

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Efektivní styl řízení a vedení lidí v krizových situacích v obchodních řetězcích

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

01/23

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Michal Škrha / DKLZ01

JMÉNO VEDOUČÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petrů

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, asouhlasímstím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.11.2022, Burton on Trent, Great Britain

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce PhDr. Gabriele Ježkové Petrů za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit vliv transformačního a transakčního leadershipu na vedení zaměstnanců a stanovit manažerské doporučení dle zjištěných dat.

2. Výzkumné metody:

V bakalářské práci bylo použito vícero metod. Teoretická část vznikla na základě analýzy sekundárních zdrojů a komparace. Praktická část byla sestavena pomocí metody kvantitativní za pomoci rozeslání online dotazníku. Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny metodou Regresní analýzy a Pearsonovy korelace. Metodika práce je uvedena v kapitole 2.4

3. Výsledky výzkumu/práce:

V rámci práce byly podrobeny zkoumání tři hypotézy. Výsledná první hypotéza se ukázala dle statistických šetření v obou zemích jako pravdivá, kde výsledky regresní analýzy a Pearsonovy korelace u respondentů z České republiky i Velké Británie prokázaly pozitivní vliv managementu na efektivitu řízení a vedení respondentů v krizových situacích. U druhé hypotézy výsledky statistického šetření jednoznačně potvrzují danou hypotézu taktež v obou zemích, avšak u hypotézy třetí, kde bylo zkoumáno, zda je transakční leadership nejefektivnějším nástrojem vedení zaměstnanců výsledky statického šetření tuto hypotézu vyvrací. Autor na základě daných výsledků výzkumu stanovil pro dané společnosti doporučení.

4. Závěry a doporučení:

Na základě zjištěných dat lze konstatovat že daná studie prokázala validitu u prvních dvou hypotéz zatímco u hypotézy třetí ji naopak vyvrátila. Autor stanovil určitá manažerská doporučení mezi která patří kombinace managementu, transakčního a transformačního leadershipu při vedení a řízení respondentů v krizové situaci, krizová komunikace, restrukturalizace organizační struktury, osobní a příkladný přístup vedoucího pracovníka.

KLÍČOVÁ SLOVA

Transakční leadership, Transformační leadership, Lidl, Tesco, Efektivita

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this bachelor's thesis is to determine the impact of transformation and transactional leadership on employee management and to set managerial recommendations according to the obtained data.

2. Research methods:

Several methods were used in the bachelor thesis. The theoretical part was based on the analysis of secondary sources and comparison. The practical part was compiled using the quantitative method by sending an online questionnaire. The results of the questionnaire survey were evaluated by the method of Regression analysis and Pearson correlation. The thesis methodology is introduced in chapter 2.4

3. Result of research:

Three hypotheses were examined within the study. The resulting first hypothesis proved to be true according to statistical surveys in both countries, where the results of regression analysis and Pearson correlation in respondents from the Czech Republic and Great Britain showed a positive influence of management on management efficiency and leadership in crisis situations. In the second hypothesis, the results of the statistical survey clearly confirm the hypothesis in both countries, but in the third hypothesis, where it was examined whether transactional leadership is the most effective tool for employee management, the results of the statistic survey refute this hypothesis. Based on the given research results, the author set recommendations for the companies

4. Conclusions and recommendation:

Based on the obtained data, it can be stated that the study proved the validity of the first two hypotheses, while the third hypothesis refuted it. Author provided certain recommendations for example restructuring of the organizational structure, personal and exemplary approach of the manager.

KEYWORDS

Transactional leadership, Transformational leadership, Lidl, Tesco, Efficiency

JEL CLASSIFICATION

M21- Business Economics
M54 – Labor Management

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michal Škrha
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	DKLZ01
Název BP:	Efektivní styl řízení a vedení lidí v krizových situacích v obchodních řetězcích
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Řízení a vedení lidí2.2 Management a jeho vliv na řízení a vedení lidí2.3 Leadership a jeho vliv na řízení a vedení lidí2.4 Metodika3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení obchodních řetězců3.2 Výzkumné šetření v obchodním řetězci3.3 Diskuse výsledků3.4 Manažerská doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• BOOTH, S. A. <i>Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises</i>. London: Routledge, 2015. ISBN 9781138183735.• ÖZTÜRK, İ. H. <i>Book Review. Educational leadership and management: Developing insights and skills</i>. London: SAGE, 2020. ISBN 978-620-2-92031-5.• PRASAD, L. M. <i>Principles and practice of management</i>. New Delhi: Sultan Chand&Sons, 2020. ISBN 978-8180548918.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 02. 2021• Zpracování teoretické části do 17. 03. 2021• Zpracování výsledků do 10. 04. 2021• Finální verze do 01. 05. 2021
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petruš

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2021

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Řízení a vedení lidí	3
2.1.1	Řízení lidí	3
2.1.2	Vedení lidí	5
2.1.3	Styly řízení a vedení	6
2.1.4	Řízení versus vedení.....	8
2.1.5	Řízení a vedení lidí v krizové situaci	9
2.2	Management a jeho vliv na řízení a vedení lidí	10
2.3	Leadership a jeho vliv na řízení a vedení lidí	11
2.4	Metodika práce	12
2.4.1	Cíl a hypotézy výzkumu.....	12
2.4.2	Výzkumná metoda.....	14
2.4.3	Sběr dat a tvorba dotazníku	15
2.4.4	Výzkumný vzorek	15
2.4.5	Zpracování dat.....	17
2.4.6	Limity výzkumu	19
2.4.7	Limity a omezení dotazníku.....	20
2.4.8	Testování dotazníku.....	21
3	Praktická část	22
3.1	Charakteristika zvolených obchodních řetězců.....	22
3.1.1	Tesco	22
3.1.2	Lidl	23
3.2	Šetření a analýza výsledků.....	23
3.2.1	Regresní analýza	24
3.2.2	Pearsonova korelace	27
3.2.3	Dílejší výsledky	29
3.3	Diskuse výsledků	30
3.4	Manažerská doporučení	34
4	Závěr	38
	Seznam použité literatury	39

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1: Regresní analýza stanovených kritérií managementu, transakčního a transformačního leadershipu ve zvolených obchodních řetězcích v České republice.....	23
Tabulka 2: Regresní analýza stanovených kritérií managementu, transakčního a transformačního leadershipu ve zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii.....	24
Tabulka 3: Více regresní analytická tabulka zobrazující nezávislé proměnné a styl řízení a vedení lidí v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích v České republice.....	25
Tabulka 4: Více regresní analytická tabulka zobrazující nezávislé proměnné a styl řízení a vedení lidí v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii.....	26
Tabulka 5: Pearsonova korelace managementu, transakčního a transformačního leadershipu a jejich proměnných v souvislosti s řízením a vedením zaměstnanců v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii.....	26
Tabulka 6: Pearsonova korelace managementu, transakčního a transformačního leadershipu a jejich proměnných v souvislosti s řízením a vedením zaměstnanců v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii.....	27
Tabulka 7: Přehled nejdůležitějších manažerských doporučení zvoleným obchodním řetězcům.....	33

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1 Úvod

Řízení nebo vedení? Tuto otázku si pokládá ne jeden manažer podniku. Ve společnosti dochází k častému zaměňování obou pojmů či jejich ztotožňování. Mezi uvedenými pojmy existuje podstatná vazba, kterou se zabývá Drucker (1998), jež považuje management za styl vedení, který dělá věci správně, zatímco leadership je směr, který dělá správné věci. Dle autora je nesmyslné navzájem oddělovat management od leadershipu. Autor argumentuje, že management i leadership jsou součástí stejné práce, ačkoliv jsou odlišné. Autor klade důraz na to, aby se uvedené termíny nevyskytovali samostatně, a naopak by se měli vzájemně doplňovat.

V současné době lidské zdroje představují nejcennější kapitál podniku, na kterém závisí fungování podniku. Pouze kvalifikovaný personál napomáhá dosahovat cílů podniku. Míra naplnění cíle podniku je odvozena od pracovitosti, loajality a způsobu zapojení zaměstnanců. Soudobý globální svět poskytuje zaměstnancům nespočet způsobů a forem zaměstnání. Díky globálnímu světu dochází ke střetu lidí různých kultur, etnik, náboženství na jednom pracovišti. Na jednom pracovišti se scházejí lidé různého pohlaví, stáří, fyzických i psychických dovedností, znalostí, zkušeností aj. Úkolem každého vedoucího pracovníka je najít vhodný způsob řízení a vedení každého jednotlivce za účelem dosažení maximálního výkonu a naplnění cíle. Zároveň musí vedoucí pracovník aplikovat styl řízení či vedení, který bude rovnoprávný pro všechny zaměstnance na pracovišti a který bude vyhovovat všem. Důležitým aspektem v dané situaci je organizační kultura. Vedoucí manažer či leader by měl budovat silnou organizační kulturu a tím navyšovat spokojenost, loajalitu a pracovní výkon zaměstnanců.

V průběhu vedení a řízení lidí vyvstává otázka, zda je vhodnější užít manažerský či vůdcovský styl řízení. V případě vůdcovského stylu řízení dále vyvstává otázka, zda zaměstnanec vést pomocí transakčního stylu leadershipu, tedy direktivně, nebo transformačního stylu leadershipu, kdy leader jde příkladem svým následovníkům (podřízeným), považuje následovníky za součást týmu a zohledňuje veškeré názory a umožňuje následovníkům angažovat se během výkonu povolání.

Způsobů, kterými měřit efektivitu stylu vedení a řízení, je vícero. Vedení podniku může efektivitu stylu řízení měřit dle míry fluktuace, míry oddanosti zaměstnanců, průzkumů spokojenosti, loajality, dle výkonu práce. U velkých podniků dochází z pravidla k rozdělení pracovních činností na úseky či oddělení, přičemž ve čele každého úseku i oddělení stojí manažer (leader), který aplikuje určitý styl vedení a řízení. Výkony jednotlivých oddělení lze mezi sebou porovnávat a zjišťovat, který styl vedení a řízení je nejefektivnější, zda management či leadership.

Styl řízení a vedení lidí se odlišuje od konkrétního podniku, odvětví, druhu práce aj. Jiný styl vedení a řízení lidí bude užít u malého rodinného podniku než u velké nadnárodní korporace, kde se na jednom pracovišti setkávají lidé rozdílného věku, pohlaví, víry, etniky aj. V případě, že je náplň práce zaměstnanců určitého podniku pracovat za nejistoty a rizika (např. zdravotnictví, armáda), styl řízení a vedení lidí musí být danému stavu uzpůsoben, aby zaměstnanci disponovali schopností rychlého rozhodování a ochoty převzít odpovědnost. V odborné literatuře lze nalézt množství studií zabývajících se vlivem managementu a leadershipu na efektivitu řízení a vedení lidí, které posléze přispívá např. k budování silné organizační kultury, větší spokojenosti zaměstnanců, snižování míry fluktuace, zlepšení hospodářského výsledku aj. Namátkově lze zmínit studie od autorů Bowers et al. (2017); Cote (2017); Bhaduri (2019) aj. Uvedené studie se zabývají

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

efektivitou řízení a vedení lidí z pohledu managementu a leadershipu v různých odvětvích v průběhu krize.

Vzhledem k současné pandemii COVID-19, jež způsobuje nemalé celosvětové dopady na ekonomiku jednotlivých států po celém světě a sní spojenými restrikcemi týkající se uzavírání či omezování podnikatelských subjektů, se autor práce rozhodl realizovat vlastní empirickou studii zabývající se efektivitou stylu řízení a vedení lidí ve zvolených obchodních řetězcích během krizového řízení (rozhodování). Autor předpokládá, že restriktivní opatření vlády České republiky týkající se uzavírání maloobchodních podnikatelských subjektů vytváří tlak na zaměstnance z hlediska větší psychické i fyzické zátěže. Na zaměstnance obchodů vyvíjen tlak z hlediska rizika onemocnění, jelikož v supermarketech přichází do kontaktu s velkým množstvím lidí. Zaměstnanci supermarketu se musí na danou situaci adaptovat a manažeři musí mimo jiné prostřednictvím přizpůsobení stylu řízení a vedení lidí v krizových situacích přizpůsobit styl vedení zaměstnanců za účelem zvyšování efektivnosti řízení a vedení lidí. Další předností obchodních řetězců je skutečnost, že na pracovišti obchodního řetězce pracuje velká diverzita zaměstnanců, např. studenti a důchodci na brigádě, matky na mateřské dovolené, lidé rozdílného věku a pohlaví, vzdělání aj., přičemž každý zaměstnanec dle osobnostních rysů vyžaduje určitý styl vedení a řízení. Úkolem manažera či leadera je jednotlivé zaměstnance sjednotit a nalézt vhodný způsob vedení a řízení lidí.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat přístupy managementu i leadershipu k řízení a vedení lidí a na základě vlastního výzkumu ve zvolených obchodních řetězcích, realizovat analýzu stylu vedení a řízení pracovníků během krizových situací a zjistit nejefektivnější způsob řízení a vedení lidí v krizových situacích ve zvolených obchodních řetězcích. Za účelem dosažení stanoveného cíle práce bude v úvodní teoreticko-metodické části práce realizována rešerše vycházející z odborné literatury. Hlavní pozornost je zaměřena na problematiku dvou hlavních přístupů k vedení a řízení lidí, tedy managementu a leadershipu. Stylů leadershipu literatura nabízí velké množství. Pro účely práce je pozornost zaměřena na transakční a transformační leadership z důvodu, že se jedná o nejčastěji užívané druhy leadershipu v praxi. Rešerše odborné literatury slouží k vybudování dostatečného teoretického podkladu potřebného v diskusní části a části týkající se manažerských doporučení. Závěr teoreticko-metodické části práce bude zasvěcen metodice. Součástí metodiky je stanovení cíle práce, vytyčení hypotéz a detailní popis způsobu sběru, analýzy a interpretace primárních empirických dat.

Úvod praktické části je věnován stručnému představení zvolených obchodních řetězců, ve kterých je realizován výzkum. Následující část práce je věnována empirickému výzkumu ve formě identifikace nasbíraných primárních empirických dat. Výzkum je realizován kvantitativní formou pomocí dotazníkového šetření se zaměstnanci zvolených obchodních řetězců. Nasbíraná primární empirická data jsou podrobena statistickým metodám Regresní analýzy a Pearsonovy korelace za účelem identifikace vlastních výsledků, potvrzení či vyvrácení hypotéz a dosažení cíle práce. Následující část bude věnována diskusi výsledků a komparaci vlastních výsledků s výsledky empirických studií na obdobné téma. V návaznosti na vlastní výsledky práce budou navržena manažerská doporučení vedoucí k zefektivnění stylu řízení a vedení ve zvolených obchodních řetězcích.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Úvodní část teoreticko-metodologické části práce spočívá v rešerši odborné literatury zabývající se řízením lidských zdrojů z pohledu managementu a leadershipu. Cílem této části je v co největší míře užít primární empirické studie zaobírající se zvoleným tématem. Primární empirické studie jsou následně rozšířeny sekundární literaturou za účelem obohacení a vytvoření dostatečného teoretického podkladu potřebného pro komparaci s vlastními výsledky práce. Závěr teoreticko-metodické části je věnován metodice práce, která podrobně stanovuje cíle a hypotézy práce, způsob sběru, identifikace a interpretace primárních empirických dat, popis respondentů výzkumu.

2.1 Řízení a vedení lidí

Předmětem předkládané podkapitoly je provést rešerši odborné literatury zabývající se tématem řízení (management) a vedení (leadership) lidí za účelem vybudování potřebné teoretické základny, jež bude užita v následující aplikační části práce. Vzhledem k zaměření předkládané bakalářské práce je nezbytné zaobírat se rovněž problematikou krizového managementu, definovat klíčové pojmy a popsat způsob řízení a vedení lidí v krizové situaci.

2.1.1 Řízení lidí

Řízení neboli management lze vyjádřit vícero definicemi, přičemž v odborné literatuře mezi jednotlivými autory nepanuje jednoznačný názorová konsensus ohledně jednotné definice. Robbins et al. (2012, s. 13) vymezuje řízení jako rozhodování o činnosti, kterou je potřeba dělat a poté zabezpečit, aby daná činnost byla udělána pomocí efektivního využití všech zdrojů. Obdobnou definici nabízí Daft (2021, s. 21), podle kterého lze řízení charakterizovat jako souhrn všech činností, jež je potřebné udělat za účelem zabezpečení chodu organizace. Poněkud odlišnou definici řízení nabízí Griffin (2021, s. 24), který nahlíží na řízení jako na proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, jež směřuje k dosažení cílů organizace.

Lidské zdroje tvoří jednu z nejdůležitějších součástí procesu řízení, jsou nejdůležitější konkurenční výhodou a je nezbytné jejich činnost řídit a koordinovat za účelem dosažení cíle (Decenzo et al., 2016, s. 31).

Obecné řízení lze následně rozdělit na specifické formy řízení, tzn. na krizové řízení, řízení rizik, řízení lidských zdrojů, znalostní řízení, facility řízení aj. (Griffin, 2021, s. 53). Za účelem dosažení cíle práce bude pozornost věnována krizovému řízení.

Řízení prošlo za poslední dvě století výraznou proměnou. Zatímco ve 20. století byl tlak na dosahování co nejvyšších zisků a celé řízení tomu bylo podřízeno, nástup 21. století znamenal orientaci na zákazníka, změnu způsobu řízení (Robbins et al., 2012, s. 37). Ve 20. století bylo za nejcennější aktivum považováno výrobní zařízení podniku, ve 21. století jsou za nejcennější aktivum podniku považovány lidské zdroje, jelikož jsou nositelem know-how, znalostí a produktivity (Daft, 2021, s. 47). Hlavním znakem 21. století je globalizace zapříčiněna Průmyslem 4.0, jež s sebou nese rozvoj informačních technologií, globální charakter podnikání, vznik nových příležitostí i hrozeb (Váchala et al., 2013, s. 35). Na jednom pracovišti se v současné době potkávají lidé různé kultury, barvy pleti, národu, náboženství (Vojtovič, 2011, s. 62). Leader či manažer více než kdy dříve musí čelit globálním problémům, jež jsou do velké míry nepředvídatelné a neovlivnitelné, např. COVID-19 (Armstrong, 2016, s. 51). To vše má velmi významný dopad na řízení podniku, které prošlo a stále prochází významným vývojem, do popředí se dostává oblast

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

psychologie, jež je nedílnou součástí náplně práce manažera či leadera (Vojtovič, 2011, s. 62).

