

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Vojtěch Bambas

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vojtěch Bambas

Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Název anglicky

Evaluation of management style

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je popis a analýza stylu řídicí práce manažerů pomocí výzkumných metod. Zjištění stylů řídicí práce manažerů na dvou úrovních (multi level marketing a firma s běžným zaměstnaneckým poměrem). Návrh nápravných opatření vedoucích ke zlepšení stylu práce hodnocených pracovníků.

Metodika

Práce je složena ze dvou částí. První teoretická část se zabývá odbornou literaturou a výzkumnými metodami v této oblasti. Praktická část se sestavuje z analýzy dvou společností fungujících na rozdílném principu a zachycuje postup pro získání informací, které sloužily jako podklad pro zpracování analýzy. Informace jsou získány dotazníkovým výzkumem a řízeným rozhovorem s nejvyšším managementem dané společnosti a následně interpretovány podle manažerské mřížky.

Doporučený rozsah práce

30 40 stran

Klíčová slova

Management, řízení, leadership, způsoby řízení, manažer, motivace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 95s. ISBN 80-7226-308-0.
- DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce. Grada Publishing, 2008. 112s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DONNELLY, James H. jr., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. Management. 1. vydání. Praha : Grada publishing, spol. s r.o., 1997. str. 824. ISBN 80-7169-422-3.
- HRON, Jan. Teorie řízení. 4. vyd. Praha: Skripta, PEF ČZU, 2009. 138 s. ISBN 978-80-213-0695-0
- KOONTZE, Harold, WEIHRICH, Heinz. Management, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
- STÝBLO, Jiří, Management současný a budoucí. Praha : Professional Publishing, 2008. 186s. ISBN 978-80-86946-67-2
- ŠULEŘ, Oldřich, 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vydání. Praha: Computer press 2008. 256s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TRUNEČEK, Jan a kol. Management I. 1. vydání. Praha: skripta. VŠE Praha, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.
- VEBER, Jaromír, Management. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2009. 736s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení stylu řídicí práce manažerů" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce Prof. Ing. Janu Hronovy a dále Prof. Ing. Ivaně Tiché za věnovaný čas a odborné konzultace. Dále bych rád poděkoval také regionálnímu ředitelství OVB Allfinanz Pavla Hausnera a celé společnosti REDmedia s.r.o., za věnovaný čas a bezproblémové profesionální jednání při zpracování praktické části bakalářské práce.

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Abstrakt

Bakalářská práce na téma hodnocení stylu řídicí práce manažerů se skládá ze dvou částí. V teoretické části je vysvětlen obecný pojem managementu, jeho vývoj a formy. Dále manažerské úrovně, styly a klíčové rysy manažera. Jsou zde teoretická východiska k rozdělení manažerských stylů, určení osobností, působení motivace, nebo vysvětlení manažerské mřížky.

Vědomosti z teoretické části jsou využity ve vlastní praktické části. V této části jsou detailně rozebrány společnosti OVB Allfinaz a.s. a REDmedia s.r.o. . Analýza je provedena formou řízených rozhovorů a dotazníkového šetření. Tohoto výzkumu se účastnili manažeři všech linií managementu, ale také řadoví zaměstnanci. Výsledky jsou interpretovány pomocí manažerské mřížky, poté jsou zhodnoceny a doporučeny nápravná opatření. Závěrem práce je porovnání vrcholných manažerů obou společností, zhodnocení výsledků a doporučení.

Klíčová slova: management, vedení, vedoucí, manažer, motivace, manažerská mřížka, řízení, nadřízení, podřízení, styl

Evaluation of management style

Abstract

The bachelor thesis revolves around the topic of evaluating the leadership styles of managers, and it consists of two parts. The theoretical part explains the general term "management," its development over time and its forms; also it elaborates on the managing levels, styles and key characteristics of a manager. Furthermore, this part of the thesis offers theoretical outcomes of the manager styles' subdivisions, personality defining, motivation influence and explaining the managerial grid model.

The knowledge of the theoretical part are further explored within the practical part of the thesis. This part examines the companies OVB Allfinaz a.s. and REDmedia s.r.o. in detail. The analysis is formed via directed interviews and questionnaires. Managers of several levels, as well as several common employees of these companies took part in this research. The results are interpreted via the managerial grid model, evaluated and later the corrections arrangements are recommended. The conclusion of the thesis compares two high managers of both of the companies, evaluations of the results and further recommendations.

Keywords: management, leadership, leader, manager, motivation, managerial grid model, superiors, subordinates, style

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management.....	14
3.1.1 Definice managementu	14
3.1.2 Směry managementu.....	14
3.1.2.1 Vědecko-průmyslové řízení.....	15
3.1.2.2 Řízení lidských vztahů	15
3.1.2.3 Správní řízení.....	15
3.1.2.4 Byrokratické řízení	16
3.1.3 Úrovně managementu.....	16
3.1.3.1 Manažeři první linie	17
3.1.3.2 Střední manažeři.....	17
3.1.3.3 Vrcholový manažeři	17
3.1.4 Manažer	18
3.1.4.1 Přednosti manažera.....	18
3.1.4.2 Manažerské role.....	20
3.1.4.3 Leader a leadership.....	20
3.2 Styly řídicí práce manažerů.....	21
3.2.1 Typy osobností.....	22
3.2.2 Motivace	24
3.2.2.1 Motivační faktory	24
3.2.2.2 Teorie motivačních faktorů	26
3.2.3 Přístupy k řídicím stylům.....	27
3.2.3.1 Přístupy z hlediska identifikace manažera	28
3.2.3.2 Individuální řídicí styly	29
3.2.3.3 Japonská teorie Z.....	31
3.2.4 Manažerská mřížka	31
4 Vlastní práce	35
4.1 OVB Allfinanz, a.s. – regionální ředitelství Pavel Hausner	35
4.1.1 Charakteristika.....	35

4.1.2	Struktura společnosti.....	35
4.1.3	Kariéra a systém odměňování.....	37
4.2	REDmedia, s.r.o.	38
4.2.1	Charakteristika	38
4.2.2	Struktura společnosti.....	39
4.2.3	Karierní systém a odměňování.....	40
4.3	Analýzy stylů řídicí práce manažerů – Regionální ředitelství OVB Allfinanz	41
4.3.1	Metodika	41
4.3.2	Vyhodnocení analýzy vrcholného managementu	42
4.3.3	Vyhodnocení analýzy středního managementu	43
4.3.4	Doporučení.....	44
4.4	Analýza stylů řídicí práce manažerů – REDmedia, s.r.o.....	44
4.4.1	Metodika	44
4.4.2	Vyhodnocení analýzy vrcholného managementu	45
4.4.3	Vyhodnocení analýzy středního managementu	46
4.4.4	Doporučení.....	47
4.5	Srovnání řídicích stylů vrcholných manažerů zkoumaných společností.....	47
4.5.1	Metodika	47
4.5.2	Porovnání řídicích stylů očima manažerů.....	47
4.5.3	Porovnání řídicích stylů očima podřízených.....	49
5	Závěr.....	51
6	Citovaná literatura	53
7	Seznam obrázků	53
8	Přílohy	54

1 Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je stále těžší získávat a udržet si kvalitní zaměstnance. Míra nezaměstnanosti je velmi nízká a firmy se o každého dobrého člověka doslova přetahují a snaží se poskytnout všemožné výhody. S tím rostou také nároky na řízení lidských zdrojů. Manažeři musejí na pracovišti vytvářet pozitivní pracovní atmosféru, ale zároveň udržet pracovní morálku na takové úrovni, aby byla maximalizována výroba a zisky. Manažeři tedy velkou měrou ovlivňují úspěšnost firmy, ať už se jedná o vrcholné nebo liniové manažery. Procesy řízení a motivace jsou v neustálém vývoji a úspěšný manažer musí držet krok, být inovativní a neustále se vzdělávat. Následně je schopný si zvolit nejefektivnější manažerský styl a poskytovat společnosti kýžené výsledky. Manažer je také odpovědný za správnost složení a fungování celého týmu. Jen správným vedením lze v dnešní konkurenci zamezit fluktuaci ve společnosti.

Tato bakalářská práce je složena ze dvou částí a to z části teoretické a praktické. V první části jsou odborně rozebrány pojmy jako management, motivace, leadership, nebo řídicí styly. Nacházejí se zde všechny potřebné informace k následnému vypracování části praktické. Do hloubky je zde rozebrán systém manažerské mřížky, který umožňuje identifikovat vedoucímu jeho vlastní manažerský styl. Stejně tak je pomocí ní schopen zjistit jak jej vidí podřízení.

Na základě těchto znalostí je provedena druhá část, neboli vlastní práce. V této části jsou charakterizovány dvě společnosti a to OVB Allfinanz a REDmedia. Je rozebrána struktura a karierní možnosti, to především pro pochopení charakteru a filosofie společností a následnou snazší identifikaci manažerských stylů. Bližší identifikace probíhá pomocí manažerské mřížky Blaka a Moutonové.

Bakalářská práce byla vybrána za účelem identifikace rozdílů ve vedení naprosto odlišných společností. Rozhodujícím prvkem výběru tématu se mimo jiné stalo osobní zainteresování ve věci managementu zkoumaných společností a motivace nalézt řešení případných komplikací ve vedení těchto firem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Jedním z cílů bakalářské práce je určení řídicích stylů manažerů zkoumaných společností a to na několika úrovních managementu. Pod toto spadá také hodnocení manažerů jejich podřízenými a následná komparace obou názoru. V případě nesouladu navrhnout nápravných opatření pro lepší fungování daného týmu. Hlavním cílem poté bylo porovnat dvě společnosti (OVB Allfinanz, a.s. a REDmedia, s.r.o.), které fungující na odlišných principech (multi-level marketing a zaměstnanecký poměr). Dílčím cílem byla charakteristika společností, jejich struktury a filosofie. Výsledným cílem je poté samotné porovnání řídicích stylů manažerů. Vedoucí dovednosti manažera byli srovnávány na základě výpovědí manažerů, ale také dle názorů podřízených. Závěrečným úkolem bylo manažerské styly zhodnotit, interpretovat pozitiva i negativa a následně navrhnout nápravná opatření.

2.2 Metodika

Teoretická část bakalářské práce je provedena odbornou literární rešerší. Literární rešerše je provedena na základě studia odborné literatury, jak zahraničních, tak domácích autorů. V první části jsou zkoumány obecná východiska, jako je definice managementu, dělení managementu, popis ideálního manažera, leadership a další. V části druhé jsou poté získávány teoretické znalosti v oblasti řídicích stylů manažerů. Jsou zde definovány rozdíly v osobnostech manažerů, motivační procesy a především různé přístupy k řídicím stylům manažerů. V neposlední řadě je do hloubky řešena manažerská mřížka podle J. Blaka a J. Moutonové. Na základě teoretických východisek je možné vypracovat podklady k praktické části práce.

Druhá část je vypracována na základě řízených rozhovorů s manažery a jejich podřízenými. Díky těmto rozhovorům je možné si udělat kompletní obrázek o fungování společnosti. Formou řízených rozhovorů jsou získávány také informace o strukturách společností, jejich kariérních strategiích, systémech odměňování a motivací.

Vyhodnocování řídicích stylů manažerů poté vzniklo díky dotazníkovému šetření, jak ve společnosti OVB Allfinanz – regionální ředitelství Pavla Hausnera, tak u firmy REDmedia.. Celkem byly rozdány dva typy dotazníků, pro nadřízené a podřízené, každý

dotazník měl 36 otázek a dvě možné odpovědi, mezi které musel respondent rozdělit 3 body (možnosti dle míry preference - 2-1, 3-0, 0-3, 1-2) dle míry ztotožnění s danou odpovědí. Jednotlivé otázky se týkaly 6 různých stylů řízení. Výsledné body poté byly sečteny a řídicí styl s nejvyšším počtem bodu byl určen jako primární. Bodové výsledky dotazníkového šetření byly poté dále zaneseny do manažerské mřížky. Nebylo zde pracováno pouze s jedním, primárním, stylem řízení, byla zohledněna míra získaných bodů u všech řídicích stylů. Do manažerské mřížky byl vždy zaneseny jak výsledek z dotazníků podřízených, tak sebehodnocení manažera, kvůli následnému srovnání. Dotazníky byly rozdány na třech úrovních managementu společností, proto jsme měli možnost porovnat nejvyšší vrstvu managementu se střední vrstvou, kdy v jednom případě vystupovali střední manažeři jako podřízení a v druhém jako nadřízení.

Při porovnávání dvou společností byly získané body u každého stylu vyděleny maximálním možným počtem bodů. Díky tomu vznikl koeficient o rozsahu 0 – 1, čím více se hodnota blížila jedné, tím více manažer tíhl k danému stylu. Vyhodnocení bylo vyobrazeno pomocí paprskových grafů ve dvou podobách. Sebehodnocení manažerů a hodnocení manažerů očima podřízených.

Úplný seznam otázek v příloze bakalářské práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

3.1.1 Definice managementu

Úvodem je třeba definovat slovo management jako takové. Slovo management vychází z anglického “to manage”, což v překladu znamená řídit, vést, ovládat a podobně. Z těchto atributů vychází také samotná definice managementu. Management lze chápat jako soubor činností, které slouží k zabezpečení chodu podniku, nebo jiné organizace.

“Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují” (Veber & kol., 2014)

Management vychází z mnoha vědních disciplín (Ekonomie, Matematika, Sociologie, ...) a stále se vyvíjí, prochází stálou změnou a upřesňuje se. Už jen z tohoto pohledu nelze vymezit přesnou definici managementu, existuje několik definic daného pojmu a jejich vymezení. (Veber & kol., 2014)

Podle Harolda Knootzeho lze definovat management takto : *“Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.”* Tuto definici můžeme brát jako základ, jež je potřeba rozšířit o to, jak manažeři své funkce plní a jak je management aplikován v daných podnicích. Laicky lze říci, že cílem managementu je řídit lidské zdroje za účelem dosažení zisku (finančního, časového, či materiálního). (Weihrich & Koontz, 1993)

3.1.2 Směry managementu

Při rozvoji managementu, především na západě, se v prvních desetiletích minulého století začaly objevovat 4 základní směry. V dnešní době je lze považovat za základní kořeny dnes již velmi rozvětveného odvětví. Tyto 4 základní směry se označují také jako “školy managementu” (ne vždy). Jedná se o školy:

- “vědecko-průmyslového řízení”
- “lidských vztahů”
- “správního řízení”
- “byrokratického řízení”

Tyto klasické školy managementu se dnes v mnoha věcech prolínají, nutno však podotknout, že se zároveň mohou ubírat jiným směrem a být v konfliktu. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

3.1.2.1 Vědecko-průmyslové řízení

Tato škola kladla důraz na přípravu a inženýrské řízení především výrobních a obslužných procesů a to speciálně na nižších úrovních organizace (dílně, výrobní linie, ...). Profesionálním měřením a zkoumáním byly stanoveny nejlepší postupy a doby na provedení práce a vznikaly takzvané normy, dle kterých byly pracovníci následně odměňováni. Toto vedlo ke specializaci výroby a následně k vytvoření produktivních výrobních linek. Dodnes je uznávaný velký přínos pro zlepšení hospodárnosti, kvality a rychlosti pracovních operací. Představiteli byli například : F.W. Taylor, H. L. Gant, nebo H. Emerson. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

3.1.2.2 Řízení lidských vztahů

Ve směru řízení lidských vztahů se více než kde jinde vycházelo ze Sociologie a Psychologie. Na základě empirických zkoumání sociálních a psychologických faktorů se odvodila doporučení pro metody vedení lidí a jejich motivaci. Zkoumalo se jak sociální prostředí, formy kolektivů, tak řešení konfliktů apod. . Dodnes se cení díky poznatkům, kdy je motivování lidí hospodárnější, než zlepšování pracovních podmínek (zdrojově náročnější). Škola se stala též základem pro personalistiku a zjištění, že člověk je nejcennějším kapitálem kvalitních podniků. Mezi hlavní představitele patří : E. Mayo, M. P. Folletová, nebo W.D. Scott. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

3.1.2.3 Správní řízení

Správní řízení je dalším z klasických směrů managementu. Byl zaveden koncept celistvého řízení v rámci firmy a kladen důraz na kooperaci. H. Fayol rozdělil činnosti do šesti skupin: technické, komerční, finanční, bezpečností, účetní a manažerské. Důraz kladl především na skupinu manažerskou, kde vytvořil koncept funkcí a to: plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. Jeho vymezení manažerských funkcí platilo bezmála 50 let a díky němu vzniklo také první komplexní doporučení pro jednání řídicích pracovníků. Vedle hlavního představitele H. Fayola se řadí také L. Gulick, nebo G. Mooney. (Weihrich & Koontz, 1993)

3.1.2.4 Byrokratické řízení

Byrokratická škola zdůrazňovala význam pevné administrace ve firmě, kde je jasně stanovena hierarchie řízení. Organizace měly fungovat na základě ustálených norem, pravidel a povinností. Problémem je ovšem neúměrná administrativa, nebo zdlouhavé jednání. Hlavním představitelem byl M. Weber, jenž vymyslel šest principů byrokratické organizace:

- dělba práce jako základ organizace
- přesně definované povinnosti a práva pracovníka
- fungující soustava pravidel popisující fungování organizace
- manažer řídí ne osobně a spravedlivě
- práce je služba, ve které se musí dodržovat pravidla
- vedoucí pracovník vytváří podmínky stability fungování byrokratické organizace

Výše zmíněné principy jsou dodnes využívány pro základy organizačních řádů a norem. Mezi další představitele se řadí také E. Kraepelin a F. Rubner. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

3.1.3 Úrovně managementu

Různé úrovně managementu vznikly v důsledku rozšiřování organizací, především růstu činností, kdy bylo potřeba lepší řízení a rozčlenění managementu.

Základním subjektem všech úrovní managementu jsou manažeři, jejichž úloha v řízení firem je rozhodující. Jejich výběr a správný rozvoj jsou pro kvalitní organizace klíčové, jelikož na manažerských schopnostech závisí správné vedení lidí, plnění podnikatelských plánů a celkové hospodárnost podniků. Podle Jaromíra Vebera se dnes manažeři dělí do tří úrovní:

- manažeři první linie
- střední manažeři
- vrcholový manažeři

Toto členění nemusí být nutně uplatňováno u všech typů firem, například u malých firem může představovat vrcholové vedení pouze majitel. U velkých podniků může být naopak i více úrovní. (Veber & kol., 2014)

3.1.3.1 Manažeři první linie

Tato linie je z pravidla nejbliže k pracovníkům kteří vykonávají svou běžnou pracovní činnost. Manažeři v této úrovni jsou v častém kontaktu s pracovníkem a často ani nebývají manažery nazýváni. Patří sem například supervisoři, vedoucí směny, mistři, apod. (Veber & kol., 2014)

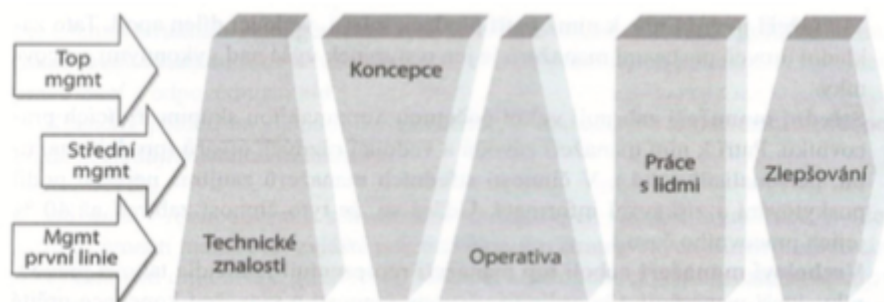
3.1.3.2 Střední manažeři

Skupina manažerů jež je velmi rozsáhlá a hlavním znakem je její rozmanitost. Nachází se zde manažeři jednotlivých prodejen, továren, závodů daného podniku, nebo jednotlivých částí v rámci podniku (výrobní, expediční, inovační, finanční). Dále sem můžeme zahrnout vedoucí oddělení úzce spjatých s podnikem, jako například personální, marketingové, nebo účetní oddělení. Až 40% jejich práce je získávání a předávání informací. Mezi nejčastější úkoly patří zabezpečení komunikace a organizace, vedení pracovníků a první linie managementu a jejich hodnocení, nebo zabezpečení podmínek pro bezproblémové vykonávání práce. (Veber & kol., 2014)

3.1.3.3 Vrcholový manažeři

Vrcholný management organizace vytváří, usměrňuje a koordinuje všechny činnosti v rámci podniku. V této linii se nacházejí řídicí pracovníci, kteří jsou nejvíce odpovědní za celkové hospodaření organizace, proto je lze považovat za nejdůležitější. Mají také nejvyšší kompetence a předávají informace střednímu managementu. Nejsou v blízkém kontaktu s výkonnostními pracovníky, naopak mají úzké spojení s vlastníky společnosti. (Veber & kol., 2014)

Na schématu níže je zachycena náplň práce řídicích pracovníků na různých úrovních managementu:



Obrázek 1 - náplň práce manažerů (Veber & kol., 2014)

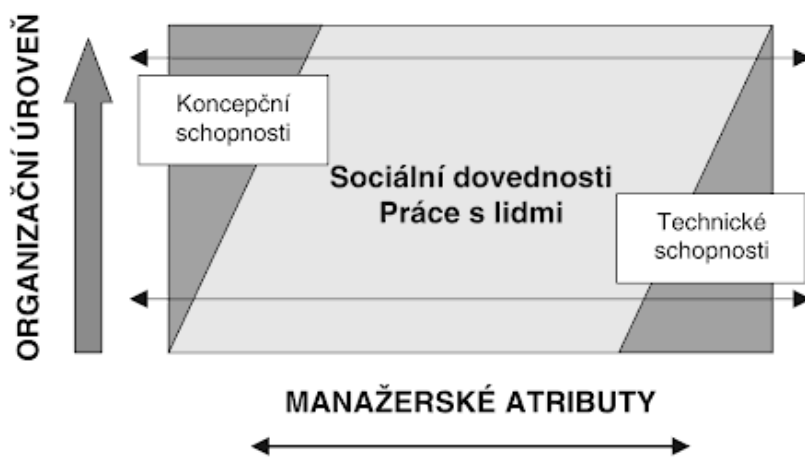
3.1.4 Manažer

Manažer je základní stavební jednotkou managementu, ne nadarmo se říká že úspěch podniku stojí a padá s kvalitou manažera. Kvalitní manažer si musí osvojit velké množství znalostí a vykonávat mnoho funkcí, stejně tak jsou důležité jeho vlastnosti. Na profil kvalitního manažera se podíváme níže. V Německu činí manažeři více než 5% z celkového pracujícího obyvatelstva. Nedá se předpokládat že význam manažerů by měl v budoucích letech klesat, spíše naopak a to z několika důvodů. Jedním z nich je tempo růstu změn, velké množství odvětví je velmi dynamických a probíhá v nich stálá změna. Dalším faktorem je globalizace ekonomiky nebo zvyšující se náročnost vnitřních procesů. (Veber & kol., 2014)

3.1.4.1 Přednosti manažera

Úroveň kvality manažera nelze hodnotit podle jedné vlastnosti, nebo znalosti. Úspěšný manažer musí disponovat kombinací technických a společenských znalostí, stejně tak musí ovládat koncepční schopnosti.

Na schématu níže lze vidět, že čím výše se manažer nachází v hierarchii podniku, tím větší se klade důraz na koncepční schopnosti, oproti tomu nižší na schopnosti technické:



Obrázek 2 - schopnosti manažera (Cejthamr & Dědina, 2010)

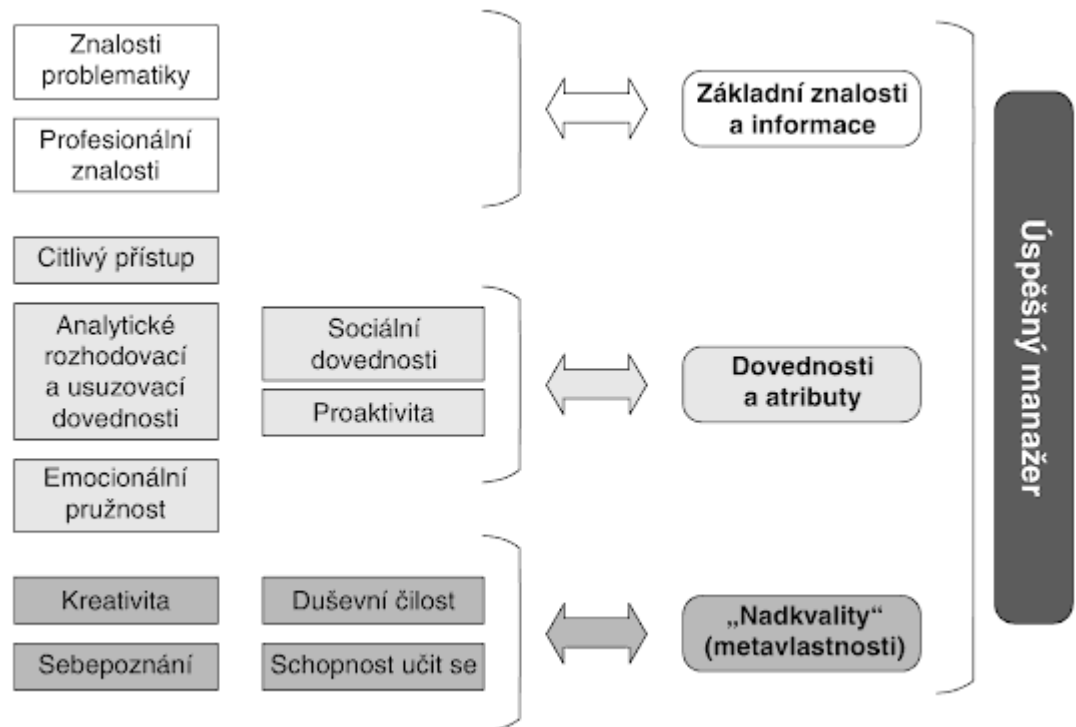
Technické znalosti jsou určité postupy, dovednosti a znalosti jež si řídicí pracovník musí osvojit pro specifické úkoly, které se využívají při každodenních činnostech,

například při výrobě. Jedná se také o znalosti, které jsou potřeba u procesu přijímání nových pracovníků a jejich následné zaškolení, nebo na úrovni kontroly.

Jak již bylo zmíněno výše lidské zdroje jsou největším bohatstvím organizací a proto jsou sociální dovednosti jednou z nejdůležitějších složek manažera. Tyto společenské faktory se projevují v mezilidských vztazích a je potřeba zabezpečit efektivitu ve využití lidských zdrojů. Stejně tak je potřeba správná koordinace a řízení aby bylo dosaženo učených cílů.

Kvalitní manažer disponuje také komplexním náhledem na veškeré úkoly a operace v podniku. Do koncepčních schopností patří mimo jiné také přijímání důležitých rozhodnutí, strategické plánování a organizace všeobecných cílů společnosti. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Na hlubší rozdělení znalostí a vlastností kvalitního manažera, jak jej definovali Pedler, Burgoyne a Boydell se můžete podívat na přiloženém schématu:



Obrázek 3 - Rozdělení vlastností a znalostí (Pedler, et al., 2010)

Podle Harolda Koontze můžeme rozdělit funkce manažera do pěti skupin, z nichž každou by měl kvalitní manažer ovládat (označovány také jako sekvenční funkce manažera) :

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění spolupracovníků
- vedení lidí
- kontrola (Wehrich & Koontz, 1993)

3.1.4.2 Manažerské role

Podle kanadského autora Henryho Mintzberga nelze spojovat aktivity manažera s klasickým pohledem na práci managementu. Manažer spíše plní určité role spojené s danou pozicí. Řídící pracovníci mají dle Mintzberga formální autoritu a jedinečné postavení v celé společnosti. Na základě těchto poznatků mohou být role rozděleny do tří velkých skupin, kterými jsou role mezilidské, informační a rozhodovací.

Mezi mezilidské role řadíme:

- role vůdčí osobnosti
- role vedoucího
- role propojovatele

Informační role se dále větví na:

- role dohlížecí
- role šířitele informací
- role mluvčího

Poslední skupinu, tedy rolí rozhodovacích, lze rozdělit na:

- role podnikatele
- role napravovatele poruch
- role rozdělovatele zdrojů
- role jednatele (Cejthamr & Dědina, 2010)

3.1.4.3 Leader a leadership

V rozsáhlé části, která se zabývá profilem manažera, nelze nezmínit také pojem leadership. Tento v dnešní době velmi oblíbený pojem lze přeložit do češtiny jako vůdcovství neboli schopnost vést lidi. Za typické rysy správného vůdčího chování lze v dnešní době považovat proaktivní jednání, zvyšování přidané hodnoty, řízení aktivit a výkonnosti ostatních a pozitivní vztah ke znalostem a riziku.

Bez proaktivního jednání se v dnes neobejde žádný top manažer, základním znakem pro aktivity je schopnost mít vizi, například o tom kam by měli vést další kroky podniku, kde jsou nové příležitosti, nebo jak být lepší než konkurence. Kvalitní manažer nesmí vidět smysl své práce v pouhém udržování podniku, dodržování směrnic a předpisů a kontrolováním plnění cílů.

V manažerském pojetí je zvyšování přidané hodnoty spojeno s nejefektivnějším zhodnocením dostupných zdrojů. Bavíme se o efektivním chování jež na jedné straně maximalizuje přínosy a užitky a na druhé straně minimalizuje náklady a spotřebu. Velmi důležité je dostat toto cítění také do běžných zaměstnanců.

Základem správného řízení aktivit a výkonosti druhých je uvědomění si, že výsledek podniku nikdy nebude prací jednotlivce ale celého kolektivu. Řídícího pracovníka však lze přirovnat k dirigentovi, jež iniciuje a koordinuje své pracovníky za účelem dosažení stanovených plánů.

Pozitivní vztah ke znalostem je v současnosti velmi žádaným a důležitým aspektem. Pro top manažery je tedy důležitá touha znalosti získávat, ale také na základě informací provádět změny. S přijímáním změn úzce souvisí vyhodnocování a přijímání rizik, což je ovšem dnes nezbytné. (Veber & kol., 2014)

P. U. Bender základní atributy charakterizuje takto: „*Poznejte sami sebe, mějte vizi a zaujetí, riskujte, komunikujte a kontrolujte výsledky.*“ (Bender, 2008)

Jako příklad velmi dobrých leaderů lze uvést Tomáše Baťu, Henryho Forda, Billa Gatese, či z historie Napoleona, nebo Churchila. (Veber & kol., 2014)

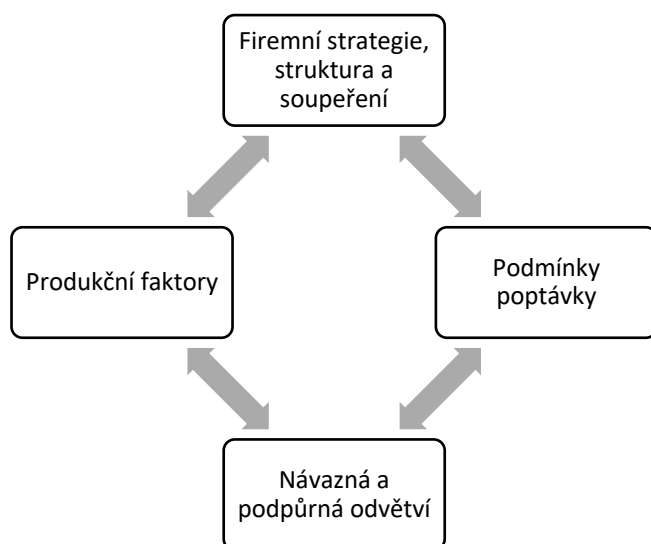
3.2 Styly řídicí práce manažerů

Dle Stýbla lze styl řízení manažera charakterizovat jako osobitý přístup každého manažera k nástrojům uplatňovaným pro řízení a vedení druhých. V praxi nelze určit žádný čistý manažerský řídicí styl, vždy se jedná o kombinaci různých stylů. Toto je způsobeno jednak charakterem společnosti, který je vždy značně odlišný, uskupením pracovní skupiny, a v neposlední řadě samotnou osobností manažera. Optimální styl tedy nelze stigmaticky určit, ideální styl musí reflektovat dané podmínky a být co nejefektivnější a dostatečně pružný v případě změny. (Stýblo, 1993)

Styly řízení jsou tedy závislé na vícero proměnných, především pak v dnešním vysoce konkurenčním světě. Michael Porter tedy klasifikoval 4 faktory konkurenčního ostří. Každá firma musí mít svou strategii, strukturu a soupeření, dalším faktorem jsou

podmínky poptávky, produkční faktory a návazná a podpůrná oddělení. Dle Portera musí manažeři vycházet z těchto 4 faktorů. Zásadním výsledkem je dosahování konkurenčních výhod a manažeři by měli dělat takové strategie a rozhodnutí aby tyto výhody vytvářeli. (Donnelly, et al., 1997)

Níže je přiložen Porterův konkurenční diamant, jehož všechny 4 faktory působí na firemní konkurenční výhody :



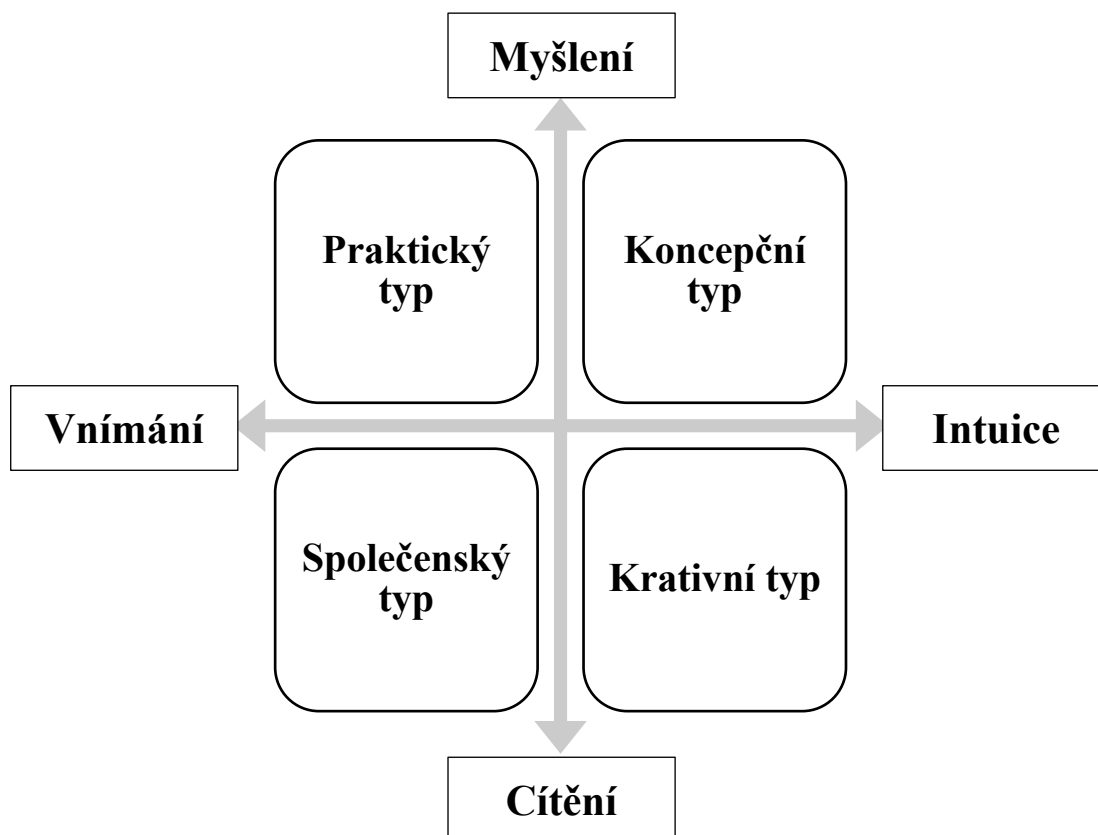
Obrázek 4 - Porterův model - vlastní úprava

Podle výše zmíněných tvrzení lze s jistotou říci, že existuje velké množství řídicích stylů a jejich modifikací. Historicky se vyvíjelo a i dnes je velké množství náhledů na řídicí styly (na některé dělení se podíváme níže) a jejich třídění. Avšak můžeme konstatovat, že nejlepší manažerský styl je ten, který nejlépe odpovídá dané situaci, je schopen modifikace a je nejefektivnější.

3.2.1 Typy osobností

Před rozdělováním jednotlivých manažerských stylů, je nutné si uvědomit, že také každý manažer má svoji jedinečnou osobnost. Již tisíce let se lidé snaží definovat určité osobností typy. Jedno ze základních rozdělení, které je velmi využíváno i v dnešní době učinil Hippokrates. Je to dnes již obecně známé dělení na sangvinika, cholera, melancholika a flegmatika. Přičemž sangvinik se vyznačuje optimismem, aktivitou a družností, cholera je z pravidla vzrušivý a agresivní, melancholik je často smutný až depresivní a flegmatik zase líný a apatický.

Ačkoliv se toto dělení používá dodnes, vznikali v historii samozřejmě další typologie, které zpřesňují ono Hyppokratovo rozdělení. Jednou z nich je typologie Carla Gustava Junga, který rozděluje osobnosti také do čtyř typů, ovšem dělení je založeno na sklonech k vnímání nebo intuici a dále na sklonech k myšlení či cítění. Spojením dvou sklonů vzniká jeden ze čtyř typů – praktický typ, koncepční typ, společenský typ, nebo kreativní typ. Pro lepší představu níže schéma matice dle Carla Gustava Junga:



Obrázek 5 - matice dle Carla Gustava Junga - Vlastní úprava

Praktický typ, který je složený kombinací vnímání a myšlení, je typ člověka, který stojí nohama na zemi a je orientovaný na fakta. Komunikačně je velmi přímý a přesný a nemá rád nejasná vyjádření. Primární je orientace na výkon, v organizaci s jasnými strukturami a autoritami.

Koncepční typ je spojením myšlení a intuice a je tvořivý. Jak vyplývá z názvu má cit pro koncepční práci a má vyvinutou schopnost domýšlet dopady různých alternativ svého rozhodnutí. Jedinec tohoto typu přichází s novými myšlenkami a dokáže vzbudit nadšení v druhých.

Společenský typ utváří spojení vnímání a cítění, je to člověk družný, který se zajímá o potřeby ostatních. Stejně jako praktický typ nemá rád nejednoznačná vyjádření a rád nastavuje pravidla chování. Trpí ovšem nedostatkem času a zpětné vazby.

Poslední typ je kreativní, spojený z myšlení a intuice. Jedince charakterizujeme jako upřímného a nadšeného, nerad se podřizuje pravidlům a má vysoké cíle. Na rozdíl od ostatních typů je flexibilní a může být považován za idealistického snílka.

Styl řízení je tedy jednoznačně závislí na osobnosti manažera a už jen z tohoto pohledu musí každému manažerovy vyhovovat jiný styl řídicí práce. (Dědina & Odcházal, 2007)

3.2.2 **Motivace**

Velmi významnou složkou v práci manažera je motivace. Řízení totiž vyžaduje vytvoření prostředí, kde lidé spolupracují za dosažením předem stanovených cílů. Dosahování těchto cílů by nemělo být vedeno manipulací nebo nátlakem na lidi, ale právě motivací, top manažeři proto musejí poznat co lidi motivuje a následně motivaci uplatnit v praxi. Každého jedince má samozřejmě jinou motivaci, což je dáno uspokojováním potřeb, jež má každý jiné. Manažer musí pochopit jedinečnosti lidí a jejich úlohy a dle toho zvolit správný motivační nástroj. (Armstrong, 2007)

3.2.2.1 **Motivační faktory**

Faktory motivace, jejich druhy a působení lze dělit do několika skupin. Základní dělení je na faktory vnější a vnitřní, rozdíl je takový že uspokojení buď vychází z práce samotné, nebo z výsledku. Další dělení je na hmotné a nehmotné. Všechny tyto i další dělení ovšem vycházejí z třídění A. Maslowa a jeho proslule známé teorie potřeb.

Hierarchie třídění potřeb, jak ji definoval Abraham Maslow má 5 skupin procházejících od základních fyziologických potřeb až po potřebu seberealizace. Potřeby jsou uspokojovány postupně, potřeba hierarchicky vyšší mlže být uspokojena až poté co je naplněna potřeba níže. Pro lepší představu je zde přiloženo schéma Maslowovi pyramidy potřeb:



Obrázek 6 - Maslowova pyramida potřeb - vlastní úprava

Potřeby nejnižší jsou uspokojovány samotným bytím. V pracovním významu jsou fyziologické potřeby uspokojovány mzdou za práci. Potřeba jistoty je úzce spojena se zdravím a bezpečností, v podnikové problematice jde tedy především o bezpečnost práce a kvalitu pracovního prostředí. Postupem pyramidou nahoru je těžší potřeby uspokojovat, aby byla dosažena potřeba sociální musí mít jedinec pocit sounáležitosti a přátelství, v praxi to znamená dobrý pracovní kolektiv a pozitivní atmosféra. Potřeba uznání je úzce spojena s prestiží, úspěchem, nebo respektem. Tento stupeň potřeby má každý nastavený jinak, jde totiž o uspokojení vlastního ega. S uspokojením těchto potřeb roste sebevědomí a tím i vyšší výkony. Nejvyšší potřebou je seberealizace, kterou z pravidla nemusí mít úplně každý, tato potřeba je spjata s touhou rozvíjet se, získávat nové informace, být kreativní a podobně. (Urban, 2017)

Podle Abrahama Maslowa motivují jen potřeby nenaplněné: „*Uspokojená potřeba přestává motivovat, avšak toto neplatí u potřeby seberealizace, jež nemůže být nikdy zcela naplněna*“ (Maslow, 1987)

Vnitřní a vnější faktory motivace, nahlíží na motivaci jako na proces. Vnitřní faktory jsou ty, které si lidé uspokojují již při výkonu práce. Jedná se například o samostatnost, poznávání nových schopností, získávání nových vědomostí a jejich následné uplatnění. Patří sem i potřeba řídit svou činnost a vidět za sebou výsledky. Toto jako manažer můžeme docílit delegováním určitých pravomocí a načasování přímo na

pracovníka a tím mu dát pocit samostatnosti. Člověk také pozitivněji nahlíží na práci jež má společenský smysl a význam. Oproti tomu vnější motivace je určena ohodnocením za danou práci. Jde také o klasickou pracovní mzdu, ale především o motivační ohodnocení formou bonusů, zaměstnaneckých výhod nebo možností karierního růstu. Zařadit můžeme i pochvalu za odvedenou práci, která má velmi dobré motivační účinky, je-li vyslovena před ostatními. (Urban, 2017)

3.2.2.2 Teorie motivačních faktorů

3.2.2.2.1 Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato teorie psychologa F. Herzberga, která vznikla v padesátých letech má dodnes místo v moderním managementu. Na základě pozorování 200 pracovníků definoval Herzberg dva základní faktory, jež označil za motivátory a hygienické vlivy.

Motivátory uspokojují naše potřeby a aktivují zájem o zlepšování se. Jestliže motivaci bereme jako odraz potřeb, poté motivátory jsou prostředky, které potřebu uspokojí. Motivátory se skládají jak z vnější tak vnitřních faktorů.

Hygienické vlivy jsou úzce spojeny s pracovním prostředím a určují zda je zaměstnanec spokojený či nikoliv. Nepatří sem jen vybavení pracoviště nebo podmínky, ale také systém kontroly, pracovní postupy a strategie a řízení zaměstnanců. Jestliže jsou hygienické vlivy plněny, pracovníci je ani nesledují, ani je nemotivují. Zato v opačném případě, nedodržování vlivů vede k nespokojenosti, která může vyústit v konflikt.

Top manažeři tedy musí umět udržovat hygienické vlivy na přiměřené úrovni a zároveň pomocí motivátorů zvyšovat efektivitu práce. (Truneček & kol., 1997)

3.2.2.2.2 Alderfova teorie tří kategorií potřeb

Tato teorie, stejně tak jako předchozí vychází z podobných principů. Těmito principy jsou existence, sociální vztahy k pracovnímu okolí a zajištění osobního růstu. Teorie je často nazývána jako ERG, dle počátečních písmen anglického překladu: Existence, Relatedness a Growth. Stejně jako u Maslowovi hierarchie potřeb i zde musí být splněna prvotně potřeba existenční. Ovšem dvě vyšší potřeby se nemusí naplňovat hierarchicky. Naplňování sociálních potřeb a osobního růstu záleží na skupině pracovníků. (Truneček & kol., 1997)

3.2.2.2.3 Teorie X a Y Douglase MCgregora

Profesor D. McGregor definoval v sedmdesátých letech dvě teorie X a Y, jež byli východiskem pro širokou aplikaci. Tyto teorie jsou modelové koncepce organizace řízení.

Teorie X počítá s odporem k práci, který má každý člověk již vrozený. Tento člověk chce být vedený, není ambiciózní, nemá touhu kariérně růst a jde mu pouze o jistoty. Tyto jedince je potřeba neustále kontrolovat a nutit k práci. Jsou motivováni pouze odměnou, nebo trestem.

Teorie Y oproti X předpokládá, že člověk vrozený odpor k práci nemá a pracovní námaha (fyzická i psychická) je přirozený stav. Takovýto jedinec je sám od sebe aktivní, není potřeba vyšší míra kontroly a motivací je uspokojení z naplňování cílů. Je ovšem potřeba aby práce kterou vykonává, byla v harmonii s jeho cíli. Člověk s tímto smýšlením očekává poskytnutí příležitostí a možnosti růstu.

Dosavadní management měl touhu zaměstnance vést k disciplíně a nepředpokládal, že zaměstnanci mají ke své práci nějaký vztah. Tento typ člověka, jehož potřeby jsou na nízké úrovni, spadá do teorie X. Teorie je jinak nazývána také jako krátké vodítko a zdůrazňuje hmotnou motivaci za určitý výkon. Motivace může být negativní, formou trestu, nebo pozitivní, formou odměny. Na druhé straně ovšem stojí teorie Y, nazývaná volné vodítko. Motivace pomocí cukru a biče zde není vyžadována, naopak je zde potřeba vytvářet tvůrčí prostředí. Takové prostředí ve kterém se pracovník cítí součástí organizace ale zároveň pociťuje samostatnost. Je zde vysoká podpora iniciativy, podnikavosti a kreativity zaměstnance. Tyto metody řízení se nazývají měkké a vyžadují volné pracovní prostředí, kde jsou neformální vztahy napříč všemi úrovněmi organizace.

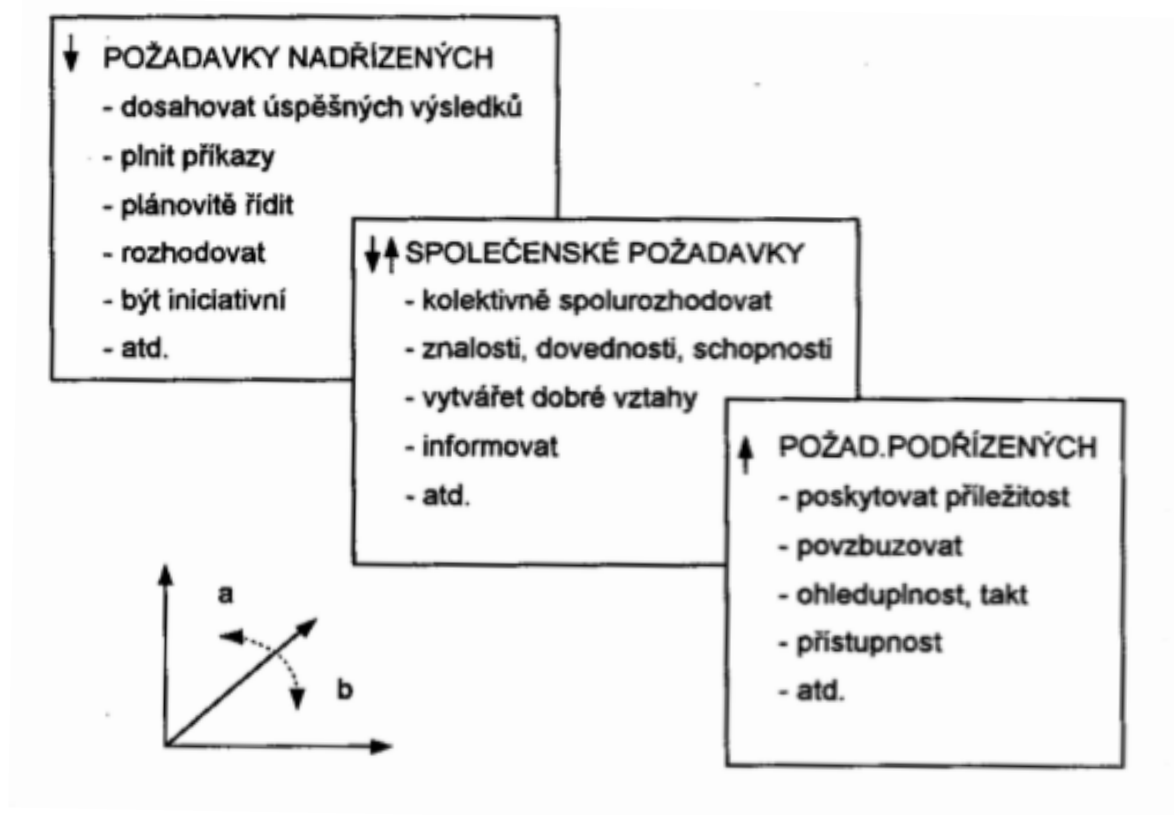
Mnohačetné rozbory potvrdili že metoda X je ideální pro méně kvalifikované pracovníky, kteří potřebují jednoznačné vedení. Metoda Y je naopak prospěšná pro vyspělejší pracovníky.

V USA byly tyto systémy řízení přijaty a rozšířeny v praxi. V roce 1968 mnoho organizací implementovalo tuto teorii ve svých firmách. (Truneček & kol., 1997)

3.2.3 Přístupy k řídicím stylům

Dle Hrona lze řídicí styly poznávat díky sociologickým výzkumům jakými jsou například dotazníky, řízené rozhovory nebo pozorování. Řídicí styly dělíme do několika stupňů, jelikož jde o vztahy s nadřízenými, podřízenými a sobě rovnými. Je tedy nutné

vždy názory porovnávat a hledat příčiny rozdílů ale také průniků v hodnocení. (Hron, 2000)



Obrázek 7 - identifikace manažera (Hron, 2000)

3.2.3.1 Přístupy z hlediska identifikace manažera

První rozdělení vychází z identifikace vedoucího pracovníka. Lze určit zda je vedoucí spíše autokrat nebo liberálně smýšlející. Vychází z tendencí řídicího pracovníka a jeho požadavků na nadřízené a podřízené. Vedoucí přikládá určitým požadavkům rozdílný význam, na tom je následné dělení založeno, což lze vidět na schématu níže (Hron, 2000):

Za autokratického vedoucího považujeme člověka, který se výrazně přiklání na stranu „a“. Jestliže se ovšem vedoucí přiklání ke straně „b“ má spíše liberální styl řízení, jež nazývá Hron „sousedským“.

Manažer tíhnoucí k autokratickému stylu řízení má na prvním místě výrobní a pracovní cíle. Jeho jednání a řízení vychází v podstatě z teorie X profesora Douglase, to znamená, že pracovníky pokládá za méně odpovědné, neschopné a musí je k práci nutit

pomocí odměn a trestů. Jeho snahou je nevytvářet kolektiv a vést jedince. V rozhodování je samostatný a těžko lze přesvědčit, naopak pozitivní jsou rychlé reakce na změny, díky rychlosti rozhodování a komunikace.

Liberálně smýšlející vedoucí si zakládá na sociálním cítění, z čehož plyne jeho velký zájem o lidi a menší o výkon. Kladení si nízkých a krátkodobých cílů je hlavním negativem. Mezi další patří špatné (někdy žádné) řešení konfliktních situací, nebo podléhání tlaku podřízených. Rád deleguje úkoly, jelikož není schopen nést riziko. Pozitivním rysem je podpora a možnost uplatnění schopných pracovníků.

Téměř vždy je ideálem průnik stylů a jinak tomu není ani u této teorie. Za správné považujeme proporciální rozdělení zájmu o výrobu, úkoly a výkon a na druhé straně zájem o druhé a jejich potřeby. (Hron, 2000)

3.2.3.2 Individuální řídicí styly

Na základě předchozích zjištění lze určit také individuální styly v řídicí práci manažerů. Již výše bylo zjištěno, že vedoucí mají buď zájem o výkon a práci, nebo o lidské potřeby. Mezi individuální styly se řadí autokratický, sociální neboli liberální, byrokratický, lhostejný, sousedský, poradní a týmový. Dva extrémní řídicí styly jsou zmíněny výše. Je to styl autokratický, kde je takřka sto procentní zájem o úkoly a styl sociální, kde naopak většinově převládá zájem o lidské potřeby. Nyní se blíže zaměříme na další individuální styly, jež jsou založeny na intenzitě cítění k daným zájmům (viz. schéma níže):



Obrázek 8 - individuální řídicí styly (Hron, 2000)

Lhostejný typ, jak již vyplívá ze schématu výše má minimální zájem o výkony ale zároveň nemá ani zájem o lidské potřeby. Vedením proplová podle instrukcí shora a hlavním cílem je pouze se existenčně udržet. Nepřebírá na sebe zodpovědnost, vyhýbá se konfliktům. Tento typ manažera a jeho řízení je dlouhodobě neudržitelný a v podniku vydrží jen krátkou dobu (pokud je podnik alespoň trochu kvalitní a efektivní)

Člověk s vyšším smyslem pro plnění úkolů je vedoucí s **byrokratickým stylem** řízení. Stejně jako typ lhostejný nemá zájem o sociální potřeby a řídí se příkázanými směrnicemi. Vysoká míra kontroly dle předem stanovených pravidel. Zakládá si na získání moci a její pomocí řeší také konflikty. Jelikož je tento člověk vázán směrnicemi, jsou omezeny jeho rozhodovací schopnosti a operativnost. Ve vztahu k lidem ale i úkolům je velmi neosobní.

Oproti tomu **sousedský typ** člověka si na sociálních vztazích zakládá mnohem více. Pozitivní pracovní prostředí a spokojenost lidí rovná se vyšší efektivitě v podniku. Tento přístup ovšem nelze brát jako správný. Efektivita podniku jistě souvisí s pozitivním pracovním prostředím, musí být ovšem ve vzájemném vztahu s orientací na výkon. Plánování cílů není konkrétní a kontrolní procesy jsou na nízké úrovni. Jeho rozhodování je podmíněné spokojenosti všech, což z pravidla není vždy racionální.

Poradní typ se zajímá o rozvoj, vzdělávání a růst jedinců. Nejsou zde stigmaticky určeny nadřízení a podřízení. Tento styl klade velký důraz na odbornost, dle odbornosti jsou také rozdělovány úkoly. Rozhoduje se dle vědeckých metod a má sklony k jednostrannému řešení.

V **harmonickém stylu** řízení vyvolává vedoucí pouze přiměřený tlak na své podřízené, tak aby byli splněny úkoly a pracovník získal dobrý plat za dobře odvedenou práci. Řízení je ohraničeno určitými mantinely, vedoucí je schopen ustupovat pokud je stále udržena morálka. Plánuje zvládnutelné a rozumné cíle, kterou jsou zvládnutelné průměrnými lidmi. Nebojí se řešení konfliktů a řeší je lidsky s pokusem o sblížení. Stejně tak motivace je pomocí odměn. Vše je o kvalitní komunikaci a přijatelných rozhodnutích.

Jak již vyplívá ze schématu **týmový typ** vedoucího má vysoké sociální citění, stejně tak je ovšem zaměřen na vysoký výkon. Předpokladem je dobrá morálka, která vzniká díky respektování potřeb lidí. Díky tomu poté vzrůstá i produkce. Vedoucí klade důraz na sebekontrolu a seberealizaci a vždy plánuje úkoly společně. Směr je jasně určený, cestu si ovšem každý může najít sám. Podřízený by se měl identifikovat s cíli organizace, pak se bude cítit užitečný a bude je považovat za své. Stejně jako u harmonického stylu

řízení je kladen důraz na komunikaci a dobrý kolektiv. V rámci řízení ale naslouchá odborníkům, nechá si poradit a umí přijmout riziko, díky tomu je schopen vydávat rozumná a neobvyklá rozhodnutí. (Hron, 2000)

3.2.3.3 Japonská teorie Z

Velmi zajímavou se jeví právě Japonská teorie Z, které kombinuje velké množství způsobů jak dosáhnout požadované efektivity podniku. Spojuje různé styly řízení, tak abychom se naučili vést lidi způsobem, kdy budou schopni efektivně spolupracovat, pouze poté může být podnik úspěšný. Japonský profesor Ouchi, objevitel teorie Z, zkoumal management v různých kulturních prostředích. Na základě zkoumání doporučuje Japonskou teorii Z, které je kontrastní k Americkým více byrokratickým metodám. Teorie Z nenabízí pouze jeden možný způsob dosáhnouti efektivity. Dle Cajthamera Ouchi popisuje typickou organizaci podle teorie Z takto:

- *„Dlouhodobé zaměstnání, často na celý život,*
- *poměrně pomalý proces ohodnocování a podpory,*
- *vývoj dovedností specifických pro daný podnik, mírně specializovaný postup zaměstnání,*
- *samozřejmý, neformální kontrolní mechanismus podporovaný jasnými, formálními opatřeními,*
- *účast na rozhodování na bázi konsenzu,*
- *kolektivní rozhodování, ale konečná individuální odpovědnost,*
- *značný zájem o blaho zaměstnanců a spolupracovníků jako přirozená součást pracovních vztahů, neformální vztahy mezi lidmi.“*

Jako velmi úspěšný příklad lze uvést společnost Marks and Spencer, kde byli nalezeny prvky shodné s teorií Z. (Cejthamr & Dědina, 2010)

3.2.4 Manažerská mřížka

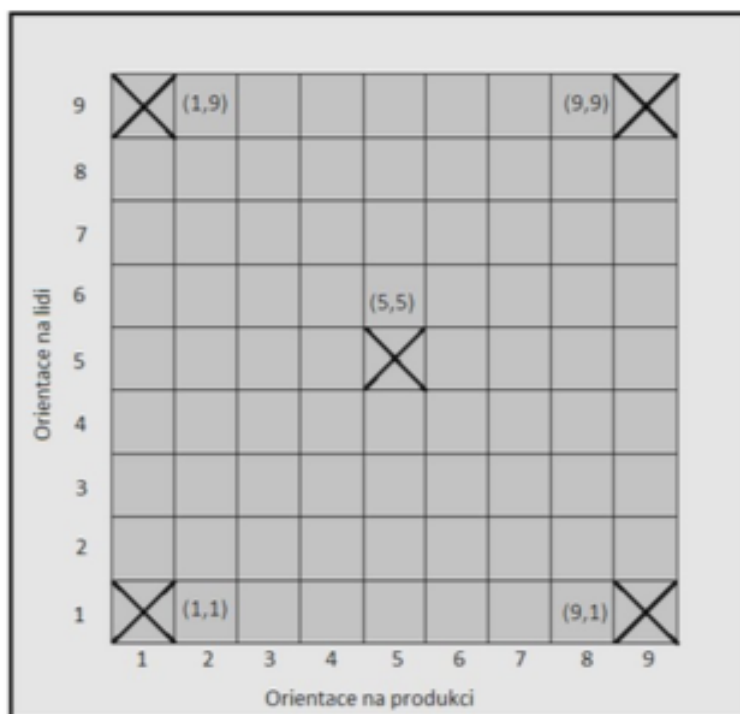
Mezi nejzákladnější pomůcky při určování manažerského stylu lze zcela jistě označit manažerskou mřížku kterou poprvé publikovali Moutonová a Blake v roce 1964. Postupem času se styl manažerské mřížky ještě upřesňoval a měnil, a v roce 1991 byl přejmenován na mřížku vedení, nebo téže vůdcovskou mřížku. Managerial grid, jak je Anglický překlad, má dvě základní kritéria. Těmi jsou na jedné straně výroba a její efekt a

na straně zájem o lidi, zaměstnance. Hlavním cílem manažerské mřížky je optimalizovat styl vedení. Ukazuje manažerům jaké kroky by měli dělat aby dosáhli ideálního stavu. (Stýblo, 1993)

Na svislé ose mřížky se z pravidla nachází zájem o lidi, který se vyjadřuje na škále od 1 do 9. Zájmem o zaměstnance se rozumí především schopnost pozorovat dané potřeby a očekávání jednotlivce, jejich řízení a plnění.

Naopak na horizontální ose nalezneme zájem o výrobu. I zde je škála rozdělena na 9 dílů a záleží jaký důraz klade manažer na dokončování úkolů, efektivitu výroby a dosahování předem stanovených cílů. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Pro lepší představu poslouží schéma níže:



Obrázek 9 - Manažerská mřížka (Donelly, et al., 1997)

Jak je již patrné ze schématu, lze definovat 5 základních modelových stylů vedení. Variant které mohou vyjít je ovšem celkem 81, na základě vztahů zájmů o lidi a výrobu. Těchto 5 stylů ovšem Blake a Moutonová uvedli pro lepší orientaci v manažerské mřížce.

První z 5 modelových příkladů je **ochuzující manažer**, styl lze též nazvat jako lhostejný nebo nezájem. Tento styl se nachází v pravém dolním rohu mřížky, tedy 1,1. Charakteristikou je nízký zájem o lidi ale také o výrobu. Nepožaduje po pracovnících odevzdávání úkolů a jedinou výhodou je udržení lidí v organizaci.

Dalším typem manažera je **autoritativní manažer** (9,1), tento vedoucí je zaměřený pouze na úkol. Typickým rysem je využívání autority, hlavním cílem je dokončení předem stanovených úkolů a lidé jsou v tomto stylu pouze pracovní prostředek.

Naprostým opakem je styl v postavení 1,9, tady **manažer venkovského klubu**. Takový vedoucí má enormní zájem o lidi a jejich potřeby a věří že spokojený zaměstnanec bude také kvalitně plnit předem stanovené cíle. Řádné plnění úkolů ovšem není prioritou. Nejsou podporovány inovace, naopak je uplatňováno množství kompromisů, aby nevznikali problémy mezi zaměstnanci. Výhodou tohoto stylu je bezesporu dobrá atmosféra na pracovišti vykoupená ovšem nižší efektivitou.

Vedoucí pracovník volící **středovou cestu** (5,5) udržuje morálku na uspokojující úrovni a zároveň kladu důraz na plnění přiměřeného množství úkolů. Nekonzistentní styl vedení, jelikož manažeři často kolísají mezi zájmem o zaměstnance a výrobu. V určitých chvílích tíhne manažer k autokratickému vedení (pod tlakem), když jsou poté vztahy se zaměstnanci napjaté přicházejí kompromisní řešení. Tendence vyhýbat se skutečným a stěžejním problémům.

V pomyslném pravém horním rohu tabulky (9,9) se nachází **týmový manažer**. Tento manažer má zájem o maximalizaci efektivní výroby ale také tíhne k potřebám zaměstnanců. Snaží se aby se lidé identifikovali s cíli společnosti a tím uspokojovali také své potřeby. Jedním z hlavních rysů je častá komunikace, naslouchání nápadům podřízených, a volností v jednání. Případné problémy jsou řešeny přímo.

Podle Blake a Moutonové by se měl každý manažer snažit přiblížit stylu 9,9, dosáhnout ho je ovšem velmi komplikované. Zajímavostí je, že až 65% manažerů o sobě při prvním zkoumání tvrdí, že jsou týmový vedoucí s hodnocením 9,9 . Pouze 16% vedoucích pracovníků si ovšem myslí že splňují kritéria pro týmového manažera, kterými jsou participace, důvěra, otevřenost, vzájemný respekt a schopností vytvