiky i pochvaly. Také má sklony věnovat se vlastním nápadům a zapomínat pro ně na úkoly týmu. Představiteli této role v DC jsou: Radek Domanský (DATA/REŽIE), Petra Němečková (CATI), Lenka Olbertová, Petr Borovec a Šimon Úlehla (CAWI).

Na třetím místě jsou se skoro stejným počtem bodů role poradce – hodnotitele, týmového pracovníka, dokončovatele a specialisty.

Poradce – hodnotitel (analyzátor) přináší do týmu přemýšlivost, obezřetnost, prozíravost a neomylnost. Vše zvažuje, analyzuje, hodnotí – je schopný vyhodnocovat obrovské objemy složitých dat. Slabinou může být nedostatek řídicích schopností a pomalejší rozhodování. Je nejméně osobně zainteresovaným členem týmu, což na jednu stranu přináší nestrannost a nezastíněný úsudek, na druhou stranu chladnost, plachost a nudu. Představiteli této role v DC jsou: Lenka Olbertová a Petr Borovec (CAWI).

Naproti tomu **týmový pracovník** analyzátoru skvěle vyvažuje svou družností, přizpůsobivostí, starostlivostí a smyslem pro humor. Je výborným budovatelem týmu, pomáhá členům se efektivně zapojit, řeší třeňice a předchází jim, zajímá se o týmového ducha. Vyznačuje se vysokou osobní zainteresovaností, která je výhodná pro stabilitu, zlepšování komunikace a odvracení šarvátek, ale přináší zároveň neochotu dělat věci, které mohou někoho zranit. Představiteli této role v DC jsou:

Lucie Luhanová a Martina Šírová (DATA/REŽIE), Pavel Alinče (CATI), Jaroslav Březina a Martin Kratochvíl (CAWI).

Pracovníci s rolí **dokončovatele** mají velký smysl pro detail a priority uvnitř týmu. Nikdy nezmeškají termín a nikdy nezačínají nic, dokud není původní věc dokončena. Jsou pečliví, svědomití, vytrvalí a usilovní. Jsou schopní zajistit, aby tým postupoval směrem ke splnění úkolu, a nedovolí přehlížení důležitých pravidel a drobností. Jejich přílišné zaměření na detaily a očekávání důslednosti mohou však být i slabinou. Představiteli této role v DC jsou: Martina Šírová (DATA/REŽIE) a Šimon Úlehla.

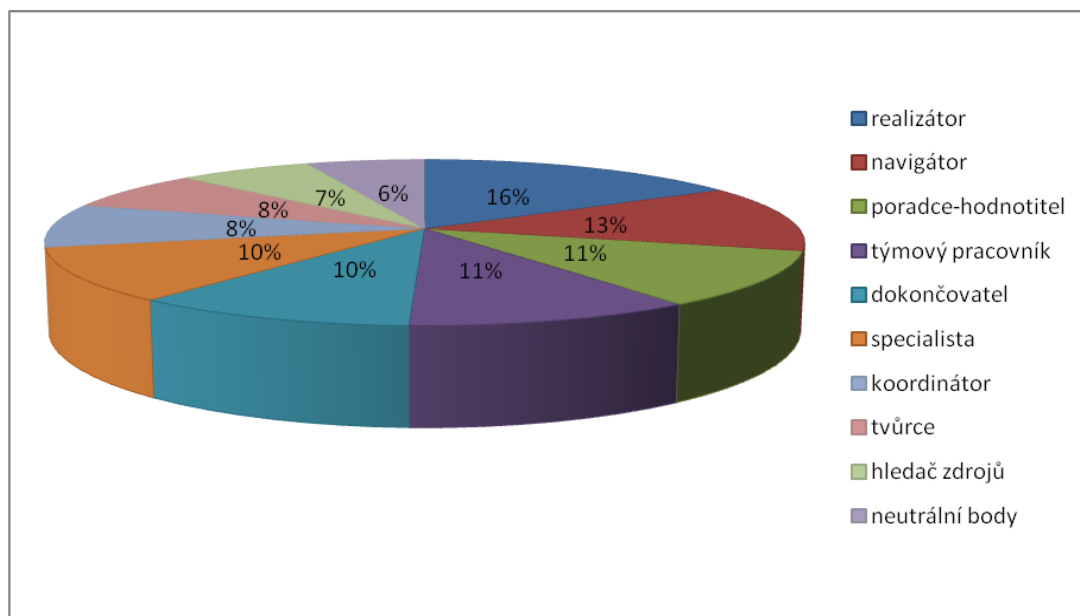
Specialisté jsou pracovníci s velkými profesními znalostmi. Oplývají specifickými vědomostmi a dovednostmi v oboru, čímž pomáhají udržet profesionální úroveň týmu. Na své vědomosti a technické dovednosti je hrdý a umí je dobře uplatňovat, a zároveň respektuje vědomosti a znalosti ostatních a bere kolegy jako znalce ve svých oborech. Může se však vyznačovat špatnou komunikativností a nezájmem o lidi. Představiteli této role v DC jsou: Martina Šírová (DATA/REŽIE) a Pavel Čejka (CATI).

Nejnižší počet bodů získaly role koordinátora, tvůrce a hledače zdrojů. Pro tým se však jedná o důležité role – **koordinátor** je vůdčí role, koordinuje činnost týmu a vede lidi, **tvůrce** umí identifikovat myšlenky týmu a realizovat je, směřuje ostatní k výkonu a cíli, a **hledač zdrojů** objevuje příležitosti a nové možnosti, rozvíjí kontakty a myšlenky své i ostatních členů. Příkladem koordinátora mohou být Lucie Luhanová (DATA/REŽIE) a Jaroslav Březina (CAWI). Roli tvůrce zastupuje v Data Collectu Martin Kratochvíl (CAWI). Role hledače zdrojů nezískala u nikoho 10 či více bodů, největší potenciál má v sobě Ondřej Pomahač (CAWI).

Za povšimnutí rovněž stojí velmi nízký počet tzv. neutrálních bodů. Znamená to, že všem pracovníků jsou nějaké role vlastní. Zároveň však nenabízí velký prostor k vývoji či přizpůsobení tam, kde by bylo třeba.

Graf níže ukazuje procentuální zastoupení jednotlivých rolí ve společnosti DC jako v jednom týmu.

Graf 1 Zastoupení jednotlivých rolí v Data Collect



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Z hlediska funkce lze role rozdělit do tří skupin – plánování, organizování a kontrolování. Pod plánovací role spadá navigátor, poradce-hodnotitel, tvůrce a hledač zdrojů. Pod role organizační patří realizátor, dokončovatel a specialista. Kontrolní role jsou týmový pracovník a koordinátor. Následující tabulky ukazuje rozdělení rolí do funkcí a součty bodů pro jednotlivé funkce. Je zřetelně vidět, že plánování a organizování jsou v DC jako týmu poměrně silnou stránkou, naopak kontrolování je dost omezené.

Tabulka 3 Rozdělení rolí do funkcí

FUNKCE	BODY	ROLE	BODY
plánování	345	navigátor	117
		poradce-hodnotitel	98
		tvůrce	69
		hledač zdrojů	61
organizování	339	realizátor	149
		dokončovatel	95
		specialista	95
kontrolování	172	týmový pracovník	96
		koordinátor	76

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Z hlediska orientace můžeme role rozdělit na jiné tři skupiny – role orientované na akci, orientované na lidi a orientované na myšlení. Role orientované na akci jsou navigátor, poradce – hodnotitel a specialista. Role orientované na lidi jsou tvůrce, realizátor a dokončovatel. Role orientované na myšlení jsou hledač zdrojů, týmový pracovník a koordinátor. Následující tabulka ukazuje seskupení rolí podle orientace a součty bodů za jednotlivé skupiny. Počty bodů jsou o něco vyrovnanější, než u předchozích skupin. Silnými skupinami jsou role orientované na akci a na lidi. Role orientované na myšlení jsou nejslabší a potřebovaly by mírně posílit. Spadá sem hledač zdrojů a koordinátor, kteří by mohli nabídnout nějaký potenciál.

Tabulka 4 : Orientované role v DC

ORIENTACE	BODY	ROLE	BODY
na akci	310	navigátor	117
		poradce-hodnotitel	98
		specialista	95
na lidi	313	tvůrce	69
		realizátor	149
		dokončovatel	95
na myšlení	233	hledač zdrojů	61
		týmový pracovník	96
		koordinátor	76

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

5.4.1 CATI oddělení

Tým v CATI oddělení je tvořen třemi stálými zaměstnanci, Pavlem Čejkou, Pavlem Alinče a Petrou Němečkovou. Aby tým byl efektivní a všechny role byly zastoupeny, připadají na každého člena týmu v průměru tři role. Podle dotazníkového šetření však vychází, že právě v CATI týmu má každý z členů jednu velmi silnou roli. Oproti ostatním oddělením sdružuje lidi, jejichž dominantní role mají nejvyšší počet bodů ze všech. Zastoupení a sílu rolí ukazuje následující tabulka. Preferované role jsou označené červeně, role s minimálním počtem bodů zeleně, hnědě pak role s možností rozvoje.

Tabulka 5 Preferované role v CATI

	tvůrce	hledáč zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel	specialista
Pavel Čejka	7	2	4	6	10	3	5	6	23
Petra Němečková	1	7	1	22	7	1	12	8	5
Pavel Alinče	2	5	6	10	3	11	22	5	3
Celkem	10	14	11	38	20	15	39	19	31

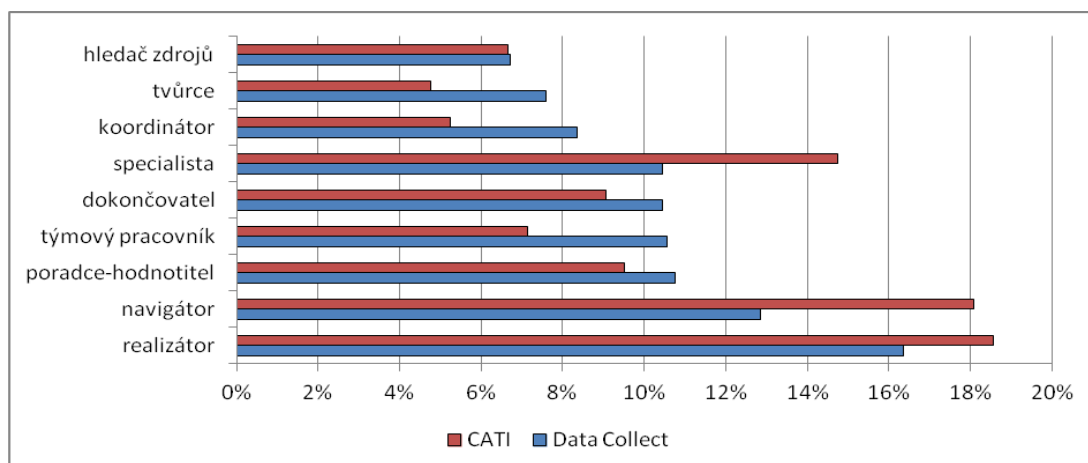
Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Preferovaná role Pavla Čejky je **specialista**, preferovaná role Pavla Alinče je **realizátor** a preferovaná role Petry Němečkové je **navigátor**. Jedná se teda v podstatě o tým introvertů, což může znesnadňovat komunikaci uvnitř týmu. Specialista přináší do týmu znalosti v oboru a specifické dovednosti, navigátor tvořivost a nápaditost, realizátor disciplínu a praktičnost.

Druhou preferovanou rolí Pavla Čejky je **poradce – hodnotitel**, Pavla Alinče **týmový pracovník** a Petry Němečkové **realizátor**, ovšem všechny s daleko menším počtem bodů (téměř o polovinu nižším) než dominantní role. Chybějící role by pak mohly být doplněny takto: rozvinutím potenciálu Pavla Čejky jako **tvůrce** a **poradce-hodnotitele**, Pavla Alinče jako **koordinátora** a Petry Němečkové jako **hledáče zdrojů** a **dokončovatele**.

Následující graf ukazuje srovnání procentuálního zastoupení rolí v CATI oproti celé společnosti. Vidíme, že role jsou do nějaké míry i v CATI oddělení zastoupeny všechny.

Graf 2 Zastoupení rolí v CATI



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Nejsilněji zastoupené role v CATI oddělení jsou role s organizační funkcí (89 bodů) a nejméně zastoupené jsou role s funkcí kontrolování (26 bodů). Vysoký rozdíl mezi maximálním a minimálním počtem bodů poukazuje na nevyváženost rolí z hlediska jejich funkční sounáležitosti.

Podle orientace jsou nejvíce zastoupené role s orientací na akci (89 bodů), naopak nejslabší jsou role s orientací na myšlení (40 bodů). Rozdíl je opět spíše vysoký, takže co se týče orientace ani zde nejsou role v rovnováze.

5.4.2 CAWI oddělení

CAWI oddělení disponuje největším počtem pracovníků, tým zde tvoří sedm lidí: Šimon Úlehla, Lenka Olbertová, Martin Forst, Jaroslav Březina, Petr Borovec, Martin Kratochvíl a Ondřej Pomahač. V případě CAWI tedy připadá na člena týmu 1,3 role, aby tým byl efektivní a zahrnoval všechny. Martin Forst je kromě pracovníků CATI jediným zaměstnancem s velmi silnou preferovanou rolí (a také jedinou. Ostatní členové týmu mají dvě až tři role a také rovnoměrnější rozložení bodů. Přesto nejsou role pokryté dostatečným počtem bodů. Zastoupení a sílu rolí ukazuje následující tabulka. Preferované role jsou označené červeně, role s minimálním počtem bodů zeleně, hnědě pak role s možností rozvoje.

Tabulka 6 Preferované role v CAWI

	tvůrce	hledáč zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel	specialista
Lenka Olbertová	3	5	6	16	15	1	10	5	9
Martin Forst	9	4	2	7	7	7	21	1	4
Jaroslav Březina	4	7	12	1	6	14	6	7	3
Petr Borovec	3	5	6	13	15	1	13	5	9
Martin Kratochvíl	11	2	7	4	7	13	8	7	8
Ondřej Pomahač	10	9	3	6	6	8	12	10	4
Šimon Úlehla	3	5	2	17	10	2	13	11	2
Celkem	43	37	38	64	66	46	83	46	39

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Nejsilněji zastoupenou rolí je v CAWI role **realizátora**. Ta je první a jedinou preferovanou rolí u Martina Forsta a Ondřeje Pomahače a druhou preferovanou rolí u Petra Borovce a Šimona Úlehly. Na druhém místě je role **poradce – hodnotitele**, která je první preferovanou rolí u Petra Borovce a druhou preferovanou rolí u Lenky Olbertové. Třetí rolí je **navigátor**. První preferovaná role Lenky Olbertové a Šimona Úlehly a druhá preferovaná role (spolu s analyzátořem) u Petra Borovce.

Stejně jako v CATI studiu všechny tyto role jsou introvertní, což opět může ztěžovat komunikaci mezi členy týmu. Zároveň tyto role přinášejí spolehlivost, stabilitu a vysoké IQ. Jejich společnou slabinou je pomalost.

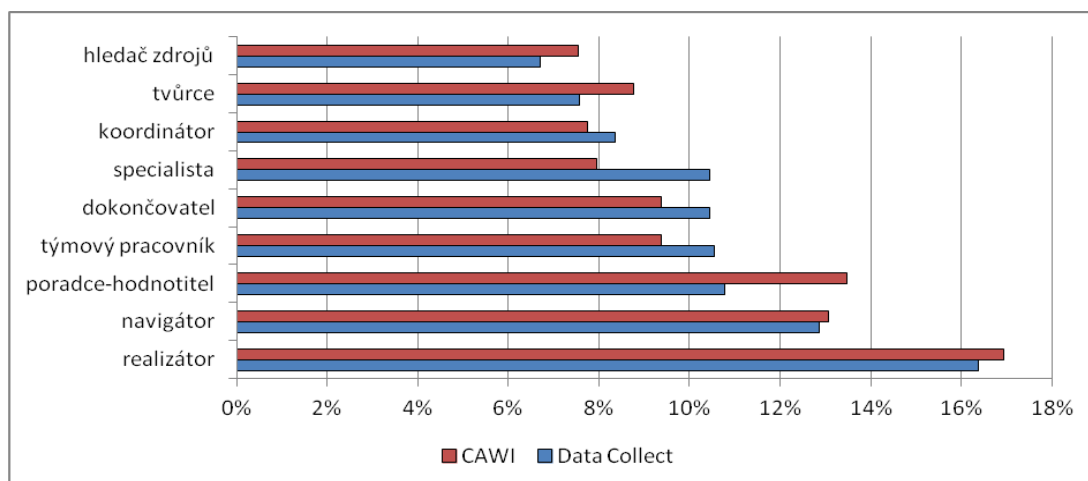
Lenka Olbertová, Martin Forst, Petr Borovec, Šimon Úlehla a Ondřej Pomahač zastupují v týmu hlavní a široce rozprostřené role. Naopak Jaroslav Březina a Martin Kratochvíl přispívají specifickými rolemi, oba s preferovanou rolí **týmového**

pracovníka, Jaroslav Březina pak s druhou rolí jako **koordinátor** a Martin Kratochvíl jako **tvůrce**. Šimon Úlehla pak může přispět rolí **dokončovatele** jako svou třetí preferovanou rolí.

Velmi slabé role by mohly být posíleny podpořením vhodných schopností u Lenky Olbertové nebo Petra Borovce v případě role **specialisty** a u Ondřeje Pomahače v případě **hledače zdrojů**.

Následující graf ukazuje srovnání procentuálního zastoupení rolí v CAWI oproti celému DC. Role jsou stejně jako v CATI do nějaké míry zastoupeny všechny.

Graf 3 Zastoupení rolí v CAWI



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Z hlediska funkce jsou v CAWI nejsilněji zastoupené role plánovací (210 bodů) a nejslaběji role kontrolní (84 bodů). Rozdíl mezi maximálním a minimálním počtem bodů je ještě výraznější než v CATI oddělení. Bylo by dobré funkce kontrolní a případně i organizační posílit, třeba i na úkor plánovacích, aby se dosáhlo větší vyváženosti.

Mnohem lépe jsou body rozloženy u rolí seskupených dle orientace. Nejsilnější jsou role orientované na lidi (172 bodů) a nejslabší jsou role orientované na myšlení (121 bodů). Rozdíl však není tak signifikantní jako v předešlém případě. Lze tedy říci, že z hlediska orientace jsou role v rovnováze.

5.4.3 DATA/REŽIE oddělení

V tomto oddělení jsou opět pouze tři stálí zaměstnanci, a to Radek Domanský, Lucie Luhanová a Martina Šírová. I zde by tedy připadaly v průměru tři role na člověka, aby tým zahrnoval všechny a fungoval efektivně. Tento předpoklad splňují Lucie Luhanová a Martina Šírová, které mají v preferenci až tři týmové role. Oproti tomu Radek Domanský má jenom jednu dominantní roli, avšak s nižším počtem bodů, než v předchozích případech, takže v několika dalších má ukrytý potenciál. Zastoupení a sílu rolí ukazuje následující tabulka. Preferované role jsou označené červeně, role s minimálním počtem bodů zeleně, hnědě pak role s možností rozvoje.

Tabulka 7 Preferované role v DATA/REŽIE

	tvůrce	hledáč zdrojů	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel	specialista
Lucie Luhanová	7	1	13	2	5	15	12	7	3
Radek Domanský	3	4	6	13	7	9	10	7	9
Martina Šírová	6	5	8	0	0	11	5	16	13
Celkem	16	10	27	15	12	35	27	30	25

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

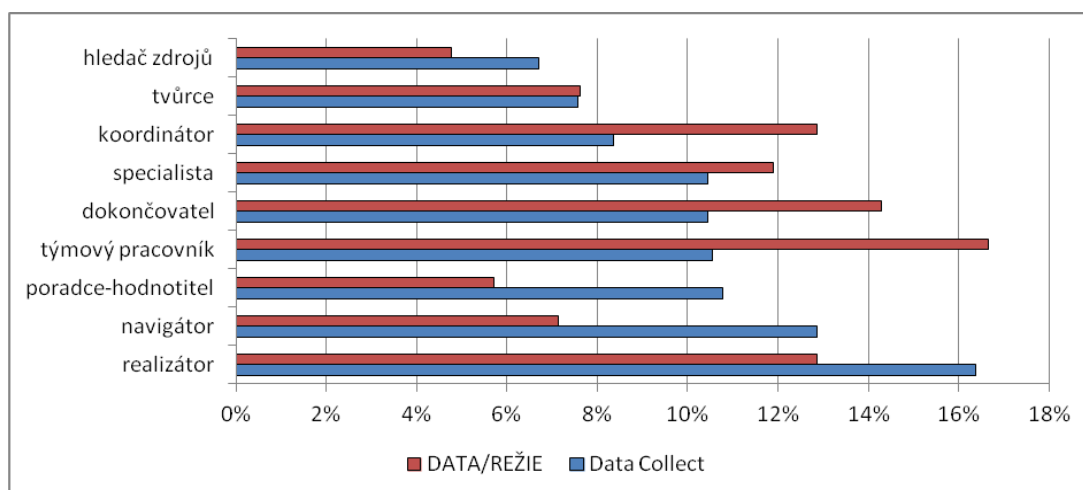
První preferovaná role Lucie Luhanové je **týmový pracovník**, první preferovaná role Martiny Šírové je **dokončovatel** a první a jediná preferovaná role Radka Domanského je **navigátor**. Tým oddělení DATA/REŽIE se skládá ze dvou introvertů a jednoho extroverta, kterým je týmový pracovník, komunikace by tedy měla být lepší a jednodušší než u předchozích oddělení. Kromě introverta je další společnou vlastností starostlivost.

Lucie Luhanová má dále dvě preferované role – **koordinátor** a **realizátor**. Martina Šírová má rovněž dvě další preferované role a těmi jsou **týmový pracovník** a **specialista**. Počty bodů jsou velmi blízké součtu bodů u dominantní role, lze tedy

řící, že se obě pracovnice cítí přirozeně ve vícero rolích, což je pro tým velmi dobré. Chybějící role jsou tři a o něco hůře dosažitelné než u ostatních oddělení vzhledem k nízkému počtu, a to zejména u hledače zdrojů. Ten by mohl být nejsnadněji podpořen u Martiny Šírové. Roli **tvůrce** by mohla přijmout nejlépe Lucie Luhanová a roli **poradce – hodnotitele** Radek Domanský.

Následující graf ukazuje srovnání procentuálního zastoupení rolí v oddělení DATA/REŽIE oproti celé společnosti. Vidíme, že role jsou do nějaké míry i zde zastoupeny všechny.

Graf 4 Zastoupení rolí v DATA/REŽIE



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Z hlediska funkce i z hlediska orientace jsou role v oddělení DATA/REŽIE zastoupeny nejrovnoměrněji ze všech oddělení. Podle funkce je nejsilněji zastoupena skupina rolí organizačních (82 bodů) a nejslaběji skupina rolí kontrolních (53 bodů). Podle orientace jsou nejsilnějšími skupinami skupina rolí orientovaných na lidi (73 bodů) a skupina rolí orientovaných na myšlení (72 bodů). Slabší se jeví skupina rolí orientovaných na akci (52 bodů), kde je ve vyváženosti určitá rezerva.

5.5 Analýza dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v online formě za pomoci nástrojů společnosti DC. Dotazník byl převzat od skupiny SAN Data – jedná se o dotazník pro měření spokojenosti zaměstnanců. Dotazník obsahuje tři obecné otázky týkající se spokojenosti a hodnocení zaměstnání a zaměstnavatele. Následuje blok jednotlivých atributů práce, u kterých měli zaměstnanci vyplnit, jak jsou s nimi ve společnosti Data Collect spokojeni a nakolik je považují za důležité. V tomto případě dotazník vyplnili i externí pracovníci, aby mohlo být uděláno srovnání mezi zaměstnanci stálými a mezi brigádníky.

5.5.1 Popis vzorku respondentů

Dotazník vyplnilo celkem 125 zaměstnanců společnosti DC. Ze zaměstnanců na trvalý pracovní poměr vyplnilo dotazník 13 lidí (10%) a 112 brigádníků (90%), ať už pracující na dohodu o provedení práce nebo jako OSVČ. Ač mezi stálými zaměstnanci DC je větší počet mužů než žen, u brigádníků je markantní převaha žen, která je viditelná i v rozložení vzorku respondentů – mužů odpovědělo 40 (32%) a žen 85 (68%), což je dvojnásobné množství. Co se týče věku, nejsilnější skupinou jsou lidé ve věku od 25 do 44 let, těch dotazník vyplnilo 53 (42%). Skupiny do 24 let a nad 44 let jsou shodně velké, obě čítají 31 lidí (25%). 10 lidí (8%) odmítlo svůj věk uvést. Dotazník vyplnilo nejvíce středoškoláků 78 – 62%. Vysokoškoláků pak 27 (22%) a lidí se základním vzděláním ještě o něco méně – 20 (16%).

5.5.2 Vztah k zaměstnavateli a k práci

Vztah pracovníků k DC jako k zaměstnavateli a také k práci, kterou poskytuje, byl zjišťován pomocí prvních dvou otázek v dotazníku (otázky č. 1 a 2 z bloku Typologie zaměstnanců).

Procentuálně je rozložení zaměstnanců hodnotících zaměstnavatele stejné jako při hodnocení práce, nejedná se však ve všech případech o stejné lidi. Čili, i když to tak na první pohled může vypadat, neplatí pravidlo, že kdo považuje Data Collect jako zaměstnavatele za vynikajícího, považuje za vynikající i práci kterou Data Collect poskytuje.

Tabulka 8 Hodnocení zaměstnavatele a práce

	Zaměstnavatel		Práce	
	Počet	%	Počet	%
Vynikající	20	16	20	16
Dobrý	88	70	88	70
Špatný	15	12	14	11
Hrozný	2	2	3	3

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Všichni stálí zaměstnanci považují svého zaměstnavatele za dobrého či vynikajícího a svou práci rovněž za dobrou či vynikající. Méně spokojeni jsou brigádníci, ale i tam 85 % lidí hodnotí svého zaměstnavatele či svou práci kladně.

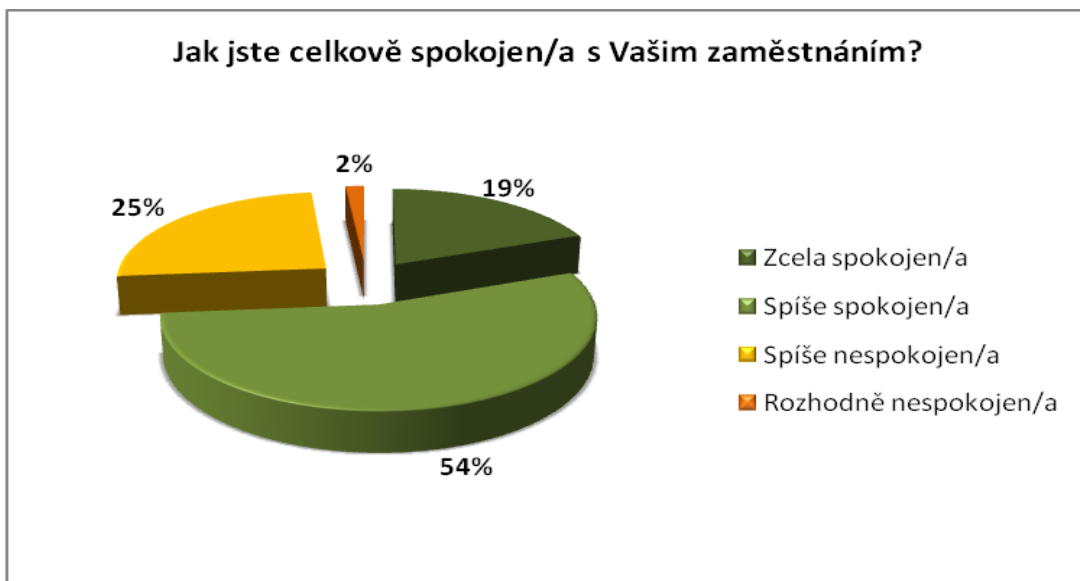
Kombinací těchto dvou otázek můžeme nahlédnout na vztah Zaměstnanců k DC a k práci úžeji. 97 zaměstnanců (78%) hodnotí kladně zároveň i zaměstnavatele, i práci. Pro další využití byla tato skupina pojmenována „**příznivci firmy i práce**“. Do této skupiny patří všichni stálí zaměstnanci a tři čtvrtina brigádníků. 11 zaměstnanců (9%) hodnotí zaměstnavatele záporně a svou práci kladně a stejný počet zaměstnanců hodnotí kladně zaměstnavatele, avšak práci záporně. Pro další využití byla prvně jmenovaná skupina nazvána „**příznivci práce**“ a druhá „**příznivci firmy**“. Zbýlých 6 zaměstnanců (4%) hodnotí záporně i zaměstnavatele, i práci. Pro další využití byla tato skupina pojmenována „**odpůrci firmy i práce**“. Tři posledně jmenované skupiny jsou tvořeny pouze externími pracovníky.

5.5.3 Celková spokojenost s prací

Celková spokojenost byla hodnocena v rámci otázky č. 1 dotazníku z bloku Spokojenost (viz příloha). Z jejího vyhodnocení vyplývá, že téměř tři čtvrtiny lidí jsou se svou prací v DC spokojeni (74%) a jedna čtvrtina je nespokojená (26%).

Největší skupinu tvoří lidé spíše spokojení, a tou je o něco více než jedna polovina zaměstnanců (54%). 24 pracovníků (19%) je se zaměstnáním zcela spokojeno. Jedna čtvrtina pracovníků (25%) je spíše nespokojena a 2 zaměstnanci (2%) dokonce zcela nespokojení.

Graf 5 Celková spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Ze stálých zaměstnanců jsou čtyři zcela spokojeni, osm spíše spokojeno a jeden spíše nespokojen.

Největší podíl zcela spokojených pracovníků mají podle vztahu příznivci firmy i práce, podle pohlaví muži, podle věku pracovníci 25 – 44 let, podle vzdělání vysokoškoláci, lidé pracující v oddělení DATA/REŽIE a stálí zaměstnanci oproti brigádníkům.

5.5.4 Spokojenost s jednotlivými aspekty práce

Celkem bylo hodnoceno 20 aspektů (otázky 2a až 2t bloku Spokojenost, viz příloha).

Podíváme-li se na sloučenou dvoubodovou škálu, spokojen vs. nespokojen, pak absolutním vítězem s nejvyšším procentem spokojenosti je **pracovní doba** – spokojeno je 94 % zaměstnanců. Na druhém místě je **druh práce** (89%) a na třetím jsou společně **kolegové, vztahy na pracovišti a pracovní vytížení oddělení** (88%). Naopak nejnižší procento spokojenosti získaly **benefity**, spokojeno je pouze 38 % zaměstnanců. Všechny ostatní aspekty mají nadpoloviční spokojenost.

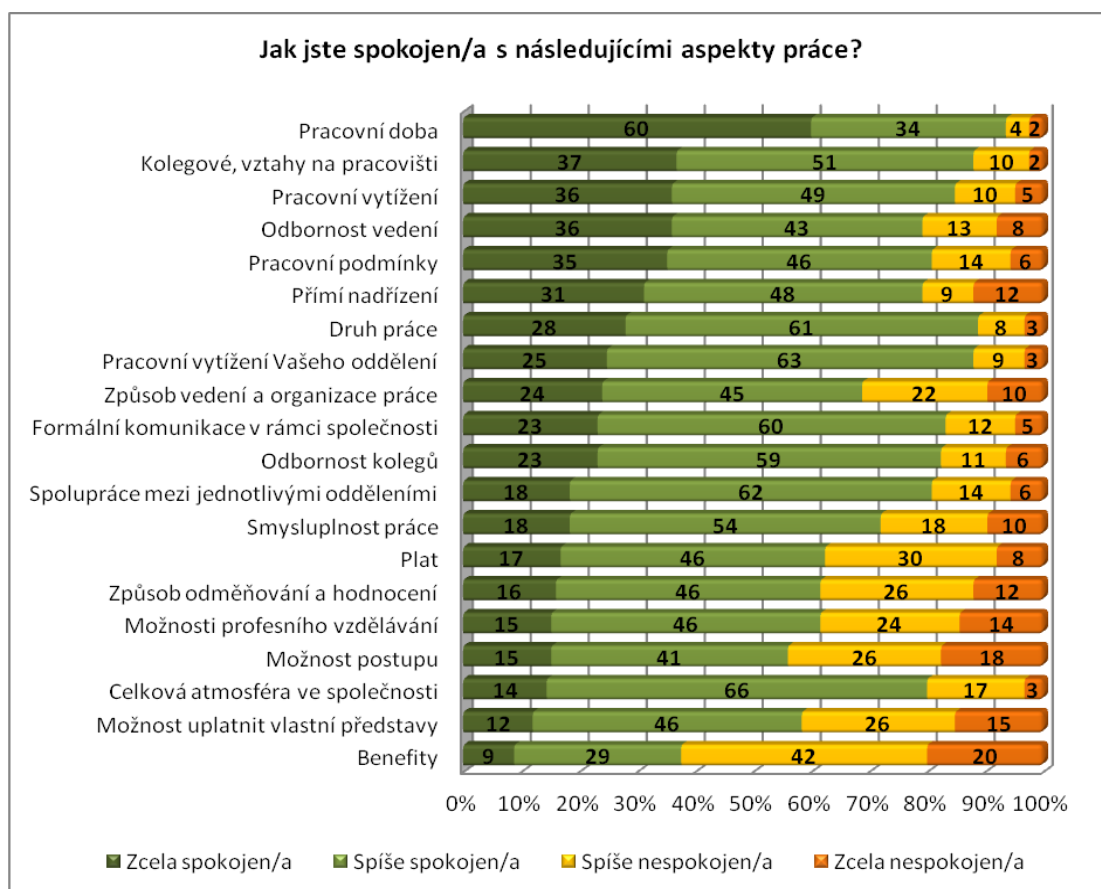
U čtyřbodové škály můžeme zkonstatovat, že vyšších hodnot dosahují aspekty obecně u spokojenosti než u nespokojenosti. Nejvyšší procento zcela spokojených

pracovníků je u aspektu **pracovní doba** (60%). Tento aspekt má zároveň jedno z nejnižších procent zcela nespokojených (2%). To svědčí o velkorysosti společnosti a snaze vyjít vstříc svým zaměstnancům, co se týče času. Druhým aspektem s nejvyšším procentem zcela spokojených jsou **kolegové a vztahy na pracovišti** (37%). I tento aspekt má zároveň jedno z nejnižších procent zcela nespokojených (2%). Přesto mezi tímto atributem a pracovní dobou vidíme velký schodek, který činí 23 procentních bodů. Na druhou stranu procento spíše spokojených je zde vyšší než u pracovní doby, 51 % oproti 34 %, rozdíl zde je tedy 17 procentních bodů a z velké části vyrovnává předchozí rozdíl. Vypadá to, že u kolegů a vztahů na pracovišti si pracovníci nejsou tak docela jisti, ale ještě pořád je to velmi dobré.

Nejvyšší procento spíše spokojených je na prvním místě u **celkové atmosféry ve společnosti** (66%), na druhém místě u **pracovního vytížení oddělení** (63%) a na čtvrtém místě **druh práce** (61%). Všechny jmenované aspekty shodně mají druhé nejnižší procento zcela nespokojených (3%). Jedná se tedy o další dva výrazně kladně hodnocené aspekty. Mezi nimi je ještě vmezeřený aspekt **spolupráce mezi jednotlivými odděleními** (62%), který má o něco vyšší procento zcela nespokojených (6%).

Aspektem s nejvyšším podílem zcela nespokojených jsou **benefity** (20%). Je to rovněž aspekt s nejvyšším procentem spíše nespokojených (41%) a s absolutně nejnižším procentem zcela spokojených (9%). To samozřejmě souvisí s tím, že společnost příliš mnoho benefitů neposkytuje, případně jsou k dispozici zejména stálým zaměstnancům.

Graf 6 Spokojenost s aspekty práce



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Podíváme-li se na spokojenost s jednotlivými aspekty z hlediska vztahu k zaměstnavateli a k práci, pak **příznivci firmy i práce** jsou oproti ostatním skupinám statisticky **významně spokojeni** se všemi aspekty kromě dvou. Jmenovitě jsou spokojenější s druhem práce, s kolegy a vztahy na pracovišti, se způsobem vedení a organizace práce, se způsobem odměňování a hodnocení, s pracovními podmínkami, s odborností kolegů, s odborností vedení, s přímými nadřízenými, se spoluprací mezi jednotlivými odděleními, s možností postupu, s možností uplatnit vlastní představy, s pracovním vytížením oddělení, s platem, se smysluplností práce, s formální komunikací v rámci společnosti, s možností profesního vzdělávání, s benefity a s celkovou atmosférou ve společnosti. U pracovní doby a pracovního vytížení obecně se neodchylují od ostatních skupin.

Pro skupinu **příznivců práce** je naopak typická statisticky **významně nízká spokojenost** s většinou aspektů, a to s kolegy a vztahy na pracovišti, se způsobem

vedení a organizace práce, se způsobem odměňování a hodnocení, s pracovními podmínkami, s odborností kolegů, s odborností vedení, s přímými nadřízenými, spoluprací mezi jednotlivými odděleními, s možností postupu, s možností uplatnit vlastní představy, s platem, se smysluplností práce, s formální komunikací v rámci společnosti, s možností profesního vzdělávání a s celkovou atmosférou ve společnosti. Významně nespokojení jsou pouze s benefity. Stejně jako předchozí skupina, u pracovní doby a pracovního vytížení obecně se neodchylují od ostatních skupin.

Skupina **příznivců firmy** je méně výrazná. Vyznačuje se stejně jako předchozí skupina **významně nízkou spokojeností** u některých aspektů. Jsou to tyto: druh práce, možnost postupu, možnost uplatnit vlastní představy, smysluplnost práce, možnost profesního růstu a celková atmosféra na pracovišti.

Odpůrci firmy i práce jsou **všichni nespokojení** s druhem práce, se způsobem vedení a organizace práce, se způsobem odměňování a hodnocení, s pracovními podmínkami, s platem, s benefity a celkovou atmosférou na pracovišti, nikoli však významně. Naopak jsou významně spokojeni s pracovním vytížením obecně, a to vůči všem ostatním skupinám.

Z pohledu pracovního poměru jsou **pracovníci s trvalým pracovním poměrem** oproti brigádníkům **spokojenější** (rozdíl větší než 10 procentních bodů) u aspektů druh práce, pracovní vytížení oddělení, plat a benefity. Naopak **brigádníci** jsou **spokojenější** s těmi to aspekty: způsobem vedení a organizace práce, odbornost vedení, přímí nadřízení a spolupráce mezi jednotlivými odděleními – v posledním případě je spokojenost významná. Aspekty, u kterých jsou obě skupiny zhruba stejně spokojené (rozdíl do 3 procentních bodů) jsou: odbornost kolegů, možnost postupu, pracovní doba a pracovní vytížení.

Zaměstnanci **CATI oddělení** jsou významně více spokojeni se spoluprací mezi jednotlivými odděleními a významně více nespokojeni s platem. Všichni zaměstnanci **CAWI oddělení** jsou spokojeni s druhem práce, s kolegy a vztahy na pracovišti, s pracovním vytížením oddělení a s platem. Všichni zaměstnanci **oddělení DATA/REŽIE** jsou spokojeni s druhem práce, s pracovním vytížením

obecně i s pracovním vytížením oddělení. **Největší rozdílnost ve spokojenosti** je u aspektu spolupráce s jinými odděleními, kde rozdíl mezi oddělením DATA/REŽIE (spokojeno 85%) a oddělením CAWI (spokojeno 17%) činí 68 procentních bodů. Druhého největšího rozdílu dosáhl aspekt plat, kde mezi největší spokojeností (CAWI oddělení 100%) a nejnižší spokojeností (CATI oddělení 58%) je rozdíl 43 procentních bodů. **Největší shody ve spokojenosti** dosáhla všechna oddělení u odbornosti kolegů – rozdíl mezi maximální a minimální spokojeností tvoří 3 procentní body.

Tabulka 9 Spokojenost s aspekty práce

Aspekt	Spokojení	Nespokojení
Druh práce	Příznivci firmy i práce	
Kolegové, vztahy na pracovišti	Příznivci firmy i práce	
Způsob vedení a organizace práce	Příznivci firmy i práce Starší 44 let SŠ	ZŠ
Způsob odměňování a hodnocení	Příznivci firmy i práce	ŽŠ
Pracovní podmínky	Příznivci firmy i práce SŠ	
Odbornost kolegů	Příznivci firmy i práce	
Odbornost vedení	Příznivci firmy i práce Starší 44 let	
Přímí nadřízení	Příznivci firmy i práce Starší 44 let	
Spolupráce mezi jednotlivými odděleními	Příznivci firmy i práce CATI oddělení Brigádníci	

Možnost postupu	Příznivci firmy i práce	
Možnost uplatnit vlastní představy	Příznivci firmy i práce Ženy 25-44 let	Muži Do 24 let
Pracovní doba		
Pracovní vytížení	Odpůrci firmy i práce	
Pracovní vytížení Vašeho oddělení	Příznivci firmy i práce	
Plat	Příznivci firmy i práce	CATI oddělení
Smysluplnost práce	Příznivci firmy i práce	
Formální komunikace v rámci společnosti	Příznivci firmy i práce SŠ	
Možnosti profesního vzdělávání	Příznivci firmy i práce	
Benefity	Příznivci firmy i práce ZŠ	Příznivci práce
Celková atmosféra ve společnosti	Příznivci firmy i práce Starší 44 let	

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

5.5.5 Vztah celkové spokojenosti a spokojenosti s jednotlivými aspekty

Z tabulky výše je patrné, že zaměstnanci celkově spokojení s prací jsou zároveň spokojení i s jejími jednotlivými aspekty. Výjimku tvoří pracovní vytížení obecně – s tímto aspektem jsou významně spokojenější zaměstnanci, kteří jsou celkově s prací nespokojení, a obráceně. Druhou výjimkou je pracovní doba, na kterou celková spokojenost nemá výraznější vliv.

Aspekty s největším vlivem na celkovou spokojenost jsou odbornost vedení, přímí nadřízení a způsob vedení a organizace práce. Naopak nejmenší vliv mají pracovní doba, kolegové a vztahy na pracovišti a formální komunikace v rámci společnosti. Vliv byl měřen pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Touto metodou bylo zároveň potvrzeno, že spokojenost s jednotlivými aspekty kladně ovlivňuje i celkovou spokojenost.

5.5.6 Pociťovaná důležitost jednotlivých aspektů

U každého z aspektů měli respondenti uvádět, za jak moc důležitý daný aspekt pokládají. I zde tedy bylo hodnoceno 20 aspektů (otázky 3a až 3t bloku Spokojenost, viz příloha).

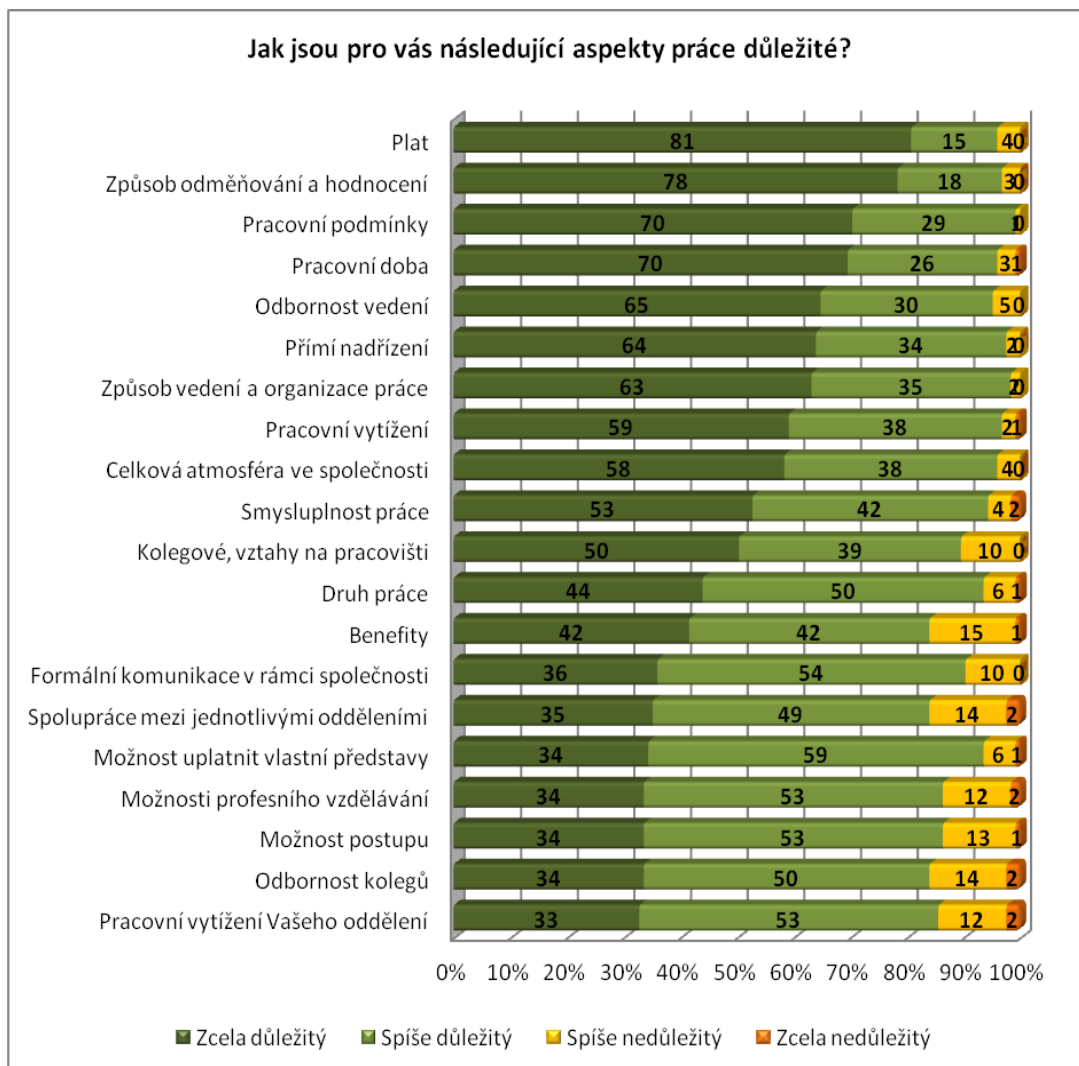
Obecně lze říci, že zaměstnanci DC považují všechny aspekty za důležité. Nejnižší důležitost mají aspekty **benefity, odbornost kolegů a spolupráce mezi jednotlivými odděleními**. Všechny jmenované aspekty mají shodnou hladinu důležitosti – 84 %, což je poměrně vysoké procento. **Nejvyšší důležitost** ze všech aspektů je přikládána **pracovním podmínkám**, kde dosáhla 99 %, což znamená, že ji za důležitou považují téměř všichni zaměstnanci. Pouze o jedno procento nižší důležitost (98%) je připisována aspektům **způsob vedení a organizace práce a přímí nadřízení**. O další jedno procento méně (97%) získala důležitost u aspektů **způsob odměňování a hodnocení a pracovní vytížení obecně**.

Na čtyřbodové škále pak získal nejvyšší procento důležitosti **plat**, ten je zcela důležitý pro 81 % pracovníka. Na druhém místě je **způsob odměňování a hodnocení**, který jako za zcela důležitý označilo 78 % zaměstnanců. Oba aspekty jsou považovány za zcela nedůležité v 0 % případech.

Za spíše důležité jsou považovány na prvním místě **možnost uplatnit vlastní představy** (59%) a na druhém místě **formální komunikace v rámci společnosti** (54 %). Oproti aspektům v předchozím odstavci mají poměrně nízké procento „zcela důležité“ (34, resp. 36%). Zároveň ani jeden z nich není považován za zcela nedůležitý (1, resp. 0%).

Žádný z aspektů není považován za zcela nedůležitý. Procenta u této možnosti se pohybují od 0 do 2%. Nula % dosáhlo devět aspektů, a to: **formální komunikace v rámci společnosti, kolegové a vztahy na pracovišti, celková atmosféra ve společnosti, způsob vedení a organizace práce, přímí nadřízení, odbornost vedení, pracovní podmínky, způsob odměňování a hodnocení a plat.**

Graf 7 Důležité aspekty práce



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Mezi skupinami podle vztahu k zaměstnavateli není v případě důležitosti až takový rozdíl, jak tomu bylo u spokojenosti.

Ve srovnání s ostatními skupinami **příznivci firmy i práce** označily častěji za **důležitý** aspekt spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Téměř všichni

pracovníci z této skupiny považují za důležitý způsob vedení a organizace práce (99%), pracovní podmínky (99%) a přímé nadřízené (98%). Tato důležitost je však bez významností. Jako nejméně důležité uvedli benefity (83%).

Všichni **příznivci práce** označily jako důležitý způsob vedení a organizace práce, způsob odměňování a hodnocení, pracovní podmínky, odbornost vedení, přímé nadřízené, spolupráci mezi jednotlivými odděleními, možnost uplatnit vlastní představy, plat a formální komunikaci v rámci společnosti. Důležitost zde však není statisticky významná. Naopak za nejméně důležité považují kolegy a vztahy na pracovišti, pracovní vytížení oddělení a benefity (82%).

Příznivci firmy oproti ostatním skupinám považují za důležitý druh práce, způsob vedení a organizace práce a pracovní vytížení oddělení. Všichni pracovníci z této skupiny označily jako důležitý způsob odměňování a hodnocení, pracovní podmínky, odbornost vedení, přímé nadřízené, možnost uplatnit vlastní představy, pracovní dobu, pracovní vytížení obecně a celkovou atmosféru ve společnosti. Tato důležitost však není signifikantní. Za nejméně důležité je považována spolupráce mezi jednotlivými odděleními (46%), a to významně.

Pro **odpůrce firmy i práce** jsou proti ostatním skupinám důležití přímí nadřízení. Všichni rovněž označily jako důležitý druh práce, kolegy a vztahy na pracovišti, způsob vedení a organizace práce, způsob odměňování a hodnocení, pracovní podmínky, pracovní vytížení obecně a benefity, nikoli však významně. Nejméně důležitá je pro tuto skupinu spolupráce s jednotlivými odděleními a odbornost kolegů (67%).

Lze tedy shrnout, že způsob vedení a organizace práce a pracovní podmínky jsou extrémně důležité pro všechny pracovníky, nezávisle na jejich vztahu k práci a zaměstnavateli. Pro příznivce práce i firmy a příznivce práce nejsou důležité benefity, pro příznivce firmy a odpůrce firmy i práce není důležitá spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Z pohledu pracovního poměru považují **pracovníci s trvalým pracovním poměrem** oproti brigádníkům významně **za důležitější** způsob odměňování a hodnocení,

odbornost kolegů, odbornost vedení, plat, formální komunikaci v rámci firmy a možnost profesního vzdělávání. Aspekty, které označily obě skupiny zhruba stejně za důležité (rozdíl do 3 procentních bodů) jsou: druh práce, kolegové a vztahy na pracovišti, způsob vedení a organizace práce, pracovní podmínky a možnost uplatnit vlastní představy.

Zaměstnanci **oddělení DATA/REŽIE** považují oproti ostatním oddělením za důležitější druh práce, zaměstnanci **CAWI oddělení** odbornost kolegů, odbornost vedení, formální komunikaci v rámci společnosti a možnost profesního růstu. Všichni zaměstnanci CAWI oddělení považují za důležitý druh práce, kolegy a vztahy na pracovišti, způsob vedení a organizace práce, pracovní podmínky, přímé nadřízené, možnost uplatnit vlastní představy, plat, smysluplnost práce a celkovou atmosféru ve společnosti. Všichni pracovníci oddělení DATA/REŽIE označili za důležitý způsob vedení a organizace práce, způsob odměňování a hodnocení, pracovní podmínky, pracovní dobu, pracovní vytížení a smysluplnost práce. **Největší shody v důležitosti** dosáhla všechna oddělení u pracovních podmínkách (rozdíl mezi maximální a minimální důležitostí tvoří 1 procentní bod) a u způsobu vedení a organizace práce (rozdíl mezi maximální a minimální důležitostí tvoří 2 procentní body).

Tabulka 10 Důležité aspekty práce

Aspekt	Důležité	Nedůležité
Druh práce	Příznivci firmy DATA/REŽIE oddělení	
Kolegové, vztahy na pracovišti		
Způsob vedení a organizace práce	Příznivci firmy Do 24 let	
Způsob odměňování a hodnocení	Muži Trvalý pracovní poměr	

Pracovní podmínky	ZŠ	
Odbornost kolegů	Muži Do 24 let ZŠ CAWI oddělení Trvalý pracovní poměr	Ženy CATI oddělení Brigádníci
Odbornost vedení	Muži ZŠ CAWI oddělení Trvalý pracovní poměr	CATI oddělení Brigádníci
Přímí nadřízení	Odpůrci firmy i práce ZŠ Starší 44 let	
Spolupráce mezi jednotlivými odděleními	Příznivci firmy i práce Ženy 25-44 letí	Muži
Možnost postupu		
Možnost uplatnit vlastní představy		
Pracovní doba		
Pracovní vytížení	Spokojení	
Pracovní vytížení Vašeho oddělení	Příznivci firmy Do 24 let ZŠ	25-44 let SŠ
Plat	Trvalý pracovní poměr	
Smysluplnost práce	Spokojení	

Formální komunikace v rámci společnosti	Muži	Ženy
	ZŠ	SŠ
	CAWI oddělení	CATI oddělení
	Trvalý pracovní poměr	Brigádníci
Možnosti profesního vzdělávání	Muži	Ženy
	CAWI oddělení	CATI oddělení
	Trvalý pracovní poměr	Brigádníci
Benefity		
Celková atmosféra ve společnosti	Muži	
	Do 24 let	
	ZŠ	

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

5.5.7 Vyhodnocení vztahů mezi spokojeností a důležitostí

V této kapitole bude vyhodnocena problémovost jednotlivých aspektů práce ve společnosti DC. Výsledky budou jednak tabulka pořadí vnímané problémovosti a jednak graf rozřazující jednotlivé aspekty podle jejich problémovosti do čtyř různých skupin. Problémovost byla spočítána pomocí čtyř různých metod v rámci jedné metodiky. Tři metody určily pořadí, čtvrtá vykreslila graf problémovosti.

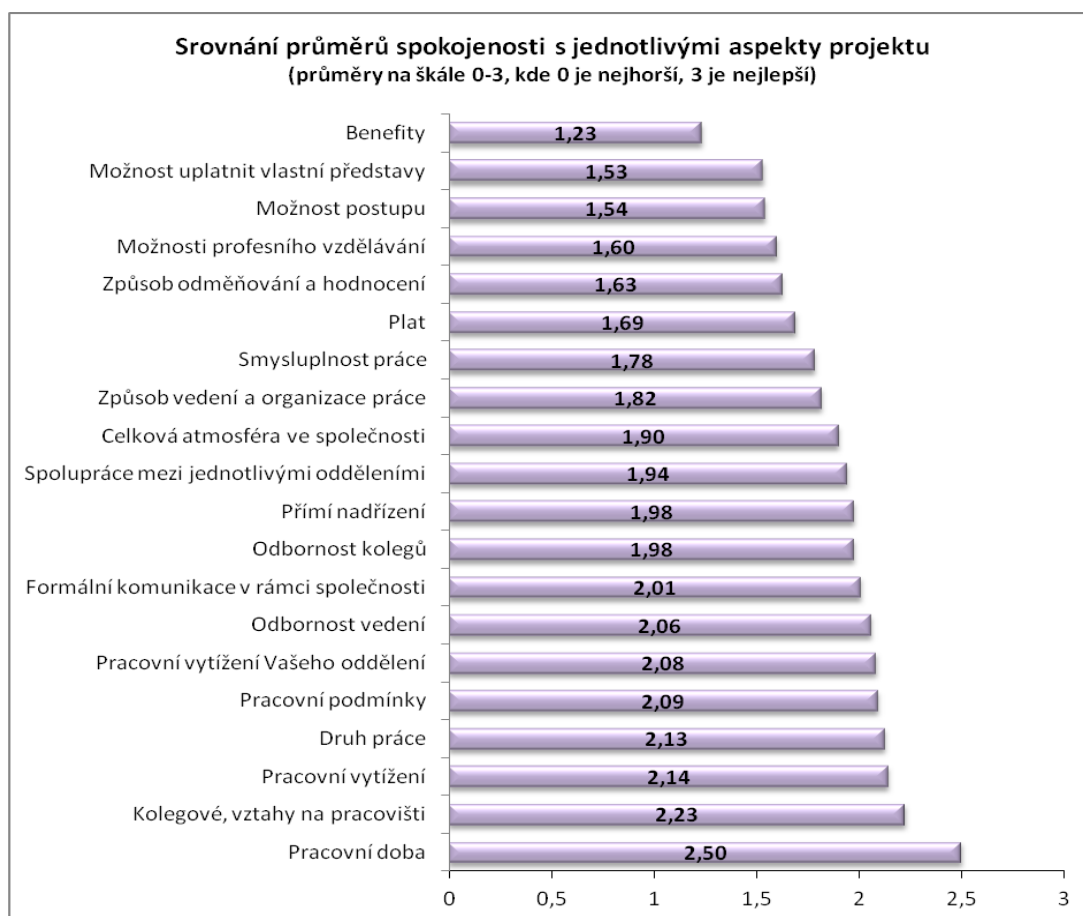
Za účelem výpočtů byla použita tzv. převrácená škála. Při dotazování byla původně použita čtyřbodová škála, kde jak u spokojenosti, tak u důležitosti 1 znamenala nejvyšší hodnocení a 4 nejnižší. Čím vyšší průměr na této škále, tím nižší spokojenost, resp. důležitost. U převrácené škály jsou hodnoty rekódovány tak, že nejvyšší hodnocení má hodnotu 3 a nejnižší hodnotu 0. Je zřejmé, že zároveň je škála posunuta o jeden bod. V případě této škály pak čím vyšší průměr, tím vyšší spokojenost či důležitost, anebo pro naše účely případněji – čím nižší průměr, tím větší problém.

Metoda 1 – Srovnání průměrů spokojeností

První metodou je porovnání průměrů dílčích spokojeností pro jednotlivé aspekty.

Podle této metody se jako **nejvíce problémový** jeví aspekty benefity (průměr 1,23), možnost uplatnit vlastní představy (průměr 1,53) a možnost postupu (průměr 1,54). Nejméně problémový je pak aspekt pracovní doba s průměrem 2,50, a dále kolegové a vztahy na pracovišti (průměr 2,23), pracovní vytížení (průměr 2,14) a druh práce (průměr 2,13).

Graf 8 Srovnání průměrů spokojenosti



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

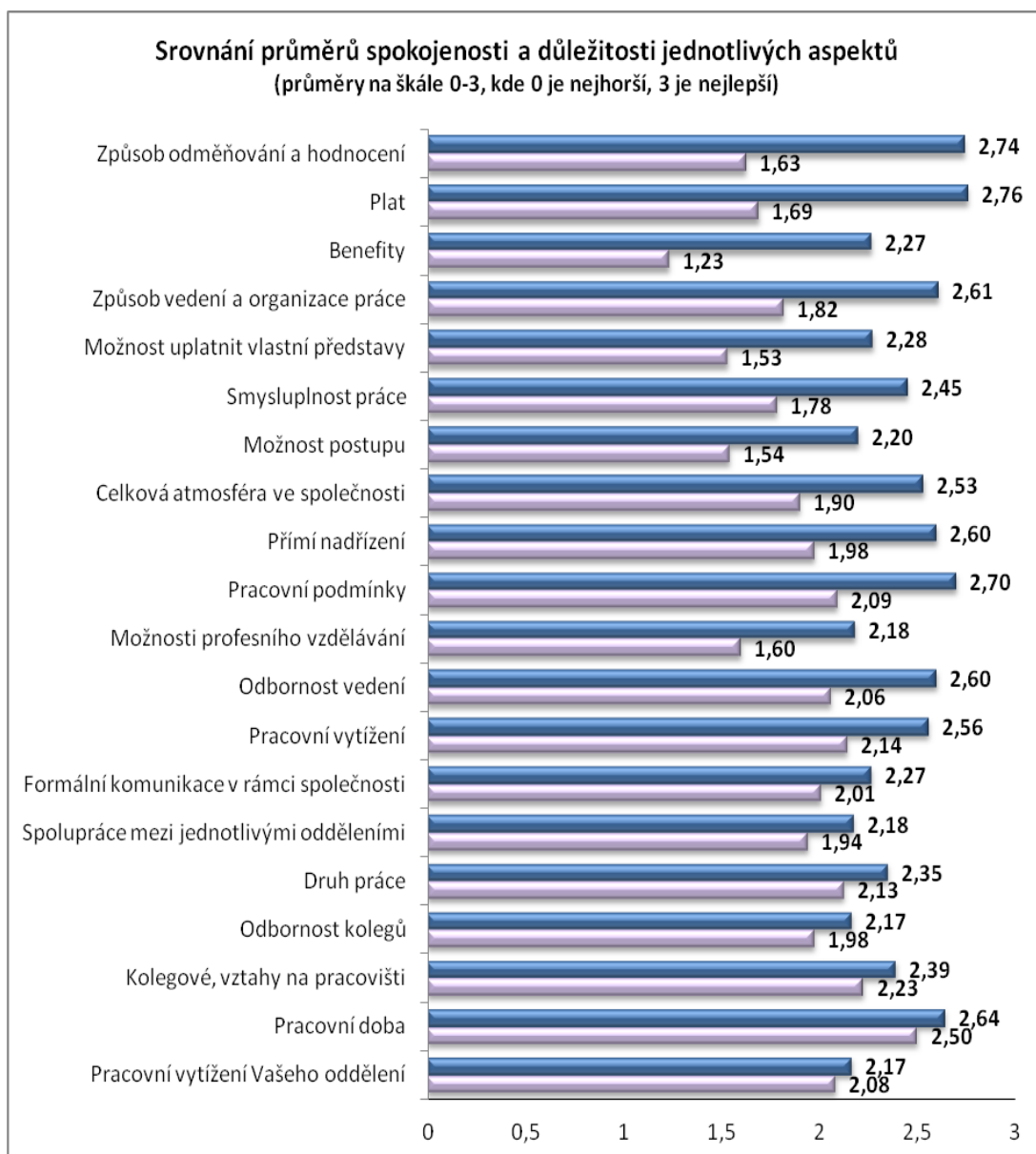
Metoda 2 – Diferenční analýza

Druhou metodou je tzv. diferenční analýza. Ta dává do souvislosti spokojenost pracovníků s jednotlivými aspekty a jejich pocíťovanou důležitost. Problémovost pak určuje rozdíl mezi průměrem spokojenosti a průměrem důležitosti u každého aspektu. Čím vyšší je kladný rozdíl, tím je daný aspekt problémovější. Tento rozdíl

by se dal nazvat rovněž jako „nenaplněností aspektu“ – jeho pocíťovaná důležitost je vysoká, ale spokojenost nízká. Naopak záporný rozdíl naznačuje bezproblémovost, spokojenost přesahuje důležitost, tudíž aspekt byl „naplněn“.

V případě diferenční analýzy se jeví jako **nejproblémovější** způsob odměňování a hodnocení (rozdíl průměrů 1,12), na druhém místě plat (rozdíl průměrů 1,07) a na třetím místě benefity (rozdíl průměrů 1,03). Žádný z aspektů nedosáhl záporného průměru, **nejméně problémovým** aspektem se zdá být pracovní vytížení oddělení s rozdílem průměrů 0,08.

Graf 9 Diferenční analýza



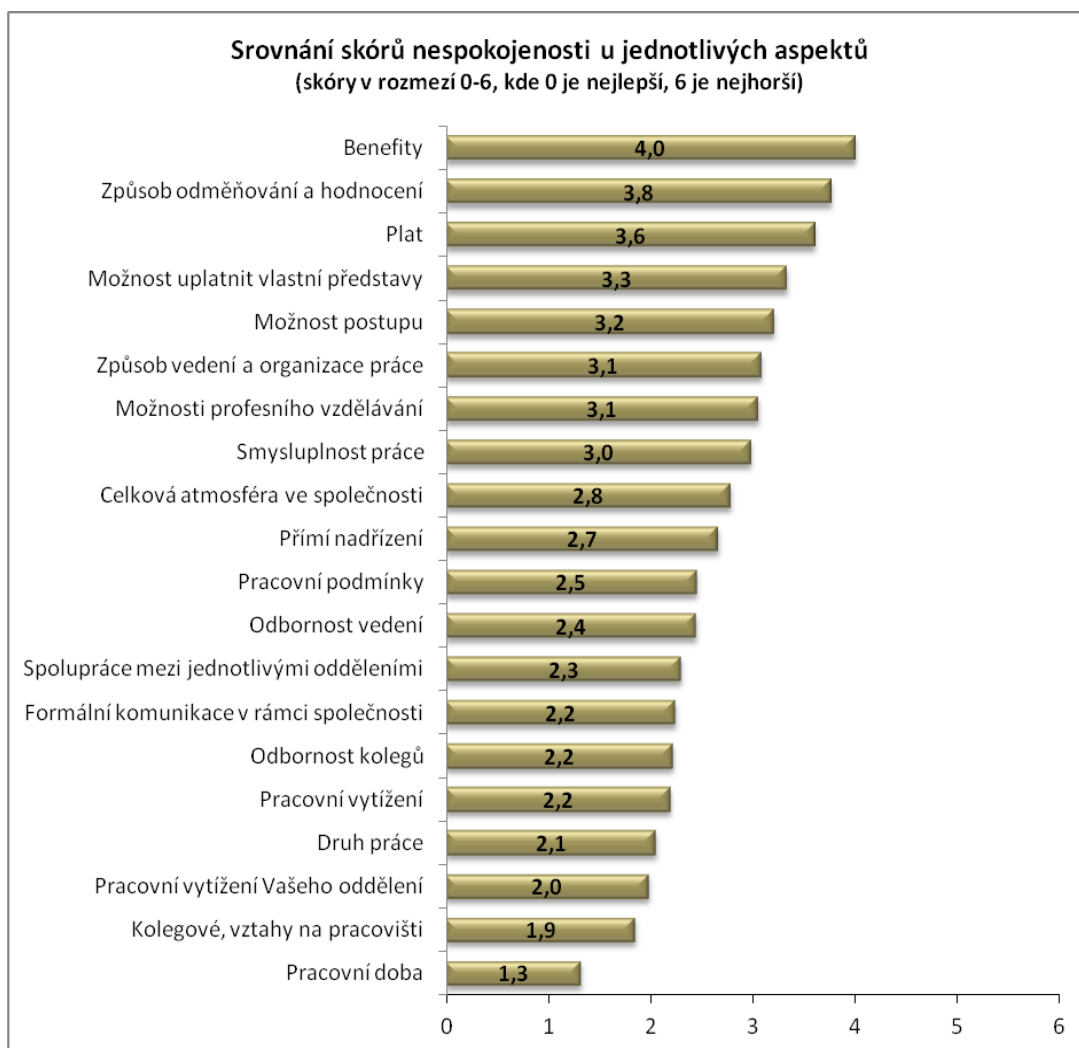
Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Metoda 3 – Multiplikatívni přístup

Základem multiplikatívniho přístupu je výpočet tzv. skóru nespokojenosti. Jedná se o rozdíl mezi průměrnou spokojeností a maximální dosažitelnou hodnotou (v tomto případě tři), který je převážen (vynásoben) průměrem vnímané důležitosti daného aspektu. Nejproblémovější aspekt je pak určen nejvyšší hodnotou výsledného skóru.

Na prvních třech místech se jako nejproblémovější umístily stejné aspekty jako u předchozí metody. **Nejproblémovějšími** se jeví benefity se skórem nespokojenosti 4,0, za nimi se umístil způsob odměňování a hodnocení se skórem nespokojenosti 3,8 a na třetím místě plat se skórem nespokojenosti 3,6. Jako nejméně problémové vychází aspekty pracovní doba (skór 1,3), kolegové a vztahy na pracovišti (skór 1,9) a pracovní vytížení oddělení (skór 2,0).

Graf 10 Multiplikativní přístup



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

Srovnání výsledků metod

Celkové pořadí problémovosti jednotlivých aspektů můžeme určit zapsáním výsledků z uvedených tří metod do souhrnné tabulky. Podle výsledků můžeme rozdělit skóre na více a méně problémové. Více problémové jsou zařazeny do první desítky a v tabulce podbarvené světle zeleně. Bílé jsou méně problémové aspekty, pořadím spadající do druhé desítky.

Celkově se na prvním místě jako **nejvíce problémový** aspekt umístily benefity.

Na druhém místě je způsob odměňování a hodnocení. Na třetím a čtvrtém místě jsou aspekty s dosaženými stejnými výsledky, a to možnost uplatnit vlastní představy a plat. Jednoznačně **nejméně problémovým** aspektem je pracovní doba, za ní se umístili kolegové a vztahy na pracovišti a na třetím místě od konce pracovní vytížení oddělení.

Tabulka 11 Srovnání výsledků metod

Atribut	Pořadí problémovosti			Pomoc		Celkové pořadí
	Metoda 1	Metoda 2	Metoda 3	Průměr	Suma	
Benefity	1	3	1	2	5	1
Způsob odměňování a hodnocení	5	1	2	3	8	2
Možnost uplatnit vlastní představy	2	5	4	4	11	3 a 4
Plat	6	2	3	4	11	
Možnost postupu	3	7	5	5	15	5
Způsob vedení a organizace práce	8	4	6	6	18	6
Smysluplnost práce	7	6	8	7	21	7
Možnosti profesního vzdělávání	4	11	7	7	22	8
Celková atmosféra ve společnosti	9	8	9	9	26	9
Přímí nadřízení	11	9	10	10	30	10
Pracovní podmínky	16	10	11	12	37	11
Odbornost vedení	14	12	12	13	38	12 a 13
Spolupráce mezi jednotlivými odděleními	10	15	13	13	38	
Formální komunikace v	13	14	14	14	41	14

rámci společnosti						
Odbornost kolegů	12	17	15	15	44	15
Pracovní vytížení	18	13	16	16	47	16
Druh práce	17	16	17	17	50	17
Pracovní vytížení Vašeho oddělení	15	20	18	18	53	18
Kolegové, vztahy na pracovišti	19	18	19	19	56	19
Pracovní doba	20	19	20	20	59	20

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

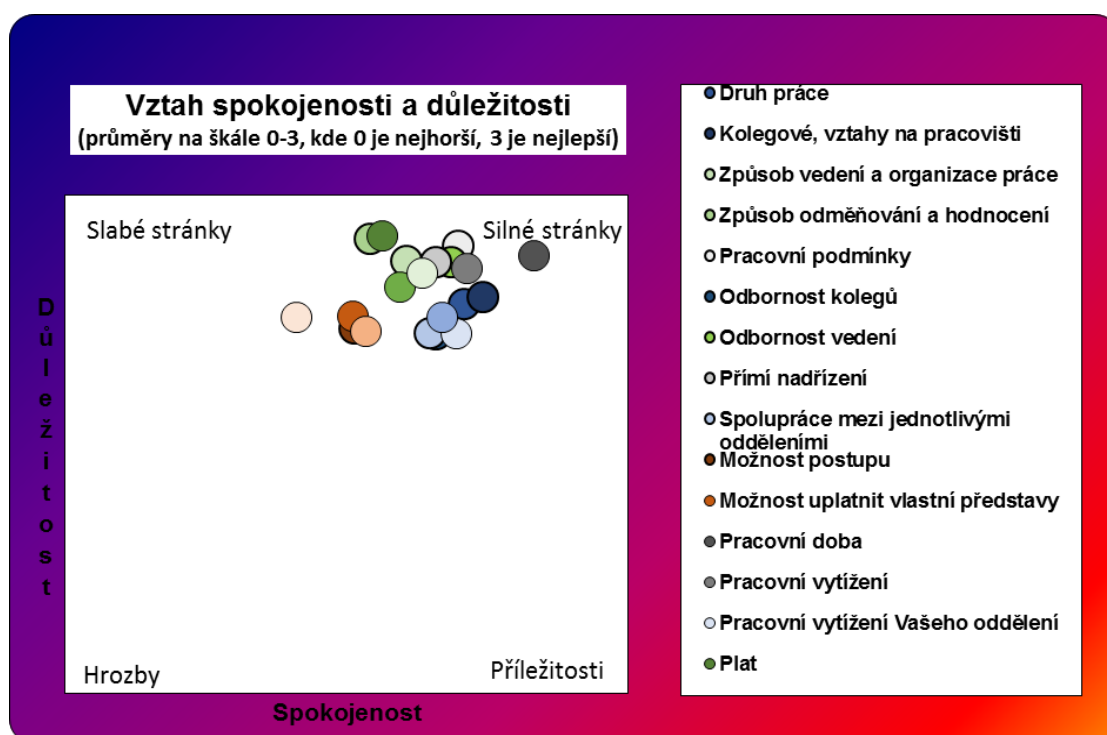
Metoda 4 – SWOT analýza

SWOT analýza dává do vztahu spokojenost a důležitost tak, aby byly vytvořeny čtyři segmenty aspektů, se kterými je možné dále pracovat. Tyto čtyři skupiny jsou pojmenovány a vytvořeny následovně:

- 1) **Silné stránky** – aspekty, které mají vysokou pocítovanou důležitost a zároveň jsou s nimi zaměstnanci nadprůměrně spokojeni. Jedná se o aspekty, na kterých je založen úspěch podniku a které je třeba upevnit a stabilizovat.
- 2) **Slabé stránky** – aspekty s vysokou důležitostí, se kterými však zaměstnanci nejsou spokojeni. Zhoršují pohled pracovníků na zaměstnavatele a mohou být příčinou kritiky. Na tyto stránky je dobré se zaměřit a zlepšit je, tj. provést opatření k navýšení spokojenosti s těmito aspekty.
- 3) **Příležitosti** – aspekty, se kterými jsou pracovníci nadměrně spokojeni, avšak nepovažují je za příliš důležité. Lze je charakterizovat jako nenápadné výhody. Skupina aspektů, které je možné využít k rozvoji vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- 4) **Hrozby** – aspekty s velmi nízkou spokojeností, které však zároveň nejsou v tuto chvíli pocítované jako důležité. Lidé je víceméně přehlížejí, přesto je dobré je sledovat, mohou se totiž stát v budoucnosti hrozbou, např. v kombinaci s dalšími nedostatky zaměstnání či zaměstnavatele.

Segmenty jsou tradičně vykreslovány v grafu, který je pro DC vložený níže. Osy grafy jsou umístěny do celkových průměrů, vodorovná osa do průměrů spokojenosti (1,9) a svislá do průměru důležitosti (2,4). Rozdělují proto grafu na zmíněné čtyři segmenty. Souřadnice jednotlivých aspektů jsou určeny průměrem spokojenosti a důležitosti a ukazují umístění aspektu do příslušného segmentu. Pro zlepšení přehlednosti jsou vlastnosti spadající do stejného segmentu podbarveny shodnou barevnou řadou.

Graf 11 SWOT analýza



Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

V tomto případě lze jako **nejproblematictější** označit segment „**slabé stránky**“, který je označen oranžovou barvou. Zde jsou umístěné aspekty vnímané jako velmi důležité, avšak pracovníci jsou s jejich naplněním nespokojeni či podprůměrně spokojeni. Čím hlouběji v kvadrantu, tím je aspekt problematictější. Spadá sem pět aspektů, na které by se Data Collect jako zaměstnavatel měl zaměřit. Jmenováno od nejvíce problematického jsou to: způsob odměňování a hodnocení, plat, smysluplnost práce, způsob vedení a organizace práce a celková atmosféra ve společnosti. Posledně uvedený

aspekt je na hranici mezi slabými a silnými stránkami, bylo by vhodné se mu tedy věnovat jako prvnímu.

Na druhém místě, co se týče problematičnosti, jsou aspekty spadající do segmentu **hrozby**, který je podbarvený červeně. Jako v předchozím případě i zde se jedná o aspekty, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni, avšak zde jim nepřipisují až tak velkou důležitost. Jejich závažnost se však může změnit s jakýmkoli dalším problémem nebo krizovou situací, proto je třeba jim věnovat pozornost a nezanedbat je. Čím blíže je aspekt v grafu blíže slabým stránkám, tím je problematičtější. Patří se čtyři aspekty, opět jmenované od toho nejvíce problematického: benefity, možnost uplatnit vlastní představy, možnost postupu a možnosti profesního vzdělávání.

Z hlediska problematičnosti je **na třetím místě** segment **příležitosti** (modrá řada). Aspekty zde umístěné se vyznačují vysokou mírou spokojenosti a naplnění a nízkou vnímanou důležitostí. Pro data Collect znamená tento segment možnost, jak v případě potřeby navýšit spokojenost zaměstnanců, na příklad umělým navýšením důležitosti těchto aspektů. V tomto segmentu je umístěno šest aspektů: spolupráce mezi jednotlivými odděleními, odbornost kolegů, formální komunikace v rámci společnosti, pracovní vytížení oddělení, druh práce a kolegové a vztahy na pracovišti.

Segment **silné stránky** je v podstatě zcela **neproblematický** a označený je zelenou barvou. Aspekty v něm umístěné jsou v očích zaměstnanců DC zcela naplněné, vyznačují se vysokou spokojeností i pocíťovanou důležitostí. Tyto aspekty je potřeba udržet na této hladině spokojenosti. Patří sem těchto pět aspektů: přímí nadřízení, odbornost vedení, pracovní podmínky, pracovní vytížení a pracovní doba.

Následující tabulka ukazuje, jak jednotlivé skupiny zaměstnanců vnímají rozdělení aspektů do segmentů.

Tabulka 12 Rozdělení aspektů do segmentů

Aspekt	Slabé stránky	Hrozby	Příležitosti	Silné stránky
Druh práce				Příznivci firmy i práce

				Spokojení
Kolegové, vztahy na pracovišti				Příznivci firmy i práce Spokojení
Způsob vedení a organizace práce	Nespokojení ZŠ			Příznivci firmy i práce Spokojení Starší 44 let SŠ
Způsob odměňování a hodnocení	Nespokojení ZŠ			Příznivci firmy i práce Spokojení Ženy
Pracovní podmínky	Nespokojení			Příznivci firmy i práce Spokojení SŠ
Odbornost kolegů			Muži	Příznivci firmy i práce Spokojení
Odbornost vedení	Nespokojení			Příznivci firmy i práce Spokojen Starší 44 let
Přímí nadřízení	Nespokojení			Příznivci firmy i práce Spokojení

				Starší 44 let
Spolupráce mezi jednotlivými odděleními				Příznivci firmy i práce Spokojení Ženy
Možnost postupu	Nespokojení VŠ			Příznivci firmy i práce Spokojení
Možnost uplatnit vlastní představy	Nespokojení Muži Do 24 let			Příznivci firmy i práce Spokojení 25 až 44 let
Pracovní doba				Spokojení Ženy SŠ
Pracovní vytížení	Nespokojení			Spokojení
Pracovní vytížení Vašeho oddělení	Nespokojení			Příznivci firmy i práce Spokojení Ženy SŠ
Plat	Nespokojení CATI oddělení			Příznivci firmy i práce Spokojení

				Do 24 let
Smysluplnost práce	Nespokojení			Příznivci firmy i práce Spokojení
Formální komunikace v rámci společnosti	Nespokojení			Příznivci firmy i práce Spokojení Ženy SŠ Brigádníci
Možnosti profesního vzdělávání	Nespokojení			Příznivci firmy i práce Spokojení Ženy
Benefity	Nespokojení			ZŠ
Celková atmosféra ve společnosti	Nespokojení			Příznivci firmy i práce Spokojení Starší 44 let

Zdroj: *Vlastní šetření, 2016*

5.6 Souhlas s tvrzeními

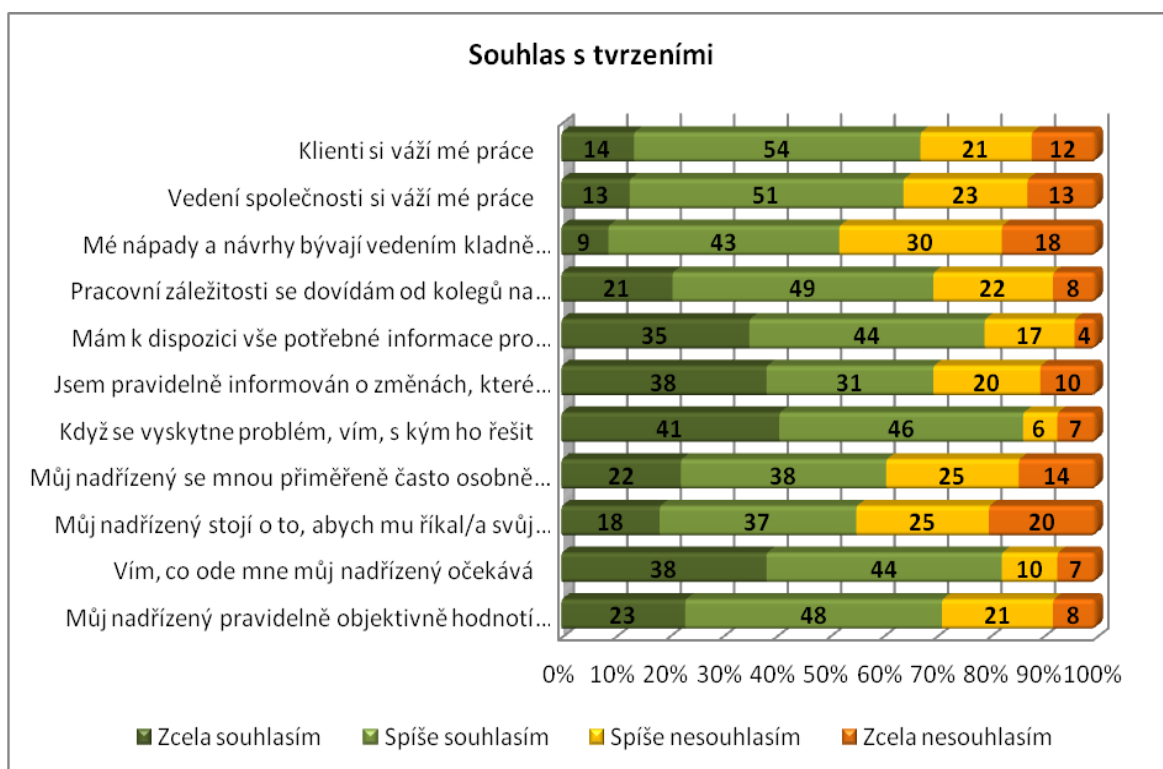
Poslední blok dotazníku se skládá z jedenácti otázek a byl pojmenován *Názor zaměstnanců na vedení* (viz příloha). Jedná se o blok doplňujících otázek pro dokreslení celkového obrázku.

Všechny výroky dosáhly nadpolovičního souhlasu. Nejčastěji zaměstnanci souhlasili s výrokem „když se vyskytne problém, vím, s kým ho řešit“ (86%) a na druhém místě

s výrokem „vím, co ode mne můj nadřízený očekává“ (82%). Zároveň se jedná o výroky s nejvyšším počtem naprostého souhlasu ze všech (41%, resp. 38%). 38% zaměstnanců uvedlo, že zcela souhlasí i s výrokem „jsem pravidelně informován o změnách, které se mě týkají“, avšak celková míra souhlasu je u tohoto výroku nižší.

Naopak u výroků „můj nadřízený stojí o to, abych mu říkal/a svůj názor“ a „mé nápady a návrhy bývají vedením kladně oceněny“ je souhlas jen o několik procentních bodů nad polovinou (55%, resp. 52%) a i míra naprostého souhlasu je nejnižší ze všech výroků (18%, resp. 9%).

Graf 12 Souhlas s tvrzeními



Zdroj: Vlastní šetření, 2016

S prvním výrokem, „**můj nadřízený pravidelně objektivně hodnotí moji práci**“, souhlasily téměř tři čtvrtiny pracovníků (71%). Z toho 23 % zcela souhlasilo a 48 % spíše souhlasilo. Možnost „zcela nesouhlasím“ získala jeden z nejnižších počtů odpovědí – pouze 8 %. S výrokem častěji souhlasili příznivci firmy i práce, spokojení zaměstnanci, středoškoláci a brigádníci. Naopak více s ním nesouhlasili nespokojení pracovníci a lidé se základním vzděláním.

U druhého výroku měli zaměstnanci potvrdit, že „**vědí, co od nich jejich nadřízený očekává**“. Jak již bylo uvedeno výše, jedná se o výrok s druhou nejvyšší mírou souhlasu – 82 %. Z toho 38 % pracovníků zcela souhlasilo (druhá nejvyšší míra naprostého souhlasu) a 48 % spíše souhlasilo (druhá nejvyšší míra nejistého souhlasu). Možnost „zcela nesouhlasím“ získala jeden z nejnižších počtů odpovědí – pouze 7 %. S výrokem častěji souhlasili příznivci firmy i práce a spokojení pracovníci. Nespokojení zaměstnanci významně častěji nesouhlasili.

Třetím výrokem byl hůře hodnocený výrok, „**můj nadřízený stojí o to, abych mu říkal/a svůj názor**“. Zde souhlasila jen o něco více než polovina zaměstnanců (55%). Z toho pouhých 18 % zcela souhlasilo a 27 % spíše souhlasilo. Toto tvrzení získalo nejvyšší počet odpovědí u naprostého nesouhlasu – jedna pětina zaměstnanců zcela nesouhlasí (20%). Jako v předchozím případě, i zde souhlasili příznivci firmy i práce a spokojení pracovníci a nesouhlasili pracovníci nespokojení.

V pořadí čtvrtý výrok, „**můj nadřízený se mnou přiměřeně často osobně jedná**“, patří opět k těm hůře hodnoceným. Pouze tři pětiny zaměstnanců souhlasili (61%), z toho 22 % zcela souhlasilo a 38 % spíše souhlasilo. Výrok dosáhl třetího nejvyššího naprostého nesouhlasu (14%). Jako v předchozím případě, i zde souhlasili příznivci firmy i práce a spokojení pracovníci a nesouhlasili pracovníci nespokojení.

S pátým výrokem, „**když se vyskytne problém, vím, s kým ho řešit**“, souhlasil nejvyšší počet pracovníků vůbec (83%). Z toho 41 % zcela souhlasilo (absolutně nejvyšší míra naprostého souhlasu) a 46 % spíše souhlasilo (třetí nejvyšší míra nejistého souhlasu). Nejistý nesouhlas dosáhl u tohoto výroku nejnižšího počtu bodů (6%) a stejně tak naprostý nesouhlas (7%). Souhlas je typický opět pro příznivce firmy i práce a pro spokojené pracovníky.

Šestý výrok, „**jsem pravidelně informován o změnách, které se mě týkají**“, ač dosáhl druhého nejvyššího naprostého souhlasu (38%), hladinu celkového souhlasu má obdobnou jako první výrok a je spíše ve středu souhlasů. S výrokem souhlasili příznivci firmy i práce, spokojení pracovníci, CATI oddělení a brigádníci. Nesouhlasili nespokojení pracovníci.

Sedmý výrok, „**mám k dispozici vše potřebné informace pro svoji práci**“, se umístil na třetím místě, souhlasily s ním více než tři čtvrtiny zaměstnanců (79%). 35 % pracovníků s tvrzením zcela souhlasilo, 44 % spíše souhlasilo. Naprostý nesouhlas dal absolutně nejnižší počet pracovníků – 4 %. Souhlas je typický pro příznivce firmy i práce a pro spokojené zaměstnance. Nespokojení pracovníci měli opět sklony spíše nesouhlasit.

Hladina souhlasu i nesouhlasu u osmého výroku – „**pracovní záležitosti se dovídám od kolegů na stejné úrovni**“ – odpovídá prvnímu a šestému výroku. Souhlasilo 70 % pracovníků. Nejistý souhlas získal třetí nejvyšší počet hlasů – 49 %. Výsledky u tohoto tvrzení jsou zvláštní tím, že všechny skupiny pracovníků se k němu vyjádřily shodně, bez statistických významností.

Devátý výrok, „**mé nápady a návrhy bývají vedením kladně oceněny**“, je nejhůře hodnoceným výrokiem vůbec. Souhlasila s ním pouze jedna polovina pracovníků (52%). Naprostý souhlas udal absolutně nejnižší počet zaměstnanců – pouhých 9 %. Naopak naprostý nesouhlas získal druhý nejvyšší počet hlasů, 18 %. Skupiny souhlasících jsou tyto: příznivci firmy i práce, spokojení zaměstnanci a středoškoláci. Nesouhlasili spíše příznivci práce, příznivci firmy a nespokojení pracovníci.

Poslední dva výroky si rozložením souhlasů a nesouhlasů dopovídají. S výrokem „**vedení společnosti si váží mé práce**“ souhlasilo 64 % zaměstnanců a s výrokem „**klienti si váží mé práce**“ 67 % zaměstnanců. Oba shodně dosahují jedné z nejnižších hladin naprostého souhlasu a zároveň nejvyšší hladiny nejistého souhlasu (51 %, resp. 54%). Stejně tak u nesouhlasu nejistý nesouhlas převažuje u obou výroků nad naprostým nesouhlasem. Vypadá to, že zaměstnanci firmy si nejsou ani u jednoho z výroků jistí, zda si jejich práce vedení či klienti váží. S výrokem „**vedení společnosti si váží mé práce**“ souhlasí příznivci firmy i práce, spokojení pracovníci a středoškoláci a nesouhlasí nespokojení pracovníci. S výrokem „**klienti si váží mé práce**“ souhlasí příznivci firmy i práce a zaměstnanci ve věku 25-44 let.

6 Závěr

Společnost DC je velmi dobře zavedená společnost s týmem pracovníků, kteří se navzájem dobře znají a navzájem vhodně doplňují svoje dovednosti a schopnosti. Celková atmosféra ve společnosti je přátelská, stálí zaměstnanci si vzájemně projevují důvěru a komunikace mezi nimi je spíše otevřená. Styl řízení převládá liberální podle Lewina a paternalismus podle Blakea a Moutonové. Výsledky testu GRID i týmových rolí ukazují, že Radek Domanský jakožto ředitel je člověk na svém místě, což potvrzuje i empirická zkušenost ve společnosti.

Společnost je organizačně rozdělena do tří samostatných a plně funkčních oddělení. Každé oddělení má na starosti jiný okruh výzkumu a také jiný okruh lidí, čemuž odpovídá i jiný přístup jejich manažerů. Ač celkově společnost funguje jako jeden tým s poměrně solidním zastoupením jednotlivých týmových rolí, samotná oddělení nejsou úplně týmová. CATI oddělení je tvořeno třemi introverty, takže spíš jedná o tři oddělené jednotky, které spojuje manažer v rámci hlavně v rámci porad, ale jinak každý pracuje sám za sebe. CAWI oddělení je největší oddělení a je plně podřízené autoritě svého manažera. Oddělení DATA je nejmenší a rovněž nejvíce liberální. Nicméně kvůli vzdálenosti mezi manažerem a jeho podřízenými se také nejedná o typickou týmovou spolupráci. Nicméně všechny oddělení odvádějí skvěle svou práci a fungují bez větších problémů. Snad by se dala vytknout jen přílišná svázanost podřízených v CAWI oddělení.

Jedinou týmovou rolí, která společnosti více chybí, je hledač zdrojů. Bylo by dobré podpořit někoho z pracovníků, kdo v sobě má potenciál pro tuto roli, poskytnout mu prostředí, ve kterém by ho mohl plně poskytnout.

Jak ukazuje dotazníkové šetření, zaměstnanci jsou ve valné většině případů spokojeni jak se svou prací, tak se společností, ve které pracují. 97 % pracovníků patří do skupiny příznivci firmy i práce, kterou je třeba si udržet a rozvinout. Ostatní skupiny zaměstnanců jsou nečetné a tudíž víceméně zanedbatelné.

Nejspokojenější jsou zaměstnanci s pracovní dobou, která se i podle výsledku všech analytických metod jeví jako nejméně problémová. Pracovní doba v DC je pro stálé zaměstnance vlastně volná, každý si nese zodpovědnost za to, kdy je přítomen a kdy a jak vykoná svou práci. Dovolena je i práce z domova. To vše dává pracovníkům

velkou míru svobody. Brigádníci mají stanovenou pracovní dobu, mohou si však zvolit směnu, která jim bude časově nejlépe vyhovovat.

Nejméně spokojení jsou zaměstnanci s benefity, ti rovněž vycházejí jako nejvíce problematické podle většiny metod, pouze SWOT analýza je umisťuje do segmentu hrozeb jako potenciální nebezpečí. DC v současné době benefity téměř neposkytuje, pouze stálým zaměstnancům přináší nějaké menší výhody. Je otázkou, zda benefity uplatňovat vůči brigádníkům. Možná by v jejich případě bylo lepší předělat systém odměn. Ten byl však předěláván v minulosti již několikrát a spokojenosti s ním nebylo stále dosaženo.

Zaměstnanci si dále cení odbornosti kolegů i nadřízených, jsou spokojení jak s pracovním vytížením obecně, tak s pracovním vytížením na oddělení, s druhem své práce, s kolegy a vztahy na pracovišti i mezi odděleními.

Horší hodnocení získává způsob odměňování a hodnocení, možnost postupu, smysluplnost práce a možnost profesního vzdělávání. Je pravdou, že co se týče kariéry, nenabízí DC moc příležitostí, kam růst. Jedná se o malou společnost s omezeným počtem míst. Zároveň díky spolupráci s jinými výzkumnými agenturami dává možnost vyniknutí v jejich očích a možnost budoucí kariéry v některé z nich.

Zaměstnanci rovněž nemají velký pocit možnosti uplatnění vlastních představ. To je dotvrzené ještě doplňkovými otázkami, kde související tvrzení „mé nápady a návrhy bývají vedením kladně hodnoceny“ a „můj nadřízený stojí o to, abych mu říkal/a svůj názor“ mají nejnižší míru souhlasu. V tomto směru jsou nejméně spokojení pracovníci CAWI, což souvisí se způsobem vedení jejich manažera. Pracovníci rovněž vykazují určitou nejistotu, co se týče smysluplnosti práce a toho, jak si jejich práce váží vedení společnosti či přímo klienti.

Naopak v ostatních věcech, co se týče řízení, jsou spokojení a mají jasno, vědí, co je jejich úkolem, co je od nich očekáváno, s kým mají řešit problémy a dostávají všechny informace potřebné ke svojí práci.

Společnost DC má zájem zlepšovat své vedení a starat se o své zaměstnance v největší možné míře. Obdrží výsledky ze všech zjištění, a to včetně navržených doporučení.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-858-3945-8.
- BROŽOVÁ, Helena. *Rozhodovací modely*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. 54 s. ISBN 80-213-1390-0.
- DĚDINA, Jiří, Václav CEJTHAMR a Oldřich ŠULEŘ. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- DĚDINA, Jiří, Jiří ODCHÁZEL a John IVANCEVICH - *Management a moderní organizování firmy: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1
- DONELLY, James H, James L. GIBSON, John M. Ivancevich - *Management: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Vyd.1. Praha:Grada 2005, 166 s. ISBN 80-247-1338-1
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Jiří DĚDINA a Oldřich ŠULEŘ. *Management lidských zdrojů: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOTR, J., L. ŠVECOVÁ, . a kolektiv. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. 138 s. ISBN: 978-80-213-0695-0.

SOJKA, Zdeněk, Zdeněk RAIS a Petr DOSTÁL. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 168 s. ISBN 978-80-247-6320-0

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a John M IVANCEVICH. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, Václav ŘEHOŘ a John M IVANCEVICH. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TRUNEČEK, Jan, *Management znalostí*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck 2004. (Beck pro praxi). ISBN 80-7179-884-3

VEBER, Jaromír, Marek VOCHOZKA a John M IVANCEVICH. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. Finanční řízení. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.

WEIHRICH, H. a H. KOONTZ. *Management*. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

ZUZÁK, Roman. *Management pro obor Podnikání a administrativa*. Vyd. 2. přeprac. Praha: Credit, 2003. ISBN 802130989x.

Internetové zdroje

Harvard Business Review *The Eight Archetypes of Leadership* [online]. 2016 [cit.2016-03-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/12/the-eight-archetypes-of-leadership/>

Chování.eu *Styl řízení/styl vedení lidí* [online]. 2016 [cit.2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

Management Mania. *Manažerské funkce/ činnosti (Managerial Functions/ Activies)* [online]. 2016 [cit.2016-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>

Vedeme.cz. *Teorie vedení lidí*. [online]. 2016 [cit.2016-05-25]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/115-teorie-vedeni.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Management podle úrovně rozhodování	- 17 -
Obrázek 2: Maticové zobrazení manažerských funkcí	- 28 -
Obrázek 3 Participace v rozhodování	- 34 -
Obrázek 4: Matice stylů řízení	- 42 -
Obrázek 5 Manažerská mřížka	- 43 -
Obrázek 6 : Rozdělení stylů řízení.....	- 44 -

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání stylů řízení	- 59 -
Tabulka 2 Týmové role pro zaměstnance a společnost	- 62 -
Tabulka 3 Rozdělení rolí do funkcí	- 66 -
Tabulka 4 : Orientované role v DC.....	- 67 -
Tabulka 5 Preferované role v CATI	- 68 -
Tabulka 6 Preferované role v CAWI	- 70 -
Tabulka 7 Preferované role v DATA/REŽIE	- 72 -
Tabulka 8 Hodnocení zaměstnavatele a práce	- 75 -
Tabulka 9 Spokojenost s aspekty práce	- 80 -
Tabulka 10 Důležité aspekty práce	- 85 -
Tabulka 11 Srovnání výsledků metod	- 93 -
Tabulka 12 Rozdělení aspektů do segmentů.....	- 96 -

Seznam grafů

Graf 1 Zastoupení jednotlivých rolí v Data Collect.....	- 65 -
Graf 2 Zastoupení rolí v CATI	- 69 -
Graf 3 Zastoupení rolí v CAWI	- 71 -
Graf 4 Zastoupení rolí v DATA/REŽIE	- 73 -
Graf 5 Celková spokojenost se zaměstnáním	- 76 -
Graf 6 Spokojenost s aspekty práce	- 78 -
Graf 7 Důležité aspekty práce.....	- 83 -
Graf 8 Srovnání průměrů spokojenosti	- 88 -

Graf 9 Diferenční analýza.....	- 90 -
Graf 10 Multiplikatívni přístup.....	- 92 -
Graf 11 SWOT analýza.....	- 95 -
Graf 12 Souhlas s tvrzeními.....	- 100 -

Seznam zkratk

DC = Data Collect

CATI = Computer –assistant telephone interviewing

CAWI = Computer – assistant web interviewing

B2B = Business To Business, je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi

B2C = Business To Customer“ a označuje obchodní vztahy mezi společnostmi a koncovými zákazníky

Přílohy

Dotazník *týmových rolí dle Belbina*

Instrukce

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci zakroužkujte ta tvrzení, která vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jedno, dvě nebo více tvrzení. Zakroužkovaná tvrzení poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci. Například v jedné sekci označíte tři tvrzení, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jedno vás vystihuje dobře, zatím co druhé dvě se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělit mezi zbylé dvě. V jiné sekci se můžete rozhodnout, zda označíte dvě tvrzení, které vás vystihují stejně dobře. Je - li tomu tak, přiřadíte každému tvrzení 5 bodů. V další sekci zakroužkujete sedm tvrzení, jedno vás vystihuje poněkud více, přidělíte mu 3 body, druhé tvrzení je přeci jen charakterističtější než zbylá, proto mu dáte 2 body. Pěti zbylým zakroužkovaným tvrzením přidělíte po 1 bodu. **Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci.**

I. Čím mohu být prospěšný:

- a) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b) Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- c) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- d) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- e) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohou něčím cenným přispět k skupinovým cílům.
- f) Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
- g) Odborné, technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
- h) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- i) Rychle vycítím, zda je plán reálný a co se má dělat v situaci, kterou znám.

j) Dovedu bez předsudků a zaujatosti navrhnout rozumné alternativní řešení.

II. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíše:

- a) Necítím se dobře, pokud jednání nemá jasnou strukturu a není dobře vedeno.
- b) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- c) Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
- d) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- e) Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
- f) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- g) Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- h) Je pro mě těžké vystupovat ve vedoucí roli, protože jsem citlivý na atmosféru ve skupině.
- i) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje.
- j) Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:

- a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- b) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- c) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na jednání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl (neodbočovalo se od tématu).
- d) Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.
- e) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
- f) Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- g) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek, rychle rozeznám novou příležitost.
- h) Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- i) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku a správných rozhodnutí.

j) Je na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se udělalo co je potřeba, vnáším organizovaný přístup do řešení problému.

IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:

- a) Mám zájem poznat lépe své kolegy.
- b) Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- c) Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
- d) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- e) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
- f) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- g) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- h) Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
- i) Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
- j) Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory a bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.

V. Práce mě těší, protože:

- a) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny varianty.
- b) Rád nalézám praktická řešení problémů.
- c) Rád podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodování.
- e) Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f) Dokážu sjednotit názory lidí, jejich priority a vést je ke společným cílům.
- g) Jsem ve svém živlu, když se mohu s plným nasazením věnovat nějakému úkolu.
- h) Rád mám věci, které napínají moji představivost.
- i) Velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
- j) Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

VI. Když dostanu obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:

- a) Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.

- b) Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
- c) Sedl bych si někam do kouta, přemýšlel, abych našel vlastní řešení a pak se pokusil se ho prodat skupině.
- d) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- e) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- f) Můj přirozený cit pro povinnost by přispěl k tomu, že dodržíme harmonogram.
- g) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost racionálního myšlení.
- h) Držel bych se stále účelu a prosazoval vše, co musí být uděláno, navzdory tlakům.
- i) Byl bych připraven se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá kupředu.
- j) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangažován, při práci ve skupině:

- a) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup a rázně reagovat.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.
- c) Moje potřeba ujistit se, kontrolovat, že práce je udělaná dobře, není vždy vítaná.
- d) Snadno se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
- e) Je pro mě obtížné začít, dokud není cíl jasný.
- f) Někdy se mi nedaří vysvětlovat a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu nebo nemohu udělat.
- h) Myslím si, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- i) Často mám pocit, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.
- j) Váhám se postavit za svůj názor, vyjádřit jej před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se obtížně vychází.

Dotazník - Test manažerského stylu (GRID)

(test byl sestaven R. J. Blakem a J. S. Moutonovou v roce 1987)

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

*Dáváte jednoznačně přednost A ___ 3
alternativě A před B: B ___ 0*

*Dáváte jednoznačně přednost A ___ 0
alternativě B před A: B ___ 3*

*Přikláníte se spíše A ___ 2
k alternativě A před B: B ___ 1*

*Přikláníte se spíše A ___ 1
k alternativě B před A: B ___ 2*

Používejte prosím jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci zachovali.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B ___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

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

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

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

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

A __ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

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

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

A __ a toto tvrdě vyžaduje

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

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

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

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

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

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

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

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

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

B __ nedá se s tím mnoho dělat.

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

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

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

9. Vedoucí by měl vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

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

B __ se provádí detailní hlášení.

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

A __ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

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

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

A __ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

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

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A __ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od nikoho žádné odchylky.

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

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

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

B __ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

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

B __ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

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

A __ odložit toto rozhodnutí.

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

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A __ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B __ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl

A __ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B __ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

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

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

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A __ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

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

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A __ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B __ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

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

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

22. Vedoucí by měl

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

B __ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

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

B __ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny

A __ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B __ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A __ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B __ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

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

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

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A __ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

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

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

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

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

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

A __ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B __ ujisti se, že jsou plněny hned od začátku.

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

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

B __ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A __ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B __ osobně poděkovat pracovníkům za podporu

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl

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

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

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A __ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B __ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl

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

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

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A __ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B __ tím, že ji provede, jen pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

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

A __ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B __ mít poslední slovo.