Personální řízení (řízení lidského kapitálu) je proces efektivního využívání a rozvoje lidských zdrojů společnosti k dosahování organizačních a personálních cílů zaměstnanců, a to aplikací ekonomických, organizačních a sociálně psychologických metod řízení. Oblast personálního řízení je v kompetenci HR oddělení, proto je samotný proces řízení postaven především na cílech rozvoje společnosti. Zde je však třeba vzít v úvahu osobní ambice a aspirace zaměstnanců, a proto se používá sada poměrně širokých a zahrnuje různé metody.

Základ této činnosti tvoří zaměstnanci (lidský kapitál) podniku. Lidé vytvářejí společnost, stanovují organizační cíle pro její rozvoj, určují směr práce, vyvíjejí strategii, plní funkce k dosažení dosahujících výsledků. Personál je využíván naprosto všemi společnostmi a je ústředním prvkem organizace. V tomto ohledu je nutné vytvořit samostatný program rozvoje a řízení zaměstnanců tak, aby se jejich osobní cíle nerozházely s cíli firmy. Personální management je systém znalostí souvisejících s utvářením a přímým dopadem na jednotlivého zaměstnance a pracovní síly s cílem sladit jejich zájmy se zájmy manažerů. Činnost společnosti je vždy spojena s navazováním dvoustranných vztahů – organizačních, ekonomických, sociálně psychologických, právních a dalších typů, které upravují podnikatelskou činnost (Daft, 3021).

Vzhledem k tomu, že personální řízení se nyní stalo oblastí činnosti, odborníci vyvinuli specifické metody pro organizaci práce se zaměstnanci. Metody personálního řízení jsou metody ovlivňování objektu řízení, které jsou prováděny za účelem koordinace jejich činností v procesu fungování podniku.

Plánování

Plánování je druh činnosti spojené se stanovováním cílů, záměrů a akcí v budoucnosti. To je jedna z hlavních funkcí managementu. Plánování ve své nejjobecnější podobě zahrnuje následující kroky:

Stanovení cílů a záměrů;

Vypracování akčního programu;

Identifikace nezbytných zdrojů a jejich zdrojů;

Identifikace přímých vykonavatelů a předkládání plánů k nim.

Plánovací funkcí se rozumí vypracování a přijetí konkrétního usnesení, písemného nebo ústního, ve kterém bude před objektem řízení stanoven cíl. Toto rozhodnutí je rozhodnutím vedení. Plánování je jedním ze způsobů, jak vedení zajišťuje, aby úsilí všech členů organizace směřovalo jednotným směrem k dosažení jejich společných cílů. Touto funkcí začíná proces řízení, úspěch organizace závisí na její kvalitě.

V praxi je nezbytné vytvářet plán rozdělený na tři časové úseky, tedy operativní (týdenní), taktický (měsíční až roční) a strategický (nad tři roky), přičemž dané plány musí být navzájem provázané a vycházet ze stanovené vize a poslání podniku (Fotr et al., 2012, s. 36). Plánování poskytuje možnost ujasnění cílů, způsobů a zdrojů, pomocí nichž bude cíle dosaženo (Blažek, 2011, s. 53).

Organizování je systematické uspořádání různých aktivit, činností a postupů způsobem, který umožní dosáhnout cíle organizace (Blažek, 2011, s. 55).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jednu z nejdůležitějších funkcí řízení tvoří **kontrola**, jež je zaměřena zejména na sledování aktivit a garanci naplnění shody výsledků s prvotním zadáním (Armstrong, 2016, s. 69). Kontrola může mít vnitřní i vnější charakter a dále lze kontrolu rozdělit na preventivní, průběžnou a zpětnou (Blažek, 2011, s. 56).

Rozhodování je nedílnou součástí řízení, jelikož dochází k rozhodnutí mezi minimálně dvěma možnostmi (Armstrong, 2016, s. 69). Podstatu rozhodování tvoří principi volby, přičemž je nezbytné před samotným rozhodnutím nasbírat množství kvalitních informací, pravidel a kritérií a rozhodnout se racionálně pro nejlepší volbu, jelikož rozhodnutí posléze ovlivňuje fungování a budoucí prosperitu podniku (Blažek, 2011, s. 58).

Důležitou součástí řízení je taktéž **komunikace**, jež může mít více forem, např. ústní, elektronickou, papírovou, osobní, neosobní (Armstrong, 2016, s. 71). Vhodně zvolená komunikace umožňuje přenos důležitých informací a přesvědčení lidí konat činnosti způsobem, jakých si žádá osoba, jež komunikuje zprávu (Fotr et al., 2012, s. 44). Komunikace znamená přenos a pochopení zprávy, a proto musí být komunikace podnětná, srozumitelná, nenarušená šumem a přenesena způsobem, aby příjemce pochopil obsah sdělení žádaným způsobem (Blažek, 2011, s. 60).

2.1.2 Vedení lidí

Vedení neboli leadership je v současné době hodně diskutovaným tématem, přičemž shrnout vedení do jednoznačné definice je poměrně obtížné, jelikož zde dochází ke spojení několika oborů historie, ekonomie, politologie i sociologie.

Motivace je součástí manažerské schopnosti a patří mezi funkce, jež by měl každý manažer či leader ovládat (Blažek, 2011, s. 63). Motivace se váže na vnitřní podněty člověka, jedná se o vnitřní stav způsobující určité chování a jednání (Armstrong, 2016, s. 29). Motivace vychází z motivu a stimulu, přičemž motivy jsou vnitřního pohnutky člověka podněcující následné chování, zatímco stimuly jsou podněty působící na motivaci člověka (Urban, 2017, s. 47). Motivace se dělí na vnitřní (vychází z přesvědčení člověka) a vnější (vnější motivační podněty) (Urban, 2017, s. 47). Každý člověk disponuje jinou úrovní motivace, motivačními faktory, přičemž v odborné literatuře lze dohledat množství motivačních teorií, zmínit lze příkladem Teorii XY, Maslowovu teorii aj. (Armstrong, 2016, s. 29).

K dosažení úspěchu je nezbytné disponovat **vizí**, jelikož vize určuje směr, kterým se podnik vydává, je základním kamenem a udavačem směru pro každý krok (Blažek, 2011, s. 65). Vizi je nutné sdělovat hromadně, vytvořit síť lidí, kteří budou vizi leadera věřit, přijmou ji za vlastní, budou jí následovat a společně usilovat o její naplnění (Armstrong, 2016, s. 29).

Důležitou technikou vedení je **charisma**, jež vzbuzuje naději, strach, víru, přenesení nápadů a zpráv, sdílení emocí (Armstrong, 2016, s. 29). V odborné literatuře existuje nespočet empirických studií zabývajících vlivem charismatu leadera na jeho následovníky. Charisma pomáhá leaderovi vybudovat postavení, motivovat následovníky, jít jim příkladem a zabezpečit si jejich náklonost a následování (Northouse, 2014, s. 22).

V případě vedení dochází k vymezení dvou skupin lidí, jednu skupinu tvoří leader (vedoucí) a druhou skupinu **následovníci**, jež sledují počínání leadera a následují ho (Fotr et al., 2012, s. 42). Leader dosahuje vlastních výsledků pomocí práce s následovníky (Armstrong, 2016, s. 30). Správný leader disponuje následovníky, kteří ovšem potřebují znát a být přesvědčeni o správnosti zvolené cesty a požadují, aby leaderi odpovídali jejich

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

očekáváním, aby byl leader vnímán jako nejlepší ze všech a aby byl leader vnímán jako jeden ze všech (absence nadřazenosti) (Daft, 2021, s. 50). Leader působí na následovníky svým charismatem, předává jim svoji vizi, motivuje je k naplňování vize a prostřednictvím jejich koordinace usiluje dosažení vlastního cíle (Armstrong, 2016, s. 31).

2.1.3 Styly řízení a vedení

V odborné literatuře lze dohledat množství stylů řízení a vedení lidí, přičemž během výkonu práce manažera je nezbytné znát, jakým způsobem danou práci vykonává a jaký styl využívá (Urban, 2017, s. 53). O řízení lze hovořit v případě, že ostatní lidé vykonávají úkoly manažera (Armstrong, 2016, s. 34). V praxi nejčastěji užívané styly řízení a vedení jsou autokratický styl, demokratický styl a liberální styl.

Autokratický styl řízení: Autokrat autokraticky rozhoduje o většině nejen zásadních, ale i relativně menších záležitostí života týmu, vnucuje účinkujícím svou vůli a nepřenáší na ně žádné pravomoci. Záměrně tím apeluje na potřeby svých podřízených nižší úrovně. Ve vztazích s jeho podřízenými může jednání autokrata pocházet z následujících předpokladů:

- 1) lidé zpočátku neradi pracují a vyhýbají se práci, kdykoli je to možné;
- 2) lidé nemají ambice a snaží se zbavit odpovědnosti a raději se nechají vést;
- 3) lidé chtějí především bezpečí;
- 4) k donucení lidí k práci je nutné použít nátlak, kontrolu a trest.

Na základě takových premis autokrat obvykle centralizuje autoritu, strukturuje práci podřízených a dává jim malou volnost v rozhodování. Autokratický vedoucí přísně řídí veškerou práci ve své kompetenci a pro zajištění výkonu práce může vyvíjet psychický nátlak a vyhrožovat. Autokrat, který strukturuje úkol a ukládá přísné dodržování velkého množství pravidel, přísně reguluje chování zaměstnance (Khan et al., 2015, s. 88).

Vedoucí-autokrat je dogmatický, jistě touží podřídit se své vůli, nesnáší námítky a neposlouchá názory jiných lidí. Často zasahuje do práce podřízených a přísně kontroluje jejich jednání, vyžaduje přesné dodržování jeho pokynů „dělejte, co je nařízeno“. Pokud se schůze konají, tak jen dodržet formality, protože všechna rozhodnutí vedoucího jsou připravena ještě před jednáním. Autokratický vedoucí kontroluje důsledným způsobem míru naplnění jeho příkazů a následně přistupuje v závislosti na výsledku k odměnám či trestům (Khan et al., 2015, s. 89).

Veškerá rozhodnutí jsou dle uvedených autorů v gesci vedoucího pracovníka, i když jsou součástí rozhodnutí názory a postoje všech zainteresovaných osob. Demokratický styl řízení a vedení je vhodný uplatňovat v situaci, kdy podřízení projevují zájem o spolupráci a aktivně usilují o zapojení do celého procesu, přemýšlí o dané práci a usilují o její zlepšení (Anderson, 2013, s. 86).

Liberální styl řízení: Liberální styl řízení se vyznačuje minimální účastí manažera na řízení, nedostatečným rozsahem v jeho činnosti, nedostatkem iniciativy a neustálým očekáváním pokynů shora, neochotou převzít odpovědnost za řešení problémů a za jejich důsledky, když jsou nepříznivé.

Liberální vedoucí se málo vměšuje do záležitostí svých podřízených a nevykazuje vůbec velkou aktivitu, působí především jako prostředník ve vztazích s ostatními resorty. Je nekonzistentní v jednání, snadno ovlivnitelný ostatními, má sklon podléhat okolnostem a rezignuje na ně, může zrušit dříve učiněné rozhodnutí bez zvláštního důvodu. Zpravidla je

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

velmi opatrný, zřejmě kvůli tomu, že si není jistý svou kompetencí, a tedy ani postavením v úřední hierarchii. Když dominuje liberální styl řízení, pak je vedoucí ve vztazích s podřízenými výborně zdvořilý a přátelský, chová se k nim s respektem, snaží se pomoci při řešení jejich problémů. Připraveni naslouchat kritice a úvahám. Když dominuje liberální styl řízení, vůdce není na své podřízené dostatečně náročný, nechce s nimi kazit vztahy, často se vyhýbá drastickým opatřením, stává se, že je přemlouvá k té či oné práci. Pokud podřízený neprojeví touhu plnit jeho pokyny, pak raději vykoná požadovanou práci sám, než aby k tomu nutil neukázněného podřízeného.

Když dominuje liberální styl řízení, liberální vůdce zřídka využívá svého práva říci „ne“, snadno rozdává nemožné sliby. Je schopen zanedbávat své zásady, pokud jejich dodržování ohrožuje jeho popularitu v očích nadřízeného vůdce a podřízených (Jackson a Parry, 2018, s. 84).

Ve snaze získat a posílit svou autoritu je liberální vůdce schopen poskytovat podřízeným různé druhy výhod, vyplácet nezasloužené prémie atd. a je nakloněn donekonečna odkládat propuštění bezcenného zaměstnance. Když ho jeho nadřízení požádají, aby udělal něco, co je v rozporu s platnými předpisy nebo pravidly chování, vůbec ho nenapadne, že má právo odmítnout takové žádosti vyhovět. Vedoucí liberálního stylu řízení nevykazuje žádné výrazné organizační schopnosti, nepravidelně a slabě kontroluje a reguluje jednání podřízených a v důsledku toho není jeho řešení úkolů řízení dostatečně efektivní. Nedokáže obhájit své postavení v obtížných, a ještě extrémnějších situacích: nečekaný požadavek „shora“, náhlé položení otázky na poradě a další. Často se odvolává na omezování práv, a proto si nemůže dovolit učinit to či ono rozhodnutí. Klade důraz na bezpodmínečné dodržování aktuálních předpisů a popisu práce. Takový vůdce preferuje takovou organizaci činností, kdy je vše naplánováno na regálech a poměrně zřídka je potřeba činit originální rozhodnutí a zasahovat do záležitostí podřízených. Když dominuje liberální styl řízení, pak jej podřízení, mající velkou svobodu jednání, používají podle svého uvážení. Kladou si úkoly a volí způsoby jejich řešení. V důsledku toho jsou vyhlídky na provedení jednotlivých prací závislé na náladách a zájmech samotných pracovníků. (Jackson a Parry, 2018, s. 83).

Posléze dle uvedených autorů nesou plnou odpovědnost za výsledky své práce a zvolená rozhodnutí. V odborné literatuře se lze rovněž setkat s množstvím stylů vedení lidí, např. charismatický, autokratický, demokratický, transformační, transakční leadership aj. Pro účely předkládané bakalářské práce je výběr zúžen pouze na transformační a transakční styl řízení a vedení lidí, jelikož se jedná o dva v praxi nejčastěji užívané styly vedení.

Transakční leadership a transformační leadership jsou do určité míry spjaty, jelikož Judge a Piccolo (2004) in Armstrong (2016, s. 35) považuje transakční leadership za základní stavební kámen transformačního leadershipu. Transakční leadership je založen na plnění očekávání následovníků formou odměn a trestů, jedná se o způsob vedení lidí založený na výměnném procesu, kdy dochází k odměňování žádoucího chování a trestu v případě nežádoucího chování (Rosenbach, 2018, s. 53). Transakční leadership je postaven na budování vzájemných vztahů mezi leaderem a následovníkem, kdy dochází k vymezení odpovědnosti, stanovení očekávání a uzavření smluv (Vito et al., 2014, s. 810). Dle uvedených autorů transakční leadership nemotivuje následovníky k vytváření přidané hodnoty nad rámec požadovaného výkonu. Následovníci jsou monitorováni, kontrolováni a odměňováni (Rosenbach, 2018, s. 53).

Transformační leadership je charakteristický tím, že transformační leader poskytuje následovníkům důvody, jež přimějí následovníky pracovat a dosahovat společného cíle (Rosenbach, 2018, s. 57). Úkolem leadera je ztotožnit následovníky s vlastním cílem a poté dochází u následovníků k vzájemné navyšování úrovně motivace a morálky (Vito et al., 2014, s. 811). Úkolem transformačních leaderů je vychovávat ze svých následovníků nové leadery, leaderi poskytují následovníkům potřebnou stimulaci vedoucí k naplnění vize a cíle (Rosenbach, 2018, s. 57). Následovníci dle uvedeného autora ztotožnění s leaderem sami ze své vlastní iniciativy usilují o dosažení cíle a překonání stanoveného cíle, jelikož dochází ke zvýšení pracovního výkonu a snaze překonání výkonu leadera. Leader se identifikuje s vlastními následovníky a ti jej považují za člena týmu a společně vytváří hodnoty (Vito et al., 2014, s. 811).

Trendem poslední doby je důraz na osobní rozvoj pracovníka, jenž je spojen s novými přístupy k řízení a vedení lidí. Mezi nové trendy patří delegování a koučování. V případě delegování dochází k přenosu povinností, zodpovědnosti a úkolů na určitého pracovníka v situaci, kdy dosáhl určité úrovně pracovních výsledků (Armstrong, 2016, s. 66). Dle uvedeného autora pomáhá delegování rozšířit dovednosti zaměstnanců a rozvíjet jejich kariéru. Koučování dle Armstronga (2016, s. 73) představuje osobní přístup, jež se odehrává během výkonu práce a používá jej manažer za účelem rozvoje dovedností a úrovně schopností pracovníků. Dle uvedeného autora se jedná o odlišnou formu vedení, jež umožňuje rozvíjet dovednosti pracovníka.

2.1.4 Řízení versus vedení

Řízení (management) a vedení (leadership) jsou vzájemně spjaty a navzájem se podmiňují (Armstrong, 2016, s. 33). Řízení představuje proces zahrnující plánování, kontrolování, řízení a organizování, přičemž v rámci daného řídicího procesu dochází ke stanovení cílů, strategie, plánu, prvků a systému kontroly, organizace, procesu rozhodování a komunikace (Northouse, 2014, s. 22). Řízení je chápáno v širším smyslu, zatímco vedení je proces v užším smyslu (Armstrong, 2016, s. 33). Leaderi (vůdcové) vytváření organizační atmosféru a chování stoupenců, podporují inovace a změny, vykáávají aktivity a úkoly, jež nejsou programované (Spillane, 2012, s. 23). Naopak manažer má za úkol racionálním způsobem využívat lidské zdroje a delegovat práci zaměstnancům a týmu (Northouse, 2014, s. 22).

Manažeři nesou odpovědnost za efektivitu podnikání, základ jejich moci vychází z řízení zdrojů, kde následně leaderi mají interpretativní moc (Armstrong, 2016, s. 33). Odborná literatura identifikuje dva rozdílné druhy vedení (Spillane, 2012, s. 23). Leaderi stanovují vizi, pokyny, utváření atmosféru za účelem získání zaměstnanců do své přízně (Rosenbach, 2018, s. 55). Z tohoto důvodu, dle uvedeného autora z předchozí věty, musí být leader expert na prostředí, ve kterém společnost působí a tímto způsobem dochází k přesvědčování zaměstnanců ze strany leadera. Leader vyjadřuje vlastní empatie a porozumění ostatním, vlastní vyjednávací schopnosti, disponuje schopností dobré komunikace a interpretace, mezilidské vztahy leadera jsou vybudovány na respektu a důvěře (Vito et al., 2014, s. 811). Leader vytváří vztahy mezi podnikatelským, politickým a společenským prostředím (Spillane, 2012, s. 24). Leaderi jsou orientováni na budoucnost a proměny, manažeři se orientují na efektivitu a účinnost (Vito et al., 2014, s. 811).

Kombinace dovedností leadera a manažera umožňuje větší dopad na zaměstnance, kdy dochází k účinnější společné práci a vzájemnému doplnění (Armstrong, 2016, s. 33). Leaderi i manažeři jsou dle autora z předchozí věty ve společnosti nezbytní pro rozvoj

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

společnosti a dosahování stanovených cílů. Ačkoliv jsou vedení a řízení rozdílnými pojmy, navzájem se podmiňují. Řízení lze chápat jako účinné seskupení a využívání přidělených zdrojů k dosažení cíle, zatímco vedení je soustředěno na klíčový zdroj k dosažení cíle a tím zdrojem jsou lidé (Northouse, 2014, s. 23). Řízení zahrnuje vedení a vedení se týká řízení (Armstrong, 2016, s. 33).

2.1.5 Řízení a vedení lidí v krizové situaci

V souvislosti s řízením krizí a krizových situací vznikl koncept krizového řízení (managementu). Booth (2015, s. 37) spatřuje v krizovém managementu prostředek pro řešení krizových situací, jež vznikají v důsledku narušení podnikatelských záměrů, problému s dodávkami materiálů, energií a služeb, problémů ve vývoji nových výrobků, ve výrobě a odbytu, finančních či personálních problémů, problémů spojených s technologickými haváriemi, živelnými pohromami aj.

V návaznosti na krizové řízení je nezbytné vymezit si základní pojmy s tématem spojenými, jedná se o (Booth, 2015, s. 38):

- Hrozbu;
- Riziko;
- Krizový stav;
- Krizová situace;
- Krize.

Hrozba ztělesňuje sílu, událost, aktivitu či osobu mající nežádoucí vliv na bezpečnost či může způsobit škodu (Farazmand, 2014, s. 62). Jednat se může o požár, přírodní katastrofu, krádež, pandemii, chybu obsluhy, změnu měnového kurzu aj. Hrozba má objektivní charakter a může poškodit či zničit chráněnou hodnotu (Booth, 2015, s. 38).

Riziko značí pravděpodobnost vzniku ztráty či nezdaru, nebezpečí negativní odchylky od cíle či pravděpodobnost vzniku ztráty (Crandall et al., 2013, s. 78). Riziko je používáno v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků (Farazmand, 2014, s. 63). Riziko může nabývat mnoha podob, např. hmotného, systematického, nehmotného, nesystematického, čistého, operačního, strategického aj. (Booth, 2015, s. 39).

Krizová situace

(Crandall et al., 2013, s. 79).

Krizový stav značí mimořádnou událost, během které je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav či stav ohrožení státu (Farazmand, 2014, s. 64). Krizový stav mohou vyhlásit kompetentní subjekty, mezi které patří Parlament ČR, hejtmané krajů (Antušák a Vilášek, 2016, s. 58).

Na **krizi** lze nahlížet jako na zlomový či rozhodný okamžik ve vývoji subjektu, kdy se rozhoduje o jeho další budoucnosti (Crandall et al., 2013, s. 80). Krize představuje složitou, kombinovanou krizovou situaci (Booth, 2015, s. 42). Jedná se o souhrnný pojem pro více krizových situací po vyhlášení krizového stavu (Farazmand, 2014, s. 64). Krize může nabývat mnoha podob, přičemž příčinou krize může být externí či interní okruh (Antušák a Vilášek, 2016, s. 59).

Krizové řízení je zaměřené na překonání krize nebo před krizového stavu organizace. Zahrnuje také předvídání krizových situací a vývoj strategií k jejich zvládnutí a předvídání, av podmínkách krize samotné neutralizace nebo minimalizace jejich důsledků. Manažeři

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

dělají těžká rozhodnutí, jak snížit počet administrativních pracovníků, náklady vývojových oddělení, marketingových oddělení atd., musí zastavit investiční projekty, zastavit výdaje (nová kancelář atd.), snížit režijní a transakční náklady, zavést přísnou centralizaci, kontrolu a řízení všech finančních toků, jsou zodpovědní za volbu sortimentní strategie a prudkého omezení sortimentu, restrukturalizace dluhu, reorganizace systému prodeje.

Nejprve je nutné identifikovat všechny náklady analýzou logistiky nákupu, výroby, prodeje, vnitřního pohybu materiálu, tedy identifikovat úzká místa v systému řízení zásob. Poté je potřeba navrhnout a implementovat potřebné změny.

Přesun řady činností na outsourcing zvyšuje podíl variabilních nákladů a snižuje výši ztrát při současném snižování tržeb. Toto opatření však současně snižuje zisky se zvýšením prodeje, takže jeho použití by mělo být ekonomicky „kalkulováno“.

2.2 Management a jeho vliv na řízení a vedení lidí

Řídit a vést lidi lze mnohými způsoby, vždy záleží na daném kontextu, tedy na velikosti a specifičnosti skupiny lidí, kterou je potřeba vést a řídit a na vnějším okolí, např. krizové situaci (Booth, 2015, s. 62). Zejména v případě krizové situace velmi záleží na osobnostní, charakterové, znalostní a dovednostní úrovni manažera či souboru manažerů, jež mají lidi vést a řídit v době krizové situace (Farazmand, 2014, s. 78). Vliv managementu na styl řízení a vedení lidí je dle uvedeného autora zcela zásadní, jelikož právě manažer určuje strategii a způsoby vedení a řízení lidí.

Pursiainen (2017, s. 82) dodává, že je v první řadě nezbytné navyšovat úroveň znalostí, dovedností a kompetencí týkající se vedení a řízení lidí v krizových situacích u manažerů prostřednictvím kontinuálního vzdělávání, navyšováním jejich kvalifikace formou školení, simulace možných krizových situací a nácvik jejich řešení. Z pohledu autora je důležité, aby měli manažeři bezprostřední praktickou zkušenost s vedením a řízením lidí v krizových situacích např. z předchozího zaměstnání, byly identifikovány s organizací a její podnikovou kulturou, své znalosti a zkušenosti sdíleli např. s kolegy z jiné společnosti. Dobrovolná (2012, s. 57) k uvedeným faktorům doplňuje osobnostní předpoklady manažera, např. sebereflexi, snahu o osobní rozvoj a sebekontrolu, schopnost přijímat odpovědnost za své jednání a podporovat způsobilost na jejich účasti na vedení a rozhodování.

Krizová situace může mít dvojí charakter, očekávaná či neočekávaná, např. pandemie (Antušák a Vilášek, 2016, s. 32). Očekávaná krize dle uvedených autorů vychází z předchozí zkušenosti, kdy s daným tipem krize se již společnost setkala, má sníženu zkušenosti a manažeři by měli být kontinuálně cvičeni danou krizí zvládnout. Booth (2015, s. 41) hovoří rovněž o neočekávaných krizích, jež se vyskytují zpravidla bez varování, organizace s nimi nemá dřívější zkušenost, není na řešení krize zpravidla adekvátně připravena, je nucena vycházet ze zkušeností z obdobných již nastalých případů a do určité míry improvizovat.

Mareš et al. (2013, s. 31) hovoří o důležitosti uvědomění si a ověření kvalifikace, způsobilosti, úrovně znalostí a dovedností za účelem vyhodnocení, zda je současný management schopen krizovou situaci adekvátně zvládnout. V případě, že současný management není schopen vést a řídit lidi během krizové situace, do organizace přichází dočasně dle Booth (2015, s. 42) krizový manažer, jež se od běžného manažera liší skutečností, že jeho náplní práce je zvládnutí případně selhání technologie, provedené

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

záchranu lidí, majetku a ochrany jména organizace na trhu, že by mohlo být poškozeno konkurencí.

Váchal et al. (2013, s. 48) zmiňují častý negativní pohled na krizového manažera z hlediska jeho okolí, jelikož lidé často neradi se učí novým věcem, na které nejsou v podniku zvyklí. Z tohoto důvodu je dle Chalupy (2012, s. 23) důležitá v průběhu řešení krizové situace nejdůležitějším aspektem krizového manažera komunikace s jeho okolím. Dle uvedeného autora musí být součástí komunikace mezi krizovým manažerem a jeho podřízenými pracovníky definování současného stavu, předloha týkající se řešení budoucího stavu, očekávání od zaměstnanců či informace o změnách, např. čeho se musí zaměstnanci vzdát, na co se připravit aj. Uvedený stav dle Váchala et al. (2013, s.48) přináší krizovému manažerovi i zaměstnancům velkou úroveň stresu.

V praxe má největší vliv management na řízení a vedení lidí v krizové situaci užitím vhodné komunikace v krizové situaci (Chalupa, 2012, s. 23). Na krizovou komunikaci lze dle uvedeného autora nahlížet jako na výměnu informací mezi autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci, skupinami před v průběhu a po skončení mimořádné situace. Krizová komunikace obsahuje i komunikační rizika (Lednický et al., 2012, s. 28). Rizikem krizové komunikace mohou být dle uvedených autorů její aktéři či způsob, jakým jsou schopni se vypořádat s mimořádnou situací. Mezi nejčastější rizika a nedostatky patří nepochopení celé situace, podcenění přípravy, organizační nedostatky, malá flexibilita, velké množství zúčastněných (Váchal et al., 2013, s. 48). Krizová komunikace představuje specifickou formu sociální komunikace, jež předává specifické informace mezi účastníky komunikačního procesu a zároveň je nástrojem krizového řízení (Chalupa, 2012, s. 24). Cílem krizové komunikace je sdělit správné informace ve správný čas a na správném místě, což přispívá ke snížení nejistoty a efektivnímu vedení a řízení lidí (Lednický et al., 2012, s. 28).

2.3 Leadership a jeho vliv na řízení a vedení lidí

Role leadershipu je z hlediska řízení a vedení lidí nezastupitelná a vliv leadershipu na řízení a vedení lidí je zcela zásadní, jelikož silní a kompetentní leaderi disponují schopností stmelovat, motivovat, aktivizovat a celkově akcelarovat lidi svoji vlastní osobností, jsou schopni jít příkladem a silou své osobnosti přimět ostatní lidi, aby je následovali (Rosenbach, 2018, s. 52). Vito et al. (2014, s. 809) dodává, že leader je schopen zvyšovat produktivitu a výkonnosti mnoha podniků, jelikož disponuje vlastní vizí, osobnostním kouzlem a charismatem, jež působí na ostatní lidi, které jsou schopni se pro stejné hodnoty nadchnout, nechat se vést a řídit a společně usilují o dosažení cíle. Armstrong (2016, s. 32) dodává, že úspěšný leader analyzuje různé situace a zjišťuje, kdy je potřebná změna a následně prostřednictvím svého osobního vlivu vytváří vizí a inspiruje lidi a vede je k dosažení stanoveného cíle.

Stýblo (2012, s. 53) spatřuje největší vliv leadera na vedení a řízení lidí v tom, že leader připravuje organizaci na změnu a buduje důvěrné vztahy mezi lidmi na základě respektu a vlastního vlivu. Vliv leadershipu na vedení a řízení lidí je založen na sdílení vize budoucnosti a motivování lidí k jejímu dosažení (Gandolfi a Stone, 2018, s. 264). V případě leadera se lidé (následovníci) nechají od leadera sami dobrovolně vést a usilují ze svého vlastního přesvědčení o dosažení, v některých případech až o překonání společného stanoveného cíle (Armstrong, 2016, s. 33).

V případě, že v organizaci nastane určitá krizová situace, vliv leadershipu na řízení a vedení lidí se navyšuje, jelikož v inkriminované době se leaderi dostávají do popředí

(Bhaduri, 2019, s. 558). Leaderi dle uvedeného autora z předchozí věty naslouchají vlastní intuici a nebojí se přijímat riskantní rozhodnutí. Vzhledem ke skutečnosti, že mysl leadera je nastavena na budoucí plánování změny, leader nemá strach přijímat změny a je o krok napřed před manažerem, jelikož má více zmapovány možné situace, jež mohou nastat (Dubrin, 2013, s. 48). Leader zpravidla nahlíží na krizovou situaci jako na příležitost vzniku něčeho nového, nového produktu či služby nebo inovace (Mitut, 2011, s. 20). Leader nemá obavu přijmout riskantní opatření nepodložené empirickými daty, které může společnosti přinést v případě úspěchů velmi výhodné benefity, avšak je zde velké riziko nevhodně přijatého opatření a s ním spojenými ztrátami (Dubrin, 2013, s. 48).

2.4 Metodika práce

Metodika práce obsahuje způsob realizace předkládaného primárního empirického výzkumu. Součástí jednotlivých subkapitol je popis hlavního a dílčího cíle práce, stanovení hypotéz v návaznosti na vytyčený cíl. Následně dochází k identifikaci, způsobu sběru, analýzy a interpretace primárních empirických dat. Součástí metodiky je popis cílových respondentů výzkumu a uvedené limity výzkumu jež brání dosažení plného potenciálu práce.

2.4.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Cílem práce je provést ve zvolených obchodních řetězcích primární empirický výzkum týkající se zjištění způsobu vedení a řízení lidí během krizových situací. Prostřednictvím dotazníkového šetření budou sesbírána primární empirická data, jež poslouží pro identifikaci efektivnosti stylu řízení a vedení ve zvolené bankovní instituci. V odborné literatuře nebyly dohledány empirické studie zabývající se řízením a vedením lidí v obchodních řetězcích během krizové situace v České republice či Velké Británii. Za krizovou situaci jsou v daném kontextu bakalářské práce považovány vládní restriktivní opatření související s pandemií COVID-19, mezi které mimo jiné patří uzavření maloobchodů, specializovaných obchodů a služeb. Zmíněné uzavření maloobchodů má za příčinu větší počet nakupujících zákazníků ve velkých obchodních řetězcích, což přináší větší zátěž a riziko pro zaměstnance v podobě možné nákazy nemocí, přepracovaností, psychickými i fyzickými problémy. Nastává krizová situace, které je nutné přizpůsobit styl vedení a řízení lidí.

Hlavním cílem práce je na základě analýzy získaných primárních empirických dat zjistit současnou úroveň managementu a leadershipu v návaznosti a na řízení a vedení pracovníků v krizových situacích zvolených obchodních řetězců a navrhnout manažerská doporučení přispívající ke zvýšení efektivnosti stylu řízení a vedení ve zvolených obchodních řetězcích. Obchodní řetězce jsou zvoleny z důvodů poměrně silné dynamičnosti segmentu, kde je relativně vysoká míra fluktuace zaměstnanců, tlak na výsledky práce, velká konkurence ze strany jiných obchodních řetězců. Hlavní motivací k výběru obchodních řetězců je skutečnost, že autor předkládané bakalářské práce disponuje pracovními zkušenostmi ve zvolených obchodních řetězcích, dostatečným množstvím kontaktů a možnostmi realizovat primární empirický výzkum ve zvolených obchodních řetězcích.

Dílčími cíli práce jsou pomocí manažerských doporučení zefektivnit komunikaci se zaměstnanci, způsob výběrového řízení, zvýšit spokojenost zaměstnanců, zlepšit organizační kulturu, zefektivnit rozmísťování zaměstnanců na pracovní pozice, zvýšit pracovní výkon zaměstnanců, snížit úroveň fluktuace, zlepšit hospodářský výsledek zvolených obchodních řetězců aj. Zmíněné příklady přispívají k vyšší efektivnosti řízení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

a vedení lidí, jelikož spokojení zaměstnanci podávají lepší pracovní výkony, což se pozitivním způsobem odráží na hospodářském výsledku obchodních řetězců.

Pro úspěšné dosažení cíle práce jsou jedním z výzkumných předpokladů vytyčené hypotézy, na které autor bakalářské práce prostřednictvím vlastního dotazníkového šetření hledá odpověď a usiluje o vyvrácení či potvrzení stanovené hypotézy. Stanovené hypotézy vychází ze studia odborné literatury na dané téma, přičemž u každé hypotézy je uvedena předpokládaná odpověď, která vychází ze studia odborné literatury na dané téma. Výsledky identifikace vlastních empirických dat získaných od respondentů výzkumu napomohou stanovené hypotézy potvrdit či vyvrátit. Uvedené hypotézy mají přímou souvislost s vytvořeným dotazníkem. Identifikované odpovědi respondentů výzkumu poskytnou potřebná empirická data k vyhodnocení stanovených hypotéz.

Formulace hypotéz:

Hypotéza 1: Předpokládá se, že manažerský styl řízení není efektivnější z hlediska dosaženého výkonu řízení a vedení lidí v krizových situacích.

Farazmand (2014, s. 78) zdůrazňuje vliv managementu na styl řízení a vedení lidí, který je zásadní z důvodů, že manažer je osoba určující strategii a způsoby vedení a řízení lidí. Antušák a Vilášek (2016, s. 32) hovoří o tom, že krize může mít dvě podoby, a sice může být očekávaná a neočekávaná. Očekávaná krize vychází dle autorů z předešlé zkušenosti a očekávaných znalostí. Podle uvedených autorů jsou na zvládnání očekávaných krizí, což mimo jiné obnáší i řízení a vedení lidí, manažeři pravidelně školeni a měli by být schopni efektivním způsobem řídit a vést lidi v krizových situacích. Naopak Booth (2015, s. 41) hovoří o tom, že neočekávané krizové situace nastávají nečekaně bez varování a zpravidla daný podnikatelský subjekt nedisponuje předchozí zkušeností s nastalým typem krize. Dle autora nejsou manažeři na zvládnání neočekávané krize kontinuálně školeni a efektivita způsobu řízení a vedení lidí v neočekávané krizi se odvíjí od schopností manažera, jeho zkušeností, znalostí, ochoty riskovat aj. Výsledky statistické identifikace vlastních nasbíraných empirických dat od cílových respondentů výzkumu budou konfrontovány s výše uvedenou odbornou literaturou a napomohou stanovenou hypotézu potvrdit či vyvrátit.

Hypotéza 2: Transakční leadership není nejefektivnějším nástrojem pro vedení a řízení lidí v krizových situacích

Transformační leadership je dle Vito et al. (2014, s. 811) charakteristický tím, že leader jde svým následovníkům příkladem, stanovuje vizi, naslouchá svým následovníkům, má přirozené charisma, hledá nové způsoby řešení krizových situací. Dle autorů následovníci transformačního leadera dobrovolně následují, naslouchají mu, usilují o naplnění společného cíle, ztotožňují se s ním a mají ambici jej překonat. Dle mnohých autorů, např. Northouse (2014, s. 183) a Vito et al. (2014, s. 811) je obecně transformační leadership efektivnější pro řízení a vedení lidí. Z uvedeného tvrzení zmíněných autorů lze dedukovat, že transformační leadership představuje i v krizových situacích nejefektivnější nástroj pro vedení a řízení lidí. Uvedená hypotéza bude potvrzena či vyvrácena na základě výsledků vlastního empirického šetření.

Hypotéza 3: Transformační leadership není nejefektivnějším nástrojem pro vedení a řízení lidí v krizových situacích.

Transakční leadership je dle Rosenbach (2018, s. 53) postaven na vzájemné smlouvě či dohodě mezi leaderem a jeho následovníkem, kdy leader nastaví následovníkovi cíl

a následovník je posléze odměněn či trestán na základě míry dosažení stanoveného cíle. Vito et al. (2014, s. 810) dodávají, že transakční leadership není pro následovníky motivující, následovníci neusilují o zlepšení vlastních cílů, získání nových dovedností, nemají potřebu se zlepšovat a stát se leaderem. Podle Northouse (2014, s. 183) a Vito et al. (2014, s. 810) je transakční leadership horší než transformační leadership pro vedení a řízení lidí obecně ve všechno segmentech za různých situací. Z uvedeného zjištění lze dedukovat, že transakční leadership nebude nejefektivnějším nástrojem pro vedení a řízení lidí v krizových situacích. Položená hypotéza bude vyvrácena či potvrzena na základě výsledků vlastního empirického šetření.

2.4.2 Výzkumná metoda

V rámci výzkumného řešení lze dle Kumar (2018, s. 157) je možné využít metodu kvantitativního nebo kvalitativního výzkumu, případně kombinaci obou přístupů. Dle uvedeného autora je výhodou kvalitativní formy výzkumu možnost hlubšího pochopení tématu, efektivnějšího zacílení tématu, vybudování nové teorie. Kvalitativní formu výzkumu lze dle Awang (2012, s. 89) realizovat pomocí rozhovoru či focusgroups. Předností kvantitativní formy výzkumu je možnost oslovení většího množství respondentů a s ním související možnost získání většího množství dat, zobecnění výsledků výzkumu na širší populaci, možnost statistického a numerického vyhodnocení získaných empirických dat a možnost získání reliabilních a validních dat vzhledem k anonymní povaze výzkumu (Kumar, 2018, s. 163). Awang (2012, s. 93) zmiňuje dotazníkové šetření, pozorování a experimentování jako vhodné způsoby sběru kvantitativních empirických dat.

První krok tvorby sběru empirických dat představuje dle Saunders et al. (2015, s. 124) filozofie výzkumu. V daném kroku dle autorů dochází u ujasnění náhledu na dané téma ze strany výzkumníka. Předkládané práci z hlediska filozofie výzkumu svým charakterem nejvíce odpovídá pozitivistický přístup. Potřebná primární empirická data jsou nasbírána kvantitativní formou výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Kvalitativní forma výzkumu je zvolena z důvodů potřeby zobecnění výsledků na zvolené obchodní řetězce, potřeby statistického vyhodnocení dat. Autor neusiluje o vybudování nové teorie, nýbrž zjištění způsobů řízení a vedení lidí v krizových situacích ve zvolených obchodních řetězcích. Daným typem výzkumu se dosud v odborné literatuře nikdo nezabýval, a tak výsledky výzkumu napomohou vyplnit zmíněnou mezeru ve výzkumu. Cílovými respondenty výzkumu jsou zaměstnanci dvou zvolených obchodních řetězců napříč jednotlivými obchodními pobočkami, městy, regiony, kraji v České republice a ve Velké Británii. Nasbíraná primární empirická data formou dotazníkového šetření od cílových respondentů z České republiky a Velké Británie umožňují obohatit obsah práce a rozšířit přínos práce, jelikož se nabízí přímé srovnání efektivity stylu řízení a vedení lidí v krizových situacích v České republice a Velké Británii.

Kvantitativní forma výzkumu se váže k deduktivnímu přístupu a je vhodné jej použít v situaci, kdy je známa teorie a cílem výzkumníka je známou teorii ověřit či blíže konkretizovat (Saunders et al., 2015, s. 125). Prostřednictvím deduktivní metody jsou stanoveny výstup a navržená manažerská doporučení, jež jsou součástí předkládané bakalářské práce.

Z časového hlediska má práce povahu průřezové studie, jelikož je zkoumán současný způsob vedení a řízení lidí v krizových situacích. Úspěšné dosažení cíle práce se odvíjí od získání empirických dat popisujících současné způsoby vedení a řízení lidí v krizové situaci, přičemž empirická data umožní popsat současnou situaci a navrhnout adekvátní

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

manažerská doporučen, jež přispějí ke zlepšení současného stavu ve dvou zvolených obchodních řetězcích v České republice i Velké Británii.

2.4.3 Sběr dat a tvorba dotazníku

Primární empirická data jsou sesbírána formou dotazníkového šetření. Z důvodů restriktivních opatření vlivem pandemie COVID-19 a snížené možnosti fyzického sběru dat je proveden sběr primárních empirických dat online formou prostřednictvím Google Formuláře. Předností uvedeného sběru dat je rychlost sběru empirických dat a možnost oslovení velkého vzorku respondentů. Před samotným dotazníkovým šetřením je nezbytné provést pilotáž na vzorku respondentů za účelem ověření jasnosti a správnosti položených otázek ze strany respondentů. Pilotáž poskytuje cennou zpětnou vazbu, na základě které jsou nejasné otázky upraveny do podoby lepší srozumitelnosti pro respondenty (Kumar, 2018, s. 183). Výhodou pilotáže je dle uvedeného autora vyšší validita a reliabilita nasbíraných dat, lepší úroveň vzájemného pochopení a úspora času.

Online dotazník byl zaslán cílovým respondentům, tedy zaměstnancům dvou zvolených obchodních řetězců v České republice a Velké Británii, prostřednictvím mailu a sociální sítě Facebook. Užit byl rovněž interní komunikační kanál zvolených obchodních řetězců. Online forma sběru dotazníků umožnila nasbírat primární empirická data od dostatečně velkého a validního vzorku respondentů během čtyř dnů. Sběr primárních empirických dat byl realizován v období od 12. února do 16. února 2021. Samotnému sběru primárních empirických dat předcházela pilotáž na základě vzorku 7 náhodně oslovených cílových respondentů, jež poskytli cennou zpětnou vazbu a umožnili opravit některé otázky do podoby lepší srozumitelnosti.

Dotazník je sestaven na základě odborné literatury týkající se managementu a leadershipu v krizových situacích. Dotazník se skládá ze tří částí. První část je sestavena z obecných otázek týkajících se bližšího poznání respondenta, jako jsou pohlaví, věk, délka pracovního poměru aj. Další část dotazníku se týká otázek spojených s problematikou managementu. Třetí část otázek se zabývá problematikou leadershipu a jeho vlivu na řízení a vedení. Je využito 5stupňové Likertovy škály od 1 (určitě souhlasím) do 5 (určitě nesouhlasím). U obecných otázek jsou uzavřené i otevřené otázky s výběrem více možností. U škálových otázek je respondent nucen zvolit jednu z číselných možností dle subjektivního vnímání položené otázky. Výsledné hodnoty škálových otázek jsou podrobeny základním statistickým metodám za účelem identifikace jejich dopadu na efektivitu řízení a vedení lidí.

2.4.4 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek je tvořen zaměstnanci dvou zvolených obchodních řetězců v České republice a Velké Británii. Podařilo se získat celkem 64 vyplněných dotazníků od cílových respondentů z Velké Británie a dalších celkem 72 vyplněných dotazníků od cílových respondentů z České republiky. Celkový počet respondentů primárního empirického výzkumu činí 136 cílových respondentů. Uvedený počet respondentů účastnících se na výzkumu lze považovat za dostatečně validní pro realizaci primárního empirického výzkumu a dosažení stanoveného cíle práce.

Úvodní otázka dotazníkového šetření se dotazovala respondentů na jejich pohlaví. Ve Velké Británii se zúčastnilo dotazníkového šetření celkem 44 % žen a 56 % mužů. V České republice se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 52 % žen a 48 % mužů. Z uvedených výsledků výzkumu lze dedukovat, že v České republice ve dvou zvolených

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

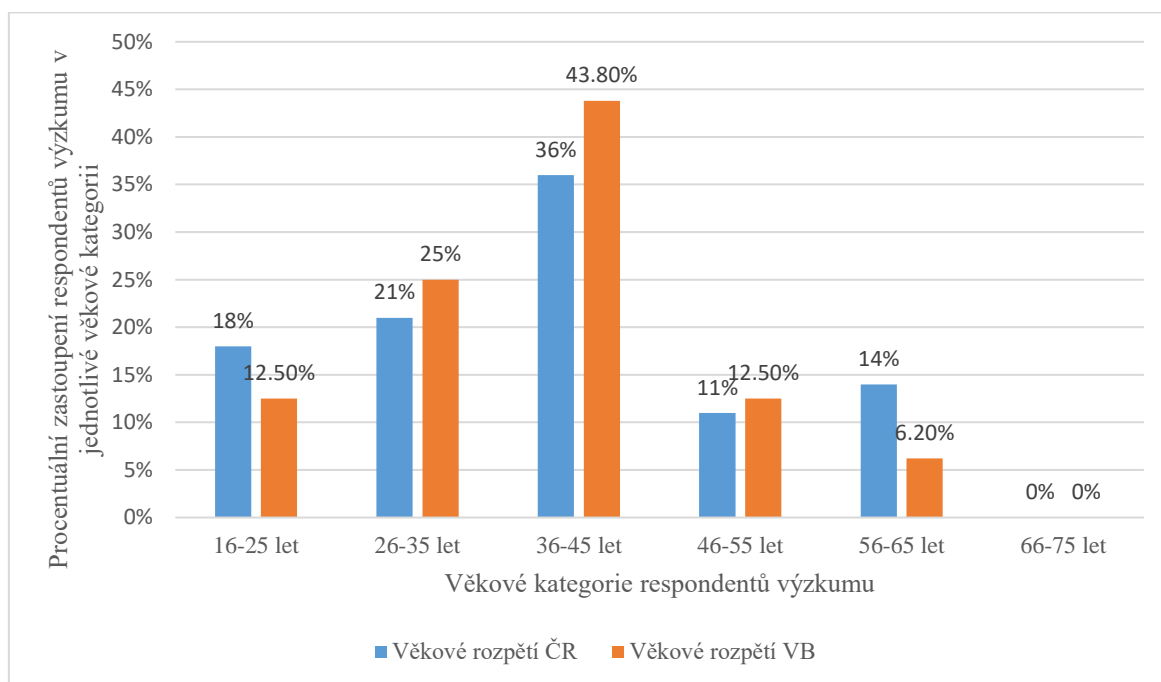
Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

řetězcích pracuje větší procento žen oproti Velké Británii. Uvedený procentuální rozdíl může být rovněž zapříčiněn skutečností, že online dotazník byl zaslán všem zaměstnancům zvolených obchodních řetězců a v České republice mají ženy vyšší ochotu vyplnit dotazník.

Za účelem zabezpečení reprezentativnosti výzkumného vzorku se následující otázky dotazovaly cílových respondentů na jejich věk, pracovní pozici a dosažené vzdělání. Odpovědi respondentů dotazníkového šetření jsou rozděleny zvláště pro Velkou Británii a zvláště pro Českou republiku, jelikož dané rozdělení umožňuje srovnat získané výsledky mezi jednotlivými zeměmi. Odpovědi cílových respondentů výzkumu umožnily získat strukturu a rozdělení zaměstnanců zvolených obchodních řetězců podle věkového rozpětí.

Procentuální zastoupení počtu respondentů výzkumu v jednotlivých věkových kategoriích v České republice i Velké Británii uvedeno v grafu 1. Z příloženého grafu 1 lze vyčíst, že v České republice i ve Velké Británii je největší procento zaměstnanců zvolených obchodních řetězců ve věku 36-45 let. Druhý nejčastěji zastoupený věkový interval je od 26-35 let. Za zmínku stojí, že v České republice pracuje více zaměstnanců oproti Velké Británii ve věkové kategorii 16-25 let. Z výsledků výzkumu vyplývá, že v České republice pracuje více zaměstnanců již od 16 let věku formou brigád či částečného pracovního úvazku. Výsledky obou států poukazují na to, že v žádném zvoleném obchodním řetězci nepracuje nikdo starší 65 let ani formou částečného pracovního úvazku či brigády. Za zmínku rovněž stojí skutečnost, že ve Velké Británii celkem 81 % respondentů a v České republice celkem 75 % respondentů výzkumu se pohybuje ve věkovém rozpětí 16-45 let. Výsledky výzkumu rovněž poskytují informace o tom, že ve zvolených obchodních řetězcích nepracuje nikdo starší 65 let.

Graf 1: Procentuální zastoupení respondentů výzkum dle věkových kategorií



Zdroj:vlastní zpracování

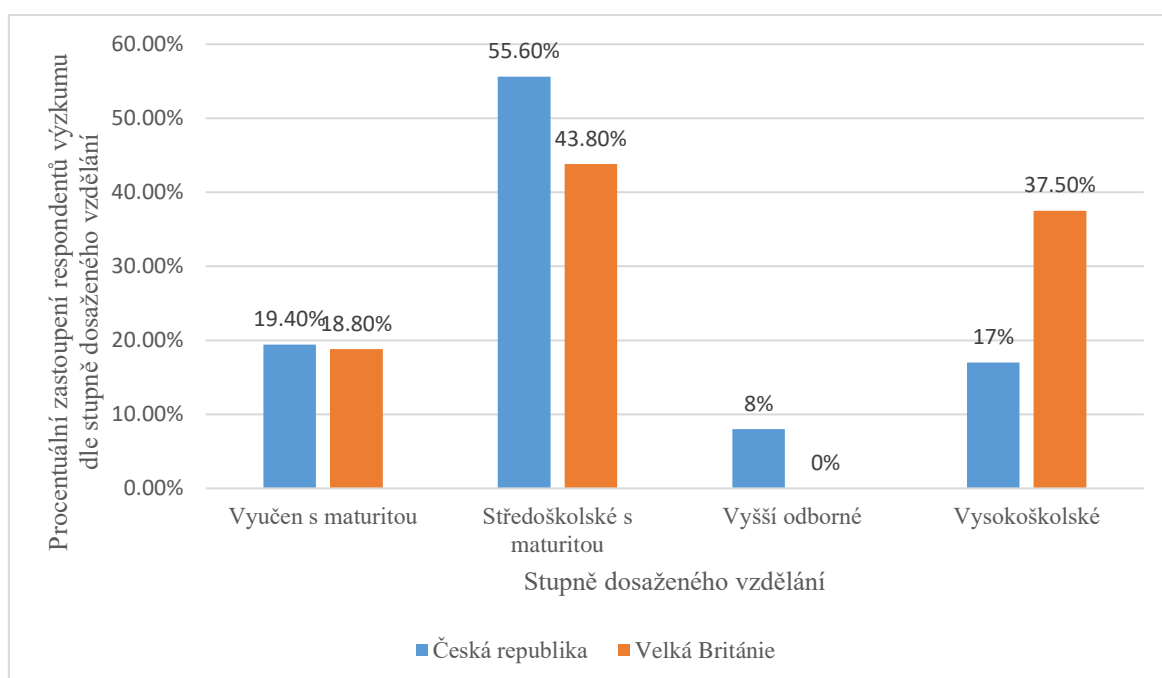
Graf 2 zobrazuje procentuální rozdělení respondentů výzkumu dle dosaženého stupně vzdělání. Přestože Česká republika a Velká Británie má rozdílný vzdělávací systém, podařilo se nasbírat potřebný počet odpovědí a realizovat relevantní srovnání obou zemí.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Z grafu 2 lze vyčíst, že největší procentní zastoupení respondentů výzkumu je z kategorie středoškolského vzdělání s maturitou. Jinými slovy 55,6 % respondentů výzkumu v České republice uvedlo jako stupeň nejvýše dosaženého vzdělání středoškolské vzdělání s maturitou. Ve Velké Británii celkem 43,8 % respondentů výzkumu dosahuje nejvyšším stupněm vzdělání na středoškolské úrovni s maturitou. Z výsledků dotazníkového šetření rovněž vyplývá, že celkem 75 % respondentů z obchodních řetězců v České republice disponuje pouze středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Ve srovnání s výsledkem dotazníkového šetření, kdy pouze 62,5 % respondentů výzkumu disponuje pouze středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou se jedná o velmi špatnou vizitku Českého školského vzdělávacího systému.

Graf 2: Procentuální rozdělení respondentů výzkumu do kategorií dle stupně dosaženého vzdělání.



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavým zjištěním primárního empirického výzkumu je skutečnost, že ve Velké Británii žádný z respondentů dotazníkového šetření nedisponoval vyšším odborným vzděláním. Srovnání počtu respondentů výzkumu z hlediska dosaženého stupně vysokoškolského vzdělání vychází výrazně lépe pro Velkou Británii, kdy o 20 % více respondentů výzkumu zvolilo možnost vysokoškolského vzdělání oproti respondentům z České republiky. Důležité je nezapomínat, že ve Velké Británii se účastnilo dotazníkového šetření o 8 respondentů méně než v České republice. Z tohoto zjištění lze dedukovat, že při rovnovážném počtu respondentů výzkumu v obou státech by byl procentuální rozdíl ve vysokoškolském stupni vzdělání mezi oběma státy vyšší.

2.4.5 Zpracování dat

Za účelem zodpovězení stanovených hypotéze představuje nezbytný krok nasbíraná empirická data z dotazníkového šetření podrobit statistickým metodám. Byly využity metody jako regresní analýza, Pearsonova korelace a Cronbachova alfa.

Regresní analýza je statistická analytická metoda, která vypočítává očekávaný vztah mezi závisle proměnnou a jednou nebo více nezávislými proměnnými. Pomocí regresní analýzy

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

můžete modelovat vztahy mezi vybranými proměnnými a také prediktivními hodnotami založenými na modelu (Saunders et al., 2015, s. 547). Regresní analýza je soubor statistických metod pro hodnocení vztahů mezi proměnnými. Lze jej použít k posouzení míry vztahu mezi proměnnými a k modelování budoucích závislostí. Ve skutečnosti regresní metody ukazují, jak lze změny v „nezávislých proměnných“ použít k fixaci změny v „závislé proměnné“. Závislá proměnná v podnikání se nazývá prediktor (charakteristika, která se podle pozorování mění). Může to být úroveň prodeje, rizika, ceny, výkon a tak dále. Nezávislé proměnné jsou ty, které dokážou vysvětlit chování výše uvedených faktorů (sezóna, kupní síla obyvatelstva, místo prodeje aj.) Regresní analýza zahrnuje několik modelů. Nejběžnější z nich jsou: lineární, multilineární (nebo více lineární) a nelineární (Saunders et al., 2015, s. 547).

Jak je patrné z názvů, modely se liší typem závislosti proměnných: lineární je popsána lineární funkcí; multilineární také představuje lineární funkci, ale zahrnuje více parametrů (nezávislých proměnných); nelineární model – model, ve kterém jsou experimentální data charakterizována funkcí, která je nelineární (exponenciální, logaritmická, trigonometrická atd.). Nejčastěji se používají jednoduché lineární a multilineární modely. Regresní analýza nabízí mnoho aplikací v různých oborech, včetně financí. Podívejme se podrobněji na principy konstrukce a přizpůsobení výsledků metody. Lineární regresní analýza je založena na šesti základních předpokladech:

- Proměnné vykazují lineární vztah;
- Nezávislá proměnná není náhodná;
- Zbytková (chybová) hodnota je nulová;
- Zbytková hodnota je konstantní pro všechna pozorování;
- Hodnota rezidua nekoreluje napříč všemi pozorováními;
- Zbytky mají normální rozdělení (Saunders et al., 2015, s. 548).

Rozlišujte parametrické a neparametrické regrese. Je těžké nakreslit ostrou hranici mezi těmito dvěma typy regresí. V současné době neexistuje žádné obecně uznávané kritérium pro odlišení jednoho typu modelu od druhého. Například lineární modely jsou považovány za parametrické, zatímco modely, které zahrnují průměrování závislé proměnné v prostoru volné proměnné, jsou považovány za neparametrické. Příklad parametrického regresního modelu: lineární prediktor, vícevrstvý perceptron. Příklady smíšených regresních modelů: Funkce radiální báze. Neparametrický model - klouzavý průměr v okně určité šířky. Obecně se neparametrická regrese liší od parametrické regrese tím, že závislá proměnná nezávisí na jedné hodnotě volné proměnné, ale na nějakém daném okolí této hodnoty. Regresní analýza je metoda modelování naměřených dat a studia jejich vlastností. Data se skládají z párů hodnot závislé proměnné (proměnná odezvy) a nezávislé proměnné (vysvětlující proměnná). Regresní model je funkcí nezávislé proměnné a parametrů s přidanou náhodnou proměnnou. Parametry modelu jsou vyladěny tak, aby model co nejlépe aproximoval data. Aproximačním kritériem kvality (objektivní funkce) je obvykle střední kvadratická chyba: součet druhých mocnin rozdílů mezi hodnotami modelu a závislé proměnné pro všechny hodnoty nezávislé proměnné jako argument. Regresní analýza - část matematické statistiky a strojové učení. Předpokládá se, že závislá proměnná je součtem hodnot nějakého modelu a náhodné proměnné. Pokud jde o povahu rozdělení této hodnoty, jsou vytvořeny předpoklady, které se nazývají hypotéza generování dat. Pro potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy se provádějí statistické testy, nazývané reziduální analýza. To předpokládá, že nezávislá proměnná neobsahuje chyby. Regresní analýza se

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

používá pro prognózování, analýzu časových řad, testování hypotéz a odhalování skrytých vztahů v datech (Saunders et al., 2015, s. 548).

Za účelem potvrzení či vyvrácení výsledků regresní analýzy nasbíraných primárních empirických dat je na základě metodiky od Saunders et al. (2015, s. 545) realizována **Pearsonova korelace** neboli Pearsonovo r . Pearsonův korelační koeficient (r -Pearson) se používá ke studiu vztahu mezi dvěma proměnnými měřenými v metrických měřících na stejném vzorku. Umožňuje určit, jak úměrná je variabilita dvou proměnných.

Tento koeficient vyvinuli Karl Pearson, Francis Edgeworth a Raphael Weldon v 90. letech 19. století. Korelační koeficient se pohybuje od mínus jedna do plus jedna. r -Pearsonův korelační koeficient charakterizuje existenci lineárního vztahu mezi dvěma veličinami. Pokud je připojení křivočaré, nebude fungovat. Chceme-li začít s výpočtem r -Pearsonova korelačního koeficientu, musí být splněny následující podmínky:

- Zkoumané proměnné X a Y musí být normálně rozděleny.
- Zájmové proměnné X a Y by měly být měřeny na intervalové nebo poměrové stupnici.
- Počet hodnot ve zkoumaných proměnných X a Y musí být stejný.

Při výpočtu Pearsonova lineárního korelačního koeficientu se používá speciální vzorec. Hodnota korelačního koeficientu se pohybuje od 0 do 1.

Nasbíraná primární empirická data jsou zpracována pomocí statistického programu IBM SPSS a Microsoft Office Excel.

2.4.6 Limity výzkumu

Do limitů výzkumu je nutné zařadit faktory, které omezují potenciál práce. Řadí se sem čas, který je k dispozici, empirická data, znalosti, finanční stránka, v neposlední řadě také pandemie COVID-19, kdy byly např. uzavřeny knihovny a byla tak horší dostupnost literatury, stejně tak byla horší možnost získávat empirická data.

2.4.7 Limity a omezení dotazníku

1. Nečestné odpovědi

I když dotazníky mají mnoho pozitiv, problémem může být nepoctivost. Respondenti nemusí být ve svých odpovědích 100% pravdiví. K tomu může dojít z různých důvodů, včetně zkreslení sociální potřeby a snahy o ochranu soukromí. Musíme ujistit respondenty, že si váží jejich soukromí a že proces brání osobní identifikaci.

2. Nezodpovězené otázky

Při použití dotazníků existuje šance, že některé otázky budou ignorovány nebo ponechány bez odpovědi.

Pokud otázky nejsou vyžadovány, vždy existuje riziko, že nebudou zodpovězeny. Online dotazníky nabízejí jednoduché řešení tohoto problému: požadujte zodpovězení otázky. V opačném případě udělejte průzkum krátký a otázky nekomplikované a vyhneme se přeskokování otázek a získáte lepší míru dokončení.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3. Rozdíly v chápání a interpretaci

Problém s tím, že uživatelům nepředkládáme otázky tváří v tvář, je v tom, že každý může mít různé interpretace otázek. Bez někoho, kdo by dotazník plně vysvětlil a zajistil, že každý jednotlivec rozumí stejně, mohou být výsledky subjektivní. Respondenti mohou mít problém pochopit význam některých otázek, které se tvůrci mohou zdát jasné. Tato špatná komunikace může vést ke zkresleným výsledkům. Nejlepší způsob, jak s touto situací bojovat, je vytvářet jednoduché otázky, na které lze snadno odpovědět.

4. Těžko vyjádřit pocity a emoce

Průzkum nebo dotazník nemohou plně zachytit emocionální reakce nebo pocity respondentů. Bez administrace dotazníku tváří v tvář není možné pozorovat výrazy obličeje, reakce nebo řeč těla. Bez těchto jemností mohou zůstat užitečná data bez povšimnutí. Při potřebě zachytit emoce proto je lepší použít Likertovu škálu, škálu odpovědí, která často používá hodnotící stupnici od „mírně souhlasím“ po „silně nesouhlasím“. To umožňuje sílu a prosazení v odpovědích spíše než více možností.

5. Některé otázky je obtížné analyzovat

Dotazníky poskytují velké množství údajů. Otázky s výběrem z více odpovědí lze sestavit do tabulky a grafu, ale otevřené otázky se liší. Otevřené otázky umožňují individualizované odpovědi, které nelze kvantifikovat a musí být přezkoumány člověkem. Příliš mnoho otevřených otázek může vytvořit záplavu dat, jejichž analýza může trvat věčnost. Vyřešte toto úskalí pečlivým výběrem typů otázek. Máte-li deset otázek, pravděpodobně nebudete chtít, aby více než jedna byla otevřená, protože tyto nelze nijak kvantifikovat. Proto je důležité vybrat správný typ otázky, protože dotazník je jen tak účinný, jako jeho otázky. Otázky průzkumu musí být vyhodnoceny rychle a musí produkovat data, na která lze reagovat. Výběr špatného typu otázky může také vést k neúplným výsledkům nebo údajům, které je obtížné interpretovat.

6. Nedostatek personalizace

Přizpůsobení je převládajícím marketingovým tématem. Každému marketingovému materiálu hrozí, že bude vypadat neosobně, pokud mu nevěnujeme dostatek času a péče na jeho přizpůsobení. Pokud nemůžeme přidat úpravy přizpůsobení, některé potenciální respondenty to může odradit a ignorovat to. To může být obzvláště obtížné, když je dotazník nebo průzkum prováděn dobrovolně na webových stránkách, bez ohledu na nákup nebo e-mail.

7. Nesvědomité reakce

Každý administrátor doufá ve svědomité odpovědi, ale neexistuje způsob, jak zjistit, zda respondent otázce skutečně porozuměl, nebo si ji před odpovědí důkladně přečetl. Někdy budou odpovědi vybrány před úplným přečtením otázky nebo potenciálních odpovědí. Někdy respondenti přeskakují otázky nebo mohou být provedeny volby ve zlomku sekundy, což ovlivní platnost vašich údajů. Tuto nevýhodu je těžké překonat, ale pokud

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

svůj průzkum zkrátíme a otázky budou jednoduché, pravděpodobně získáme nejpřesnější odpovědi.

8. Problémy s přístupností

Bez ohledu na to, jaká forma doručení je použita, nedostatečná dostupnost je hrozbou. Průzkumy mohou být nevhodné pro uživatele se zrakovým nebo sluchovým postižením nebo jinými překážkami, jako je negramotnost. To je třeba vzít v úvahu, když se rozhodnete provádět výzkum tímto způsobem. Využijeme dotazníkovou platformu, která má zabudované možnosti přístupnosti.

9. Únava z dotazníku nebo průzkumu

Mnohé firmy zasílají automaticky po nákupu na mail dotazníky. To znamená, že u respondentů nastává určitá únava z průzkumu. Obecně můžeme identifikovat dva typy únavy průzkumu:

Únava odezvy na průzkum: K tomu dochází před zahájením průzkumu. Respondenti, zahlceni rostoucím počtem průzkumů, budou méně ochotni se vašeho průzkumu zúčastnit. V důsledku toho budete trpět nízkou mírou odezvy.

Únava z průzkumu: K tomuto typu únavy respondentů dochází během průzkumu. Je to výsledek průzkumů, které jsou vnímány jako příliš dlouhé a obsahují otázky nerelevantní pro respondenta. Indikátor únavy z průzkumu lze nalézt v nízké míře dokončení.

2.4.8 Testování dotazníku

Lidé si často myslí, že testování průzkumu trvá dlouho. Domnívají se, že na to nemají čas ani prostředky, a tak nakonec jen spustí průzkum bez jakéhokoli testování. To je velká chyba. Dokonce i testování s jednou osobou je lepší než žádné testování. Obecně platí, že bychom se měli snažit předem otestovat všechny své průzkumy a formuláře s alespoň 5 lidmi. I s tímto malým počtem lidí budeme překvapeni, kolik vylepšení můžeme udělat. Pilotování je skutečně potřeba pouze u velkých nebo složitých průzkumů a vyžaduje podstatně více času a úsilí.

Po dokončení návrhu dotazníku jsme oslovili 12 osob z cílové skupiny, kteří jej předběžně otestovali. Pilotní projekt odhalil nejasnosti respondentů u některých otázek, které tak byly ještě více precizovány tak, aby bylo jejich znění úplně jasné.

3 Praktická část

V návaznosti na teoretickou část práce dochází k realizaci praktické části, jejíž obsahem je stručné představení zvolené bankovní instituce, statistická analýza nasbíraných primárních empirických dat. Konkrétně se jedná o výpočty Cronbachovy alfy, regresní analýzy a Pearsonovy korelace. Výsledky statistické identifikace slouží k potvrzení či vyvrácení hypotéz. Následuje diskusní část práce, jejíž obsahem je interpretace vlastních výsledků výzkumu v komparaci s empirickými studiemi uvedenými v teoretické části práce. Dochází k identifikaci výstupu a přínosu předkládané práce. Následující část je věnována manažerským doporučením týkající se zvýšení efektivnosti vedení a řízení lidí v krizové situaci. Závěr práce je věnován celkovému zhodnocení nejdůležitějších poznatků a přínosu vyplývajících z předkládané práce a návrhům na další výzkum.

3.1 Charakteristika zvolených obchodních řetězců

Primární empirická data potřebné pro realizaci výzkumu prezentovaného v předkládané bakalářské práci jsou nasbírány ve dvou zvolených obchodních řetězcích. Konkrétně se jedná o diskontní řetězec Lidl a hypermarket Tesco. Osloveny v rámci dotazníkového šetření byli respondenti (zaměstnanci) uvedených obchodních řetězců v České republice a Velké Británii. Uvedené dva obchodní řetězce ve dvou státech byly zvoleny z důvodu znalosti těchto řetězců autorem bakalářské práce a možností sběru primárních empirických dat. Rovněž je zde možnost porovnání výsledků výzkumu v rámci jednotlivých států.

Z analýzy interních dokumentů uvedených obchodních řetězců a vlastní pracovní zkušenosti autora bakalářské práce lze konstatovat, že manažeři obou obchodních řetězců jsou pravidelně školeni v oblastech řízení a vedení lidí v krizových situacích. Obsahově je školení zaměřeno zejména na krizovou komunikaci, time management, change management, změnu motivačních benefitů vůči zaměstnancům. Rovněž zaměstnanci na nižších liniových pozicích jsou pravidelně školeni na komunikaci se zákazníky obchodního centra, řešení krizových situací, zvládání stresu, fyzické zátěže. Adaptace a evaluace stylu řízení a vedení zaměstnanců v krizových situacích má za úkol vytvořit příjemné pracovní podmínky a prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit bezpečně, nebude docházet k přepětí jejich fyzických i psychických sil.

Pomocí dotazníkového šetření se podařilo získat primární empirická data respondentů z České republiky a Velké Británie z hlediska pracovní náplně působících na úrovni liniového a středního managementu. Šíře uvedeného empirického vzorku dat umožňuje evaluaci současného stavu řízení a vedení lidí v krizové situaci a doporučit manažerské rozhodnutí, která přispějí ke zlepšení současné úrovně řízení a vedení lidí v krizové situaci.

3.1.1 Tesco

Tesco je maloobchodní prodejna č. 1 ve Spojeném království a třetí světová maloobchodní síť, která provozuje 2 700 maloobchodních prodejen s potravinami a průmyslem. Používané obchodní formáty jsou hypermarket, supermarket, večerka atd. Kromě Velké Británie se obchody řetězce nacházejí v Irsku, Polsku, Thajsku, České republice, Slovensku, Maďarsku, Jižní Koreji, Japonsku a dalších zemích. Právní formou Tesca je Public limited company. Založeno bylo v roce 1919. K roku 2020 zaměstnává Tesco 423 092 zaměstnanců. V roce 2016 dosáhlo Tesco obrátu ve výši 54,4 mld. Liber, provozního zisku ve výši 1 mld. Liber a výsledku hospodaření ve výši 129 mld. Liber.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.1.2 Lidl

Lidl představuje obchodní značku řetězce prodejen německé Schwarz Gruppe, jež provozuje své prodejny ve 26 státech světa včetně České republiky a Velké Británie. Společnost vlastní přibližně 10 tisíc prodejen. Založen byl Lidl v roce 1973 a jeho právní formou je Stiftung & Co. KG. V roce 2019 zaměstnával Lidl 178 741 zaměstnanců. Roční obrát byl v daném roce ve výši 50,9 mld. Euro, provozní zisk byl 2 mld. Euro a výsledek hospodaření byl 1,3 mld. Euro. Celková aktiva se v roce 2019 pohybovala ve výši 36,7 mld. Euro a vlastní kapitál se pohyboval ve výši 11,7 mld. Euro.

V České republice působí Lidl od roku 2003, přičemž se společnosti daří neustále růst prostřednictvím vhodně propracovaného marketingu, osobní značky produktů. Od roku 2017 provozuje Lidl vlastní e-shop, kde mají možnost zákazníci zakoupit i produkty nepotravinového charakteru. Hitem byla v roce 2020 aplikace Lidl +, kde mají zákazníci možnost prostřednictvím aplikace získávat určité benefity, slevy, výhody.

3.2 Šetření a analýza výsledků

Odpovědi cílových respondentů výzkumu realizovaného formou dotazníkového šetření slouží jako vstupní data ve formě slov v dokumentu Microsoft Office Excel. Získaná data jsou kódovaná, očištěna od náhodných faktorů a zpracována pomocí programu IBM SPSS.

Cronbach (1951) in Armstrong a Taylor (2015, s. 451) hovoří o důležitosti testu Cronbachovy alfy, jež poskytuje výzkumníkovi možnost změřit spolehlivost dat. Uvedení autoři považují za obecně přijatelné hodnoty Cronbachovy alfy hodnoty vyšší než 0,6. Primární empirická data nasbíraná prostřednictvím dotazníkového šetření byla nasbírána zvlášť pro Českou republiku a zvlášť pro Velkou Británii. V České republice se podařilo získat empirická data od 72 respondentů výzkumu, zatímco ve Velké Británii se podařilo získat empirická data od 64 respondentů výzkumu. Nasbíraná primární empirická data formou kvantitativního výzkumu jsou prostřednictvím jednotlivých výpočtů statistické analýzy vyhodnocena zvlášť pro jednotlivé státy. Výsledné hodnoty umožňují provést přímé srovnání mezi zvolenými obchodními řetězci v České republice a ve Velké Británii.

Pomocí statistického programu IBM SPSS byla nejprve naměřena hodnota Cronbachovy předkládané bakalářské práce pro empirická data nasbíraná v České republice ve výši 0,697. Hodnota Cronbachovy alfy, pro empirická data nasbíraná v obchodních řetězcích ve Velké Británii, se rovná hodnotě 0,706. Obě naměřené hodnoty Cronbachovy alfy, pro obchodní řetězce ve dvou zvolených státech, splňují obecně přijatelnou hodnotu.

Úvod dotazníkového šetření byl věnován otázkám, jež se dotazovaly cílových respondentů výzkumu na jejich sociální a demografické faktory. Výsledné odpovědi umožnili získat bližší informace o cílových respondentech, jejich vztahu k vedení a řízení lidí ze strany manažera či leadera v krizové situaci. Získané informace umožňují lépe popsat cílové respondenty a jejich vztah vůči zkoumaným faktorům. Sociální a demografické faktory týkající se cílových respondentů výzkumu byly již charakterizovány v metodické části práce v podkapitole 2.4.4.

Obsahem následujících podkapitol je statistické vyhodnocení ostatních otázek z dotazníkového šetření, jež byly postaveny na Likertově škále od 1-5. Získaná primární empirická data je nezbytné podrobit statistické analýze za účelem získání možnosti potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Vzhledem k povaze práce jsou za statistické metody zvoleny regresní analýza a Pearsonova korelace. Předmětem regresní analýzy je vypočítat sílu vlivu managementu a transakčního a transformačního leadershipu na vedení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

a řízení lidí v krizových situacích. Pomocí regresní analýzy a Pearsovonovy korelace dochází ke zkoumání výše vzájemné závislosti mezi závislou a nezávislou proměnnou. V daném případě jsou nezávislé proměnné management, transformační a transakční leadership. Závislými proměnnými jsou řízení a vedení v krizové situaci, tedy krizová komunikace, osobní přístup manažera, inspirativní motivace, idealizovaný vliv, individuální posouzení, intelektuální stimulace, podmíněná odměna, výjimka z řízení.

3.2.1 Regresní analýza

Regresní analýza je soubor statistických metod pro hodnocení vztahů mezi proměnnými. Lze jej použít k posouzení míry vztahu mezi proměnnými ak modelování budoucích závislostí. Ve skutečnosti regresní metody ukazují, jak lze změny v "nezávislých proměnných" použít k fixaci změn v "závislé proměnné". Závislá proměnná v podnikání se nazývá prediktor (charakteristika, která se podle pozorování mění). Může to být úroveň prodeje, rizika, ceny, výkon a tak dále. Nezávislé proměnné jsou ty, které dokážou vysvětlit chování výše uvedených faktorů (sezóna, kupní síla obyvatelstva, místo prodeje aj.) Regresní analýza zahrnuje několik modelů. Nejběžnější z nich jsou: lineární, multilineární (nebo více lineární) a nelineární. V obecném případě se regresní křivka obvykle vyjadřuje jako lineární kombinace určitých daných funkcí: Nejdůležitější je polynomiální regrese, kde odhad neznámých koeficientů se provádí metodou nejmenších čtverců. Odhady parametrů získané touto metodou se nazývají výběrové regresní koeficienty a polynom

Silnější úroveň vztahu může být dosažena pomocí vyšší hodnoty standardizovaného koeficientu beta. Výsledky regresní analýzy kritérií managementu, transakčního a transformačního leadershipu a jejich vztahu vůči řízení a vedení v krizové situaci v obchodních řetězcích v České republice jsou následující. Management ($\beta = 0,210$; $p < 0,05$) má pozitivní vliv na efektivní řízení a vedení lidí v krizové situaci. Z výsledků výzkumu rovněž vyplývá, že transakční leadership ($\beta = 0,097$; $p < 0,05$) i transformační leadership ($\beta = 0,250$; $p < 0,05$) mají pozitivní vliv na efektivní styl řízení a vedení lidí v krizové situaci. Výsledky beta koeficientu poukazují na skutečnost, že v České republice má ve zvolených obchodních řetězcích transformační leadership nejsilnější míru pozitivního vlivu na efektivní styl řízení a vedení lidí v krizové situaci. Rovněž výsledky poukazují na skutečnost, že nejslabší vliv na efektivní styl řízení a vedení lidí v krizové situaci má transakční leadership.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 1: Regresní analýza stanovených kritérií managementu, transakčního a transformačního leadershipu ve zvolených obchodních řetězcích v České republice

Proměnné	Beta	Std. Error	p-hodnota	VIF
Řízení a vedení v krizové situaci	0,230	0,162	0,002**	2,237
Management	0,210	0,178	0,038**	1,589
Krizová komunikace	0,180	0,149	0,002*	1,834
Osobní přístup manažera	0,130	0,168	0,005*	1,857
Transformační leadership	0,250	0,154	0,000**	1,937
Idealizovaný vliv	0,116	0,176	0,037*	1,587
Individuální posouzení	0,227	0,184	0,049*	2,185
Inspirativní motivace	0,266	0,104	0,014*	1,991
Intelektuální stimulace	0,262	0,116	0,021*	2,010
Transakční leadership	0,097	0,089	0,065*	1,652
Podmíněná odměna	0,148	0,054	0,002*	1,834
Výjimka z řízení	0,029	0,052	0,474	1,130

** Významné na hladině významnosti $p < 0,01$

* Významné na hladině významnosti $p < 0,05$

Zdroj: vlastní zpracování na základě empirických dat získaných formou dotazníkového šetření

Výpočet Regresní analýzy zahrnuje rovněž výpočet VIF (Variance InflationFactor), který umožňuje změřit kolinearitu předpovědi. Výstupem výpočtu VIF je index měřící míru navýšení rozptylu odhadovaného regresního koeficientu zapříčiněného kolinearitou. Odborná literatura považuje za přijatelné hodnoty nižší než 3,3. Naměřené hodnoty vyšší než 3,3 způsobují problémy s multikolinearitou. Výsledné výpočty VIF nasbíraných primárních empirických dat ve dvou zvolených obchodních řetězcích v České republice ukazují hodnoty nižší než 2,2. Vypočítané hodnoty lze interpretovat tak, že nasbíraná primární empirická data v obchodních řetězcích v České republice jsou kompatibilní s multikolinearitou.

Totožné výpočty související s Regresní analýzou byly provedeny ve statistickém programu IBM SPSS z nasbíraných primárních empirických dat ve zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii. Výsledné naměřené hodnoty Regresní analýzy pro jednotlivé zkoumané komponenty jsou shrnuty v níže přiložené tabulce 2.

Vypočítané hodnoty beta koeficientu z nasbíraných primárních empirických dat ze dvou zvolených obchodních řetězců ve Velké Británii konstatují, že veškerá stanovená, kritéria kromě výjimky z řízení, jsou relevantními proměnnými pro předkládaný empirický výzkum. Výjimka z řízení ($\beta = 0,021$; $p > 0,05$) nedosahuje významných hodnot v rámci efektivního stylu řízení a vedení lidí v krizové situaci. Z uvedeného zjištění lze konstatovat, že veškeré proměnné související s managementem, transakčním i transformačním leadershipem vyjma výjimky z řízení mají pozitivní vliv na efektivitu řízení a vedení lidí v krizové situaci ve dvou zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 2: Regresní analýza stanovených kritérií managementu, transakčního a transformačního leadershipu ve zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii

Proměnné	Beta	Std. Error	p-hodnota	VIF
Řízení a vedení v krizové situaci	0,235	0,178	0,005**	2,246
Management	0,200	0,190	0,031**	1,572
Krizová komunikace	0,170	0,141	0,004*	1,851
Osobní přístup manažera	0,140	0,175	0,007*	1,873
Transformační leadership	0,240	0,149	0,001**	1,925
Idealizovaný vliv	0,120	0,183	0,037*	1,599
Individuální posouzení	0,239	0,169	0,041*	2,169
Inspirativní motivace	0,221	0,117	0,019*	1,987
Intelektuální stimulace	0,296	0,123	0,028*	2,025
Transakční leadership	0,118	0,072	0,058*	1,669
Podmíněná odměna	0,165	0,051	0,003*	1,821
Výjimka z řízení	0,021	0,059	0,469	1,125

** Významné na hladině významnosti $p < 0,01$

* Významné na hladině významnosti $p < 0,05$

Zdroj: vlastní zpracování na základě empirických dat získaných formou dotazníkového šetření

Z nasbíraných primárních empirických dat ze dvou zvolených obchodních řetězců ve Velké Británii byla na měřena hodnota beta koeficientu managementu ($\beta = 0,200$; $p < 0,05$), u transformačního leadershipu byla naměřena hodnota ($\beta = 0,240$; $p < 0,05$) a u transakčního leadershipu byla naměřena hodnota beta koeficientu ve výši ($\beta = 0,118$; $p < 0,05$). Z výše naměřených hodnot lze konstatovat, že nejslabší vliv na efektivitu řízení a vedení lidí v krizové situaci má transakční leadership, zatímco nejsilnější vliv na efektivní styl řízení a vedení lidí v krizové situaci má transformační leadership.

Tabulka 3: Více regresní analytická tabulka zobrazující nezávislé proměnné a styl řízení a vedení lidí v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích v České republice

Proměnné	Beta	Std. Error	R ²	p
Management	0,210	0,178	0,936	$p < 0,01$
Transformační leadership	0,250	0,154		
Transakční leadership	0,097	0,089		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Totožný výpočet byl realizován z nasbíraných primárních empirických dat ze dvou zvolených obchodních řetězců ve Velké Británii. Výsledné hodnoty výpočtu jsou uvedeny v níže přiložené tabulce 4.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 4: Více regresní analytická tabulka zobrazující nezávislé proměnné a styl řízení a vedení lidí v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii

Proměnné	Beta	Std. Error	R ²	p
Management	0,200	0,190	0,927	p < 0,01
Transformační leadership	0,240	0,149		
Transakční leadership	0,118	0,072		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

Data uvedená ve výše přiložené tabulce poskytují informace o tom, že management, transakční i transformační leadership dohromady přispívají celkem 92,7 % k dosažení efektivního stylu řízení a vedení lidí v krizové situaci. Zbýlých 7,3 je zapříčiněno účinkem jiných proměnných.

3.2.2 Pearsonova korelace

Hledání vztahů mezi jevy je jedním z hlavních úkolů statistické analýzy. To má dva důvody. První. Pokud je známo, že jeden proces závisí na druhém, pak lze první ovlivnit prostřednictvím druhého. I když neexistuje žádný kauzální vztah, změna jednoho indikátoru může předpovědět změnu jiného. Vztah mezi těmito dvěma proměnnými se projevuje ve společné variaci : když se jeden ukazatel změní, druhý ukazatel má tendenci se měnit. Takový vztah se nazývá korelace a oddílem statistiky, který se vztahy zabývá, je korelační analýza. Korelace je zjednodušeně řečeno provázaná změna ukazatelů. Vyznačuje se směrem, tvarem a těsností. Níže jsou uvedeny příklady korelací. Při kladné odchylce X od svého průměru se Y také ve většině případů odchyluje kladným směrem od svého průměru. Protože X je menší než průměr, Y je obvykle také podprůměrné. Toto je přímá nebo pozitivní korelace. Existuje inverzní nebo negativní korelace , kdy kladná odchylka od průměru X je spojena se zápornou odchylkou od průměru Y nebo naopak. Linearita korelace se projevuje v tom, že body jsou umístěny podél přímky. Kladný nebo záporný sklon takové přímky je určen směrem vztahu. Extrémně důležitou charakteristikou korelace je těsnost. Čím více dvojic má stejné znaménko odchylky od průměru, tím větší je součet v čitateli (součin dvou záporných čísel také dává kladné číslo). Velká kladná kovariance indikuje přímý vztah mezi proměnnými. Inverzní vztah dává negativní kovarianci. Pokud se počet odchylek shodujících se ve znaménku přibližně rovná počtu odchylek, které se neshodují, pak má kovariance tendenci k nule, což ukazuje na absenci lineárního vztahu. Čím větší je modul kovariance, tím bližší je lineární vztah. Hodnota kovariance však závisí na měřítku dat, takže není možné porovnávat korelace napříč proměnnými. Směr určíte pouze podle značky. Chceme-li získat standardizovanou hodnotu pro blízkost vztahu, musíte se zbavit jednotek měření vydělením kovariance součinem směrodatných odchylek obou proměnných. Výsledkem je vzorec Pearsonova korelačního koeficientu. (Joe a Kurowicka, 2011, s. 89).

V níže přiložené tabulce 5 jsou vypočítány hodnoty Pearsonovy korelace pro jednotlivé nezávislé proměnné z nasbíraných primárních empirických dat cílových respondentů výzkumu ze dvou zvolených obchodních řetězců v České republice.

Z níže přiložené tabulky 5 lze vyčíst, že management, transakční i transformační leadership mají pozitivní a významný vztah vůči efektivnímu řízení a vedení zaměstnanců zvolených obchodních řetězců v České republice v krizové situaci. Z výše přiložené tabulky je patrné, že nejsilnější pozitivní vliv na efektivní řízení a vedení zaměstnanců obchodních řetězců v České republice má transformační leadership ($r = 0,593$; $p < 0,01$). Veškeré proměnné spojené s transformačním leadershipem vytvářejí pozitivní, vysoký a významný vztah vůči

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

efektivnímu vedení a řízení zaměstnanců zvolených obchodních řetězců v České republice. Z uvedených měření vyplývá, že transformační leadership předpovídá efektivní řízení a vedení lidí v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích v České republice.

Tabulka 5: Pearsonova korelace managementu, transakčního a transformačního leadershipu a jejich proměnných v souvislosti s řízením a vedením zaměstnanců v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii

Proměnné	Řízení a vedení v krizové situaci	r
Management	Pearsonova korelace	0,482**
Krizová komunikace	Pearsonova korelace	0,511**
Osobní přístup manažera	Pearsonova korelace	0,631**
Transformační leadership	Pearsonova korelace	0,593**
Idealizovaný vliv	Pearsonova korelace	0,651**
Individuální posouzení	Pearsonova korelace	0,736**
Inspirativní motivace	Pearsonova korelace	0,812**
Intelektuální stimulace	Pearsonova korelace	0,725**
Transakční leadership	Pearsonova korelace	0,524**
Podmíněná odměna	Pearsonova korelace	0,507**
Výjimka z řízení	Pearsonova korelace	0,331**

** Významné na hladině významnosti $p < 0,01$

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky měření uvedené v tabulce 5 rovněž poukazují na pozitivní vliv transakčního leadershipu na efektivní styl řízení a vedení zaměstnanců ve zvolených obchodních řetězcích v České republice. Síla vlivu u transakčního leadershipu ($r = 0,524$; $p < 0,01$) je nižší oproti transformačnímu leadershipu, tzn. že transakční leadership má nižší pozitivní a významný vliv na efektivitu řízení a vedení zaměstnanců zvolených obchodních řetězců v České republice. Z naměřených hodnot transakčního leadershipu lze konstatovat, že transakční leadership předpovídá efektivitu řízení a vedení zaměstnanců v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích v České republice.

Pozitivní, vysoký a významný vztah z výsledků měření vykazuje rovněž management ($r = 0,482$; $p < 0,01$). a jeho proměnné, přičemž síla vlivu na základě výpočtu Pearsonovy korelace na efektivitu řízení a vedení zaměstnanců dvou zvolených obchodních řetězců v České republice je nejnižší. Z naměřených hodnot managementu lze konstatovat, že management předpovídá efektivitu řízení a vedení zaměstnanců v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích v České republice.

Stejná metodika a postup výpočtu byly zvoleny pro nasbíraná primární empirická data od respondentů dotazníkového šetření ze dvou zvolených obchodních řetězců ve Velké Británii. Výsledky měření pomocí Pearsonovy korelace jsou zaneseny v níže přiložené tabulce 6.

Výsledky měření Pearsonovy korelace z primárních empirických dat nasbíraných ve dvou zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii jsou uvedeny v níže přiložené tabulce 6. Z výsledků uvedených v tabulce X lze vyčíst, že největší pozitivní, vysoký a významný vztah má transformační leadership ($r = 0,686$; $p < 0,01$) vůči efektivnímu řízení a vedení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

zaměstnanců v krizové situaci ve dvou zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii. Z uvedených měření vyplývá, že transformační leadership předpovídá efektivní řízení a vedení lidí v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích v České republice.

Tabulka 6: Pearsonova korelace managementu, transakčního a transformačního leadershipu a jejich proměnných v souvislosti s řízením a vedením zaměstnanců v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích ve Velké Británii

Proměnné	Řízení a vedení v krizové situaci	r
Management	Pearsonova korelace	0,518**
Krizová komunikace	Pearsonova korelace	0,503**
Osobní přístup manažera	Pearsonova korelace	0,627**
Transformační leadership	Pearsonova korelace	0,686**
Idealizovaný vliv	Pearsonova korelace	0,672**
Individuální posouzení	Pearsonova korelace	0,596**
Inspirativní motivace	Pearsonova korelace	0,783**
Intelektuální stimulace	Pearsonova korelace	0,709**
Transakční leadership	Pearsonova korelace	0,496**
Podmíněná odměna	Pearsonova korelace	0,500**
Výjimka z řízení	Pearsonova korelace	0,324**

** Významné na hladině významnosti $p < 0,01$

Zdroj: vlastní zpracování

Druhý nejsilnější pozitivní, významný a vysoký vztah zaznamenaný v tabulce 6 má management ($r = 0,518$; $p < 0,01$) na efektivitu řízení a vedení zaměstnanců v krizové situaci dvou zvolených obchodních řetězců ve Velké Británii. Z uvedených měření vyplývá, že management předpovídá efektivní řízení a vedení lidí v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích v České republice.

Výsledky měření rovněž poskytují informace o tom, že i transakční leadership ($r = 0,496$; $p < 0,01$) má pozitivní, vysoký a významný vztah vůči efektivnímu řízení a vedení zaměstnanců v krizové situaci dvou zvolených obchodních řetězců ve Velké Británii. Z uvedených měření vyplývá, že transakční leadership předpovídá efektivní řízení a vedení lidí v krizové situaci ve zvolených obchodních řetězcích v České republice.

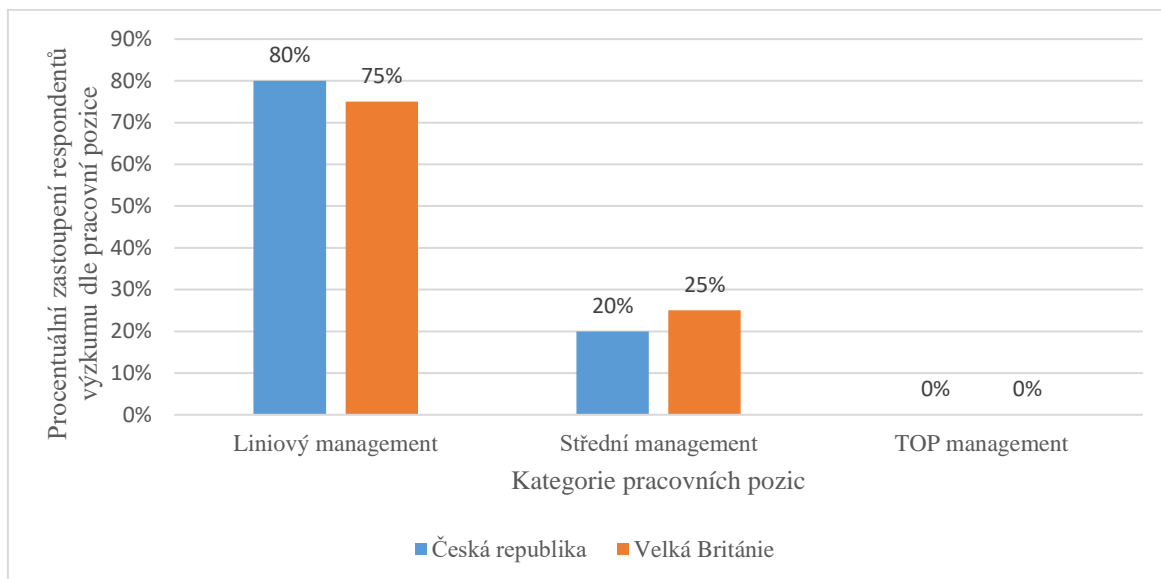
3.2.3 Dílčí výsledky

Součástí sekce obecných otázek ve vytvořeném dotazníku je taktéž otázka týkající se respondentů výzkumu na pracovní pozici. Výsledky jsou opět rozděleny zvlášť pro respondenty z České republiky a Velké Británie. Níže přiložený graf 3 zobrazuje procentuální rozdělení respondentů výzkumu z České republiky i Velké Británie do jednotlivých kategorií dle pracovní pozice.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 3: Procentuální zastoupení respondentů výzkumu dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Výše přiložený graf 3 popisuje procentuální zastoupení respondentů výzkumu z České republiky a Velké Británie z hlediska pracovní pozice. Z grafu 3 lze vyčíst, že ani v jednom státě se dotazníkového šetření nezúčastnil žádný respondent pracující na pracovní pozici v TOP managementu obchodního řetězce. Výsledky v ostatních kategoriích jsou u obou států obdobné. Lze konstatovat, že v České republice pracuje o 5 % více respondentů v liniovém managementu oproti Velké Británii.

3.3 Diskuse výsledků

Podnět pro realizaci primárního empirického výzkumu ve dvou zvolených obchodních řetězcích v České republice a Velké Británii představuje několikaleté pracovní působení ve zvolených obchodních řetězcích autora předkládané bakalářské práce. Současná náročná situace v obchodních řetězcích způsobená pandemií COVID-19 lze i z pohledu respondentů výzkumu označit za krizovou, jelikož se musí zaměstnanci denně vypořádat s větším množstvím zákazníků, větším rizikem nákazy, větší psychickou i fyzickou zátěží. Znalost prostředí obou obchodních řetězců a možnost realizace sběru primárních empirických dat poskytli možnost vzniku předkládaného empirického výzkumu.

Z výše uvedených důvodů je cíl práce zaměřen na zlepšení efektivity řízení a vedení zaměstnanců v krizových situacích zvolených obchodních řetězců v České republice a ve Velké Británii. Navržená manažerská doporučení vycházející z výsledků předkládaného výzkumu mají za cíl navýšit současnou úroveň efektivity řízení a vedení zaměstnanců v krizové situaci dvou zvolených obchodních řetězců. Dílčími cíli práce jsou prostřednictvím navržených manažerských doporučení zefektivnit komunikaci se zaměstnanci, způsob výběrového řízení, zvýšit spokojenost zaměstnanců, zlepšit organizační kulturu, zefektivnit rozmisťování zaměstnanců na pracovní pozice, zvýšit pracovní výkon zaměstnanců, snížit úroveň fluktuace, zlepšit hospodářský výsledek zvolených obchodních řetězců aj.

Cílovými respondenty předkládaného výzkumu byli zaměstnanci dvou zvolených obchodních řetězců v České republice a ve Velké Británii. Dotazníkového šetření se celkem účastnilo 72 respondentů z České republiky a 64 respondentů z Velké Británie.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Celkový počet respondentů výzkumu činí 136 respondentů. Uvedený počet respondentů výzkumu je dostatečně validní a umožňuje realizovat statistické šetření a následně vytvořit závěry deduktivní metodou.

Nasbíraná primární empirická data byla podrobena statistickému šetření, přičemž zvlášť byla hodnocena primární empirická data nasbíraná u respondentů výzkumu v České republice a ve Velké Británii. Uvedený způsob vyhodnocení primárních empirických dat umožňuje vzájemné srovnání výsledků obchodních řetězců z České republiky a obchodních řetězců ve Velké Británii. V úvodu byla nasbíraná primární empirická data podrobena testu Cronbachovy alfy. Naměřené hodnoty Cronbachovy alfy pro empirická data získaná od respondentů výzkumu z České republiky činí 0,697, zatímco u respondentů výzkumu ve Velké Británii byla naměřena hodnota Cronbachovy alfy 0,706. Obě naměřené hodnoty Cronbachovy alfy splňují obecně přijatelnou hodnotu, přičemž empirická data nasbíraná od respondentů výzkumu z Velké Británie jsou dle naměřené hodnoty Cronbachovy alfy validnější oproti empirickým datům z České republiky.

Regresní analýza

Prostřednictvím výpočtu Regresní analýzy jsou hledány odpovědi na stanovené hypotézy. V rámci Regresní analýzy jsou stanoveny čtyři proměnné u transformačního leadershipu (idealizovaný vliv, individuální posouzení, inspirativní motivace a intelektuální stimulace), dvě kritéria u transakčního leadershipu (podmíněná odměna a výjimka z řízení) a dvě kritéria u managementu (krizová komunikace, osobní přístup manažera). Veškerá uvedená kritéria jsou statisticky vyhodnocena ve vztahu k efektivnímu řízení a vedení zaměstnanců v krizových situacích ve zvolených obchodních řetězcích. Data jsou zvlášť vypočítána pro obchodní řetězce v České republice a Velké Británii, což poskytuje možnost vzájemného srovnání výsledků Regresní analýzy.

Výsledky regresní analýzy respondentů výzkumu v České republice i ve Velké Británii hovoří o tom, že všechna stanovená kritéria ($p < 0,01$) kromě výjimky z řízení, jsou relevantními proměnnými pro předkládaný výzkum. Jinými slovy veškerá kritéria vyjma výjimky z řízení mají pozitivní vliv na efektivní styl řízení a vedení zaměstnanců v krizových situacích ve zvolených obchodních řetězcích v České republice i ve Velké Británii. Kritéria managementu, transakčního i transformačního leadershipu dosahují významných hodnot vůči efektivnímu stylu řízení a vedení v krizových situacích. Respondenti výzkumu z obou států uvedli, že nevnímají výjimku z řízení jako pozitivní stimul pro navýšení efektivity vedení a řízení v krizové situaci.

Pozitivní vztah mezi managementem, transakčním i transformačním leadershipem vůči efektivnímu stylu řízení a vedení lidí v krizové situaci je podložen i výpočty beta koeficientu a p-hodnoty. Úkolem beta koeficientů je analýza velikosti účinku jednotlivých aspektů dle závislé proměnné. Nejvyšší naměřená hodnota beta koeficientu byla v obou zemích u transformačního leadershipu. U respondentů výzkumu z České republiky byla naměřena hodnota beta koeficientu ve výši ($\beta = 0,250$; $p < 0,05$), u respondentů výzkumu z Velké Británie byla naměřena hodnota beta koeficientu ve výši ($\beta = 0,240$; $p < 0,05$). Hodnoty beta koeficientu lze interpretovat tak, že nejsilnější úroveň vlivu na efektivní řízení a vedení zaměstnanců v krizových situacích ve zvolených obchodních řetězcích má transakční leadership. Výsledné výpočty beta koeficientu rovněž poukazují na to, že v obou státech má druhý nejsilnější vliv na efektivní vedení a řízení respondentů výzkumu v krizových situacích management. Nejslabší vliv má transakční leadership.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

U vedené výsledky jsou poněkud překvapivé z hlediska pozitivního vlivu transakčního leadershipu na efektivní vedení a řízení respondentů výzkumu v krizových situacích. Transakční leadership je primárně postaven na odměnách a trestu za vykonaný pracovní výkon. Z letité pracovní zkušenosti autora bakalářské práce lze dedukovat, že zaměstnanci na liniové manažerské pozici vykonávají práci v obchodním řetězci zejména z důvodů vnější motivace bez vlastního uspokojení, přičemž důležité je pro ně nadstandartní finanční ohodnocení. Určitou část respondentů výzkumu lze nejefektivněji vést a řídit prostřednictvím finančního ohodnocení vykonané práce.

Pozitivní vlivy ze strany managementu, transakčního i transformačního leadershipu vůči efektivnímu stylu řízení a vedení respondentů výzkumu v krizových situacích byly potvrzeny i prostřednictvím naměřených p-hodnot. Výsledné p-hodnoty lze v obou státech interpretovat totožným způsobem. Výsledné naměřené p-hodnoty jsou v souladu s ostatními výsledky dílčích analýzy Regresní analýzy.

Výsledná zjištění potvrzující pozitivní vliv managementu na efektivitu řízení a vedení lidí v krizové situaci je v souladu s odbornou literaturou od Antušák a Vilášek (2016, s. 32) a Farazmand (2014, s. 78), kteří považují manažera z klíčovou postavu z hlediska efektivního vedení a řízení lidí v krizové situaci. Zjištěný pozitivní vliv transakčního i transformačního leadershipu na efektivitu vedení a řízení lidí v krizové situaci je v souladu s odbornou literaturou od Northouse (2014, s. 183) a Vito et al. (2014, s. 811). Uvedení autoři ve svých publikacích rovněž zmiňují, že transakční leadership má slabší vliv na efektivitu řízení a vedení lidí v krizových situacích ve srovnání s transformačním leadershipem. Totožné závěry byly zjištěny prostřednictvím výpočtu Regresní analýzy předkládaného výzkumu.

Z výše uvedených výsledků výzkumu plyne, že v krizových situacích je nejefektivnější využívat kombinaci managementu a obou forem leadershipu. Nejvhodnějším a nejefektivnějším způsobem vedení a řízení lidí v krizové situaci je individuální přístup ke každému zaměstnanci, zjištění potřeb zaměstnance a přizpůsobení stylu vedení a řízení za účelem navýšení efektivity práce zaměstnance.

Pearsonova korelace

Pearsonova korelace je statistická metoda, která měří lineární korelaci mezi dvěma proměnnými X a Y. Z nasbíraných primárních empirických dat formou dotazníkového šetření je realizován výpočet Pearsonovy korelace zvláště pro obchodní řetězce v České republice a ve Velké Británii. Výsledky umožňují provést vzájemné srovnání naměřených hodnot v jednotlivých státech. Pearsonova korelace byla vypočítána za účelem zjištění velikosti vlivu managementu, transakčního a transformačního leadershipu a jejich proměnných na efektivitu řízení a vedení respondentů v krizových situacích.

Výsledek výpočtu Pearsonovy korelace u transakčního leadershipu ($r = 0,593$; $p < 0,01$) respondentů z České republiky prokazuje pozitivní vliv na efektivitu řízení a vedení respondentů v krizových situacích. Rovněž veškerá stanovená kritéria související s transformačním leadershipem pozitivně ovlivňují efektivnost vedení a řízení respondentů v krizové situaci. Rovněž výsledná hodnota Pearsonovy korelace u managementu ($r = 0,482$; $p < 0,01$) a transakčního leadershipu ($r = 0,524$; $p < 0,01$) poukazuje na pozitivní vliv managementu a transakčního leadershipu na efektivnost řízení a vedení respondentů v krizových situacích. V rozporu s výsledky Regresní analýzy je skutečnost, že na rozdíl od Regresní analýzy ukazují výsledky Pearsonovy korelace větší míru závislosti transformačního leadershipu než u managementu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Výsledné hodnoty Pearsonovy korelace u respondentů výzkumu z Velké Británie poukazují na pozitivní vliv transformačního leadershipu ($r = 0,686$; $p < 0,01$), transakčního leadershipu ($r = 0,496$; $p < 0,01$) a managementu ($r = 0,518$; $p < 0,01$) na efektivitu řízení a vedení respondentů v krizové situaci. Výsledky jsou v souladu s výpočty Regresní analýzy, tzn. že nejsilnější vliv je vypočítán u transformačního leadershipu a nejslabší vliv je naměřen u transakčního leadershipu.

Výsledné srovnání Pearsonovy korelace u respondentů z České republiky a Velké Británie konstatuje, že u respondentů v České republice má transakční leadership větší vliv na efektivitu řízení a vedení lidí v krizové situaci, zatímco ve Velké Británii má transakční leadership nejnižší úroveň vlivu na efektivitu řízení a vedení respondentů v krizové situaci.

Výsledky Pearsonovy korelace předkládaného primárního empirického výzkumu jsou v souladu s odbornou literaturou od Antušák a Vilášek (2016, s. 32); Farazmand (2014, s. 78), Northouse (2014, s. 183); Vito et al. (2014, s. 811).

Hypotézy

Za účelem úspěšného dosažení stanoveného cíle práce byly vytyčeny tři hypotézy, na které byly prostřednictvím statistického šetření hledány odpovědi. Vytyčené hypotézy byly stanoveny na základě podkladu vycházejícího z odborné literatury a zároveň korespondují s otázkou uvedenými v dotazníkovém šetření.

Hypotéza 1: Manažerský styl řízení je efektivnější z hlediska dosaženého výkonu řízení a vedení lidí v krizových situacích.

Výsledky Regresní analýzy a Pearsonovy korelace u respondentů z České republiky i Velké Británie prokázaly pozitivní vliv managementu na efektivitu řízení a vedení respondentů v krizových situacích. Dílčí výsledky uvedených statistických analýz se shodují ve skutečnosti, že management má nižší vliv než transformační leadership a vyšší vliv než transakční leadership na efektivitu řízení a vedení respondentů v krizové situaci. Pouze výsledky Pearsonovy korelace u respondentů z České republiky hovoří o nejslabším vlivu managementu na efektivitu řízení a vedení respondentů v krizových situacích ve srovnání s oběma druhy leadershipu. Nicméně i v tomto případě byl zjištěn pozitivní vliv managementu na efektivitu řízení a vedení lidí v krizové situaci. Výsledky výzkumu vyvrací stanovenou hypotézu 1, jelikož se ve všech dílčích výpočtech statistické analýzy ukázalo, že transformační leadership je efektivnější. Výsledky korespondují s odbornou literaturou od Antušák a Vilášek (2016, s. 32); Farazmand (2014, s. 78).

Hypotéza 2: Transformační leadership je nejefektivnějším nástrojem pro vedení a řízení lidí v krizových situacích.

Výsledky výpočtů Regresní analýzy a Pearsonovy korelace u respondentů z České republiky a Velké Británie jednoznačně potvrzují stanovenou hypotézu 2. U všech dílčích výpočtů statistické analýzy bylo dokázáno, že transformační leadership nejvíce ovlivňuje efektivitu řízení a vedení lidí v krizové situaci. Z uvedeného výsledku lze dedukovat, že hlavní roli hraje osobnost leadera, jenž je schopen prostřednictvím svého charismatu a příkladného přístupu nejefektivněji vést a řídit lidi v krizové situaci. Výsledky korespondují s odbornou literaturou od Northouse (2014, s. 183); Vito et al. (2014, s. 811).

Hypotéza 3: Transakční leadership je nejefektivnějším nástrojem pro vedení a řízení lidí v krizových situacích.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Výsledky statistické analýzy nasbíraných primárních empirických dat respondentů výzkumu jasně prokázaly, že vyjma Pearsonovy korelace u respondentů z České republiky, je ve všech případech transakční leadership nejhorsím stylem řízení a vedení respondentů v krizové situaci z hlediska efektivity. Jinými slovy, bylo statisticky prokázáno, že transakční leadership má nejmenší pozitivní vliv na efektivnost řízení a vedení respondentů výzkumu v krizových situacích. Výsledky statistického šetření vyvrací hypotézu 3.

3.4 Manažerská doporučení

Výstup předkládaného primárního empirického výzkumu tvoří získané informace o pozitivním vlivu managementu, transakčního i transformačního vlivu na a efektivitu řízení a vedení zaměstnanců zvolených obchodních řetězců v krizových situacích v České republice i Velké Británii. Návrhy manažerských doporučení vycházejí z analýzy a interpretace nasbíraných primárních empirických dat a slouží jako podklad pro TOP manažery zvolených obchodních řetězců i pro ostatní obchodní řetězce v České republice a Velké Británii. Uvedená zjištění je možné využít ve prospěch obchodních řetězců, zejména při budování organizační kultury a způsobu vedení a řízení lidí v krizové situaci. V níže přiložené tabulce X jsou shrnuty nejvýznamnější manažerská doporučení vyplývající z výsledků výzkumu a následně jsou podrobněji diskutována.

Tabulka 7: Přehled nejdůležitějších manažerských doporučení zvoleným obchodním řetězcům

Kombinace managementu, transakčního a transformačního leadershipu dle potřeby
Individuální přístup k zaměstnancům
Krizová komunikace
Zefektivnit rozmístění zaměstnanců
Restrukturalizovat organizační strukturu
Pozitivní přístup a příklad ze strany vedoucího
Transparentní a rovnocenný přístup k zaměstnancům

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci statistického šetření primárních empirických dat bylo zjištěno, že management, transakční i transformační leadership mají pozitivní vliv na efektivitu řízení a vedení respondentů v krizových situacích. Z tohoto důvodu je vhodné, aby vedoucí pracovníky kombinovali uvedené tři přístupy. V ideálním případě by měl vedoucí pracovník být schopen rozhodovat se pragmaticky na základě dat, komunikovat situaci s podřízenými, hledět do budoucnosti a jít osobním příkladem. Rovněž by měl pracovat na budování silné organizační kultury a spokojenosti zaměstnanců. Ideálně by měl využít čtyři klíče k úspěšnému transformačnímu vedení:

Důvěra – budování vysokého stupně důvěry mezi managementem a zaměstnanci tím, že dáváme vysoký morální a etický příklad.

Inspirace – poskytování vize nebo cílů, které inspirují a motivují zaměstnance k jednání, protože cítí, že směr, kterým jdou, je významný a užitečný. Tomu říkal inspirativní motivace.

Kreativita – dává lidem celkový obraz a způsob práce, který jim umožňuje zpochybňovat konvenční moudrost a přicházet s novými řešeními starých problémů. Nazval to intelektuální stimulací.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Osobní růst – věnovat pozornost zaměstnancům jako jednotlivcům s vlastními potřebami a ambicemi, nabízet jim koučování a mentoring, což jim umožňuje růst a cítit se naplnění. Tomu říká individuální ohleduplnost.

Ačkoli máme na mysli dva různé styly vedení, nebylo by správné říkat, že někdo musí být buď transformační vůdce, nebo transakční vůdce. Je možné kombinovat oba styly.

Je také rozumné tvrdit, že žádný manažer nemusí být omezen na jeden nebo druhý z těchto dvou stylů, protože jak uvidíme, jiné styly jistě existují, a to je předtím, než zvážíme potenciální vliv filozofií a modelů na zvolené metody a rozvoj. To znamená, že zatímco se v současnosti zabýváme transformačními a transakčními styly, zvažme tento příklad „přepínání stylů“:

Zatímco management v transformačním režimu by se normálně snažil získat podporu svých zaměstnanců apelováním na jejich hodnoty a nabízením inspirativní vize, manažer se může setkat s odporem.

Transakční styl vedení často funguje dobře – za předpokladu, že všichni vědí a souhlasí s cíli, prioritami a metodami. Transakční styl však nemusí fungovat, když situace vyžaduje velkou změnu směru nebo okolnosti vyžadují kreativní řešení problémů. V takovém klimatu je často vyžadován transformační styl, který bývá úspěšnější.

Dalším doporučením je individuální přístup ke každému zaměstnanci, jelikož každý zaměstnanec je povahově jiný, má vlastní žebříček hodnot a priorit, vlastní potřeby. Pro vedoucího pracovníka je nezbytné každého zaměstnance blíže osobně poznat, naslouchat jeho potřebám, poskytnout zpětnou vazbu, umožnit mu poučit se z vlastních chyb a rozvíjet se v silných stránkách. Zaměstnanci by měli mít možnost školení za účelem lepšího zvládnutí fyzické a psychické náročnosti způsobené krizovou situací. Žádní dva zaměstnanci nejsou úplně stejní. Jejich osobnosti, dovednosti, zkušenosti a zázemí z nich formují zcela jedinečné lidi, kteří jsou motivováni, motivováni a inspirováni různými způsoby. Přesto mnoho manažerů používá k angažovanosti zaměstnanců univerzální přístup, strategii, která klade tvrdý strop na potenciál zaměstnanců. Chceme-li maximalizovat své zaměstnance a následně produktivitu a zisky, musí manažeři zaujmout individuální přístup ke způsobu interakce se zaměstnanci.

Není lepší způsob, jak někoho poznat, než věnovat mu čas. Když si ze svého nabitého programu vyčleníme nějaký čas, ukážeme zaměstnancům, že nám záleží na jejich pohodě a rozvoji. Ale skutečným přínosem těchto rozhovorů je, že skutečně poznáme každého zaměstnance na individuální úrovni způsobem, který na týmovém setkání prostě nemůžeme. Tyto soukromé rozhovory možná získat lepší představu o osobnosti zaměstnance, jeho silných a slabých stránkách a aspiracích. Když skutečně pochopíme a přijmeme jako manažeři, kdo jsou zaměstnanci, můžete maximalizovat jejich potenciál. Automaticky bude manažer tíhnout k určitým zaměstnancům více než k jiným, stejně jako při vytváření přátel. Může být lákavé upřednostnit ty, se kterými si nejlépe rozumí, je důležité, aby udržel všechny na relativně rovném hracím poli. Věnování více času určitým zaměstnancům ukazuje na upřednostňování, které by mohlo vést k rozhořčení a nakonec k odpojení ostatních zaměstnanců. Stejně jako zaměstnanci mají jedinečnou identitu, jsou motivováni různými způsoby. Někteří preferují konkrétní cíle založené na metrikách, které lze sledovat každý den. Jiní dávají přednost dlouhodobým iniciativám se širokým záběrem, které jsou pravidelně monitorovány. Když manažer lépe pozná své zaměstnance, může si nastavit cíle, které odpovídají jejich specifickému stylu, a sladit tým a organizaci odshora dolů .

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vedoucí pracovník by měl být schopen uplatnit krizovou situaci. Měl by změnit přístup k zaměstnancům ohledně komunikace. Komunikovat častěji, vysvětlovat plánované změny, jejich přínos. Zaměstnanci by měli být o všem informováni, jinak vzniká riziko strachu a neochoty přijmout změnu ze strany zaměstnanců a posléze se nedaří vedoucímu pracovníkovi efektivním způsobem zaměstnance vést a řídit v krizových situacích. Každý manažer ví, že komunikace během krize je kritická. Když lídři komunikují s naléhavostí, transparentností a empatií, pomáhá to lidem přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám, které krize přináší. Tón naléhavosti povzbuzuje lidi, aby činili rychlá rozhodnutí ke zmírnění škod. Transparentnost buduje důvěru ve vedoucí a vyjadřuje respekt k zaměstnancům tím, že je implicitně uznává jako schopné vyrovnat se s tím, co je sdíleno. A projevení empatie a předání přesvědčivého poselství naděje může podpořit odolnost při řešení výzev, které před námi stojí.

Většina vedoucích potřebuje komunikovat se zaměstnanci mnohem častěji, než si myslí, že je nutné. Častá komunikace snižuje strach a nejistotu a zajišťuje, že zaměstnanci sdělení slyšeli. Zatímco lídři mohou pociťovat únavu z opakování základních zpráv, musí si uvědomit, že členové týmu musí tato sdělení slyšet vícekrát. Různí lidé mohou potřebovat slyšet zprávy různými způsoby a prostřednictvím různých kanálů. Vedoucí organizace musí komunikovat dostupné kanály, aby mohli nabídnout zpětnou vazbu, a měli by zdůrazňovat, jak moc jim záleží na slyšení zaměstnanců na všech úrovních. Organizace mohou například zaměstnancům nabídnout následující způsoby komunikace: oslovit HR, mluvit s vedoucím pracovníkem, přinést problémy na pravidelnou individuální schůzku s manažerem a mít anonymní kanál pro návrhy. Mít různé možnosti je důležité, protože jednotliví zaměstnanci mohou vnímat bezpečnost daného kanálu odlišně na základě takových faktorů, jako je jejich vztah se svými manažery, zda považují HR za podpůrné a jejich názory na schopnost reagovat na anonymní formální kanály.

Možnost volby, jak poskytovat zpětnou vazbu, tak pomáhá zajistit, že tak lidé budou činit, což zase zvyšuje jejich spokojenost s jednáním jejich společnosti. A konečně, vedoucí musí pravidelně hlásit, co z této zpětné vazby slyší. Sdílení pečlivého shrnutí otázek, obav a následných akcí zvýší důvěru ve vedení v této kritické době – důvěru, která bude pravděpodobně pokračovat i po odeznění krize. V době, kdy tolik lidí zažívá špatné zprávy a negativní důsledky, které z velké části nejsou způsobeny jejich vlastním přičiněním, musí lídři pamatovat na to, aby našli světlé body a zdůraznili je.

Za vhodné manažerské doporučení lze považovat efektivnější rozmístění pracovníků obchodních center. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být zjištění psychické i fyzické náročnosti jednotlivých pracovních pozic, např. u pokladní, výdejového pultu, vybalování zboží aj. Naměřená zátěž by měla být více rozprostřena mezi pracovníky způsobem, že se budou častěji na jednotlivých pracovních pozicích střídát, budou pod menším psychickým i fyzickým tlakem a manažer bude moci efektivněji vést a řídit pracovníky obchodních řetězců v krizové situaci.

Dalším doporučením je restrukturalizace organizační struktury. V době krizové situace je nezbytné přijmout množství změn, které zmírní dopady krize, je potřeba více a častěji komunikovat, učit se nové věci aj. Z tohoto důvodu je vhodné upravit i organizační strukturu zejména z toho pohledu, že vedoucí pracovník bude mít menší počet podřízených, aby mohl efektivněji vést a řídit své podřízené v krizové situaci.

Jedním z nejdůležitějších manažerských doporučení je osobní, pozitivní a příkladný přístup ze vedoucího k ostatním zaměstnancům. Zaměstnanci potřebují vidět vzor, mít oporu ve

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

vedoucím pracovníkovi, vědět, že se mohou na něj obrátit s prosbou o pomoc, o radu, cítit podporu. Při dodržení všech doporučení se posléze vedoucímu pracovníkovi podaří efektivněji vést a řídit zaměstnance v krizové situaci, jelikož mají větší důvěru a ochotu se přizpůsobit. Ne každý bude neustále pozitivní. To je nereálná představa. Ale i když jsou lidé na dně a jsou nanejvýš negativní, existují věci, které lze udělat, jak se s těmito emocemi a činy v kanceláři vypořádat, aby neovlivňovaly ostatní. I když problém způsobuje jen jeden spolupracovník, vezměte věci do svých rukou pro své vlastní štěstí v práci. Pracovní nároky mohou způsobit stres a úzkost. Změníme-li svou reakci na stresory v práci a místo toho budete myslet pozitivně, můžete se stát produktivnější, a tím eliminovat další stres.

Posledním manažerským doporučením je transparentní a rovnocenný přístup ke všem zaměstnancům. Zaměstnanci by měli všichni komunikovat mezi sebou a vedoucím na stejné platformě, porady a školení by měli být přístupné pro všechny. Všichni zaměstnanci by měli mít k dispozici stejný kariérní řád, hodnotící systém, rozpis směn, odměn aj. Důležité je, aby se nikdo se zaměstnanců necítil upozaděm. Transparentní a rovnocenný přístup navyšuje spokojenost zaměstnanců a spokojené zaměstnance lze efektivněji vést a řídit v krizové situaci, jelikož jsou ochotnější přizpůsobit se novým změnám.

Zajistit spravedlnost na pracovišti může být složité. Je to proto, že to, co představuje spravedlivé a rovné zacházení, je často subjektivní a jedinečné pro zkušenosti každého jednotlivého zaměstnance. Organizace však může prokázat rovnost na pracovišti tím, že nejprve rozpozná tuto realitu. Podpora spravedlivého pracoviště začíná kultivací bezpečného prostředí, které umožňuje otevřenou diskusi a porozumění. Rovnost na pracovišti je o „vyrovnání podmínek“ a poskytnutí jedinečných zdrojů každému zaměstnanci, které potřebuje, aby měl přístup k příležitostem v dané organizaci. Díky spravedlnosti si organizace uvědomí, že každý zaměstnanec má různý přístup ke zdrojům a výsadám. A ti, kteří mají menší přístup, mohou potřebovat více podpory, aby mohli spravedlivě využít příležitostí v rámci dané společnosti.

4 Závěr

Cílem předkládané bakalářské práce bylo na základě odborné literatury a statistické analýzy nasbíraných empirických dat najít způsob efektivního stylu řízení a vedení lidí ve zvolených obchodních řetězcích v České republice a Velké Británii. Výzkumný vzorek tvořil 64 respondentů z Velké Británie a 72 respondentů z České republiky pracujících na liniové a střední manažerské úrovni ve zvolených obchodních řetězcích.

Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy získaných primárních empirických dat zjistit současnou úroveň managementu a leadershipu v návaznosti a na řízení a vedení pracovníků v krizových situacích zvolených obchodních řetězců a navrhnout manažerská doporučení přispívající ke zvýšení efektivnosti stylu řízení a vedení ve zvolených obchodních řetězcích. Dílčími cíli práce bylo pomocí manažerských doporučení zefektivnit komunikaci se zaměstnanci, způsob výběrového řízení, zvýšit spokojenost zaměstnanců, zlepšit organizační kulturu, zefektivnit rozmisťování zaměstnanců na pracovní pozice, zvýšit pracovní výkon zaměstnanců, snížit úroveň fluktuace, zlepšit hospodářský výsledek zvolených obchodních řetězců

Podnětem pro zpracování předkládaného tématu bakalářské práce byla absence empirické studie zabývající se efektivitou stylu řízení a vedení lidí v krizových situacích v obchodních řetězcích v České republice a Velké Británii. Přístup k interním informacím a možnost sběru primárních empirických dat přiměla autora práce se danému výzkumu věnovat. Výsledky statistické analýzy byly rozděleny zvlášť pro Českou republiku a zvlášť pro Velkou Británii, přičemž daným krokem vznikla možnost vzájemného srovnání výsledků v obou státech.

Mezi nejvýznamnější zjištění předkládaného empirického výzkumu patří, že na základě Regresní analýzy a Pearsonovy korelace bylo zjištěno, že management, transakční i transformační leadership mají pozitivní a významný vliv na efektivitu řízení a vedení zaměstnanců obchodních řetězců v krizové situaci v České republice i Velké Británii. Nejsilnější pozitivní vliv byl naměřen u transakčního leadershipu. Výsledky výzkumu rovněž prokazují, že ve zvolených obchodních řetězcích v České republice má přispívají management, transakční a transformační leadership 93,6% k efektivitě řízení a vedení zaměstnanců zvolených obchodních center v krizových situacích v České republice. Ve Velké Británii byla naměřena hodnota 92,7 %. Daná hodnota je nižší než v České republice, nicméně je významnou z hlediska dosažení efektivit řízení a vedení lidí v krizové situaci.

Přínos práce spočívá v realizaci a identifikaci statistické analýzy nasbíraných primárních empirických dat, obohacení odborné literatury o nové poznatky týkající se efektivit řízení a vedení zaměstnanců zvolených obchodních center v krizové situaci. Přínosem je rovněž možnost porovnat výsledky empirického výzkumu pro totožné obchodní řetězce v České republice a Velké Británii.

V návaznosti na zjištěné výsledky primárního empirického výzkumu jsou navrženy manažerská doporučení, jež mají za cíl zefektivnit řízení a vedení zaměstnanců obchodních řetězců v krizové situaci v České republice a ve Velké Británii. Mezi hlavní manažerská doporučení patří kombinace managementu, transakčního a transformačního leadershipu při vedení a řízení respondentů v krizové situaci, krizová komunikace, restrukturalizace organizační struktury, osobní a příkladný přístup vedoucího pracovníka.

Seznam použité literatury

Knihy

- ANDERSON, M. *The leadership book*. Pearson UK, 2013. ISBN 9780273776703.
- ANTUŠÁK, E., VILÁŠEK, J. *Základy teorie krizového managementu*. Charles University in Prague, Karolinum Press, 2016. ISBN 9788024634432.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*. 2016. ISBN 9780749478155.
- AWANG, Z. *Research methodology and data analysis second edition*. UiTM Press, 2012. ISBN 9789673634224.
- BHADURI, R. M. Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 2019. ISSN: ISSN-2046-9012.
- BLAŽEK, L. *Management-Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing as, 2011. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOOTH, S. A. *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. Routledge, 2015. ISBN 9781138183735.
- CRANDALL, W. R., PARNELL, J. A., SPILLAN, J. E. *Crisis management: Leading in the new strategy landscape*. Sage Publications, 2013. ISBN 9781412991681.
- DAFT, R. L. *Management*. Cengage Learning, 2021. ISBN 978-0357033807.
- DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P. VERHULST, S. L. *Fundamentals of human resource management*. John Wiley&Sons, 2016. ISBN 978-1-119-15890-5.
- DOBROVOLNÁ, S. *Vedení lidí*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, Centrum dalšího vzdělávání, 2012. ISBN 978-80-7464-123-7.
- DUBRIN, A. J. (ed.). *Handbook of research on crisis leadership in organizations*. Edward Elgar Publishing, 2013. ISBN 9781781006405.
- FARAZMAND, A. *Crisis and emergency management: Theory and practice*. CRC press, 2014. ISBN 9781322612676.
- FOTR, J., et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GANDOLFI, F., STONE, S. Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 2018, 18.4: 261-269.
- GRIFFIN, R. *Fundamentals of management*. Cengage Learning, 2021. ISBN 9780357517345.
- CHALUPA, R. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Grada Publishing as, 2012. ISBN 9788024776576.
- JACKSON, B., PARRY, K. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. Sage, 2018. ISBN 978-1849207393.
- JOE, H., KUROWICKA, D. (ed.). *Dependence modeling: vine copula handbook*. World Scientific, 2011. ISBN 9789814299879.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- KHAN, M. S., et al. The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 2015, 5.3: 87-92.
- KUMAR, R. *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage, 2018. ISBN 9781446269978.
- LEDNICKÝ, V. et al. *Krizový management*. Vyd. 1. Ostrava: X-MEDIA servis s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7248-782-0.
- MAREŠ, M., et al. *Krizový management: případové bezpečnostní studie*. Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-92-7.
- MITUT, I. The role of leadership in the management of crisis situations. *Romanian Economic and Business Review*, 2011, 6.3: 20.
- NORTHOUSE, P. G. *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage, 2014. ISBN 978-1412970754.
- PURSIANEN, Ch. *The crisis management cycle: Theory and practice*. Routledge, 2017. ISBN 9781138643888.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 7th ed. New York: Pearson Education, 2015. ISBN: 9781292016627.
- SPILLANE, J. P. *Distributed leadership*. John Wiley&Sons, 2012. ISBN 978-1-118-42933-4.
- ROBBINS, S. P., et al. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2012. ISBN 9780134527604.
- ROSENBAACH, W. E. *Contemporary issues in leadership*. Routledge, 2018. ISBN 9780429494000.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing as, 2017. ISBN 978-80-271-9598-5.
- VÁCHAL, J., et al. *Podnikové řízení*. Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8683-4.
- VITO, G. F., HIGGINS, G. E., DENNEY, A. S. Transactional and transformational leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 2014.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing as, 2011. ISBN 9788024739489.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Grada Publishing as, 2011. ISBN 978-80-247-7243-1.

VZOROVÁ

PREZENTACE

Efektivní styl řízení a vedení lidí v krizových situacích v obchodních řetězcích

Michal Škrha, DKLZ01

Řešená problematika

úvod

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit vliv transformačního a transakčního leadershipu na vedení zaměstnanců a stanovit manažerské doporučení dle zjištěných dat.

problém

V rámci práce byly podrobeny zkoumání tři hypotézy na které se práce snaží najít odpověď.

přístup

Provedena rešerše odborné literatury a zároveň vytvořen dotazník pro získání dat na validaci hypotéz.

Postup řešení

zdroj

Data byla získána u osob, které mají relevanci k dané problematice.

získávání

Data byla získána formou dotazníkového šetření ještě v době koronavirové krize, byla tedy zaslána elektronickou formou.

zpracování

Zpracování bylo provedeno kvantitativním výzkumem formou dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení pomocí statistických metod.

Výsledky práce

V rámci práce byly podrobeny zkoumání tři hypotézy: Hypotéza 1: Předpokládá se, že manažerský styl řízení není efektivnější z hlediska dosaženého výkonu řízení a vedení lidí v krizových situacích se ukázala jako pravdivá. Hypotéza číslo 2 se ukazuje též jako pravdiva dle statistického šetření v obou zemích, nicméně hypotéza číslo 3 je dle výsledku výzkumu vyvrácena.

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Kombinace managementu, transakčního a transformačního leadershipu dle potřeby.



2. Individuální přístup k zaměstnancům.



3. Zefektivnit rozmístění zaměstnanců, Restrukturalizovat organizační strukturu, Pozitivní přístup a příklad ze strany vedoucího, Transparentní a rovnocenný přístup k zaměstnancům.

Závěr



Přínos práce spočívá v realizaci a identifikaci statistické analýzy nasbíraných primárních empirických dat, obohacení odborné literatury o nové poznatky týkající se efektivity řízení a vedení zaměstnanců zvolených obchodních center v krizové situaci.



Novým řešením je poukázání na potencialní chyby, která management může dělat v rámci zvládnání svých zaměstnanců v době krize a zároveň nastínění správného směru, kterým by se management měl ubírat.



Navržená doporučení mohou dopomoci Line managementu jak velkých společností jako je Lidl či Tesco tak i menších podniků např. Billa, Penny Market k lepšímu zvládnání manažerských dovedností, tak k tomu, že budou schopni lépe zvládat svůj svěřený kolektiv zaměstnanců a vytvoří tak příjemné pracovní prostředí i v tak vypjaté atmosféře jako byla například koronavirová krize.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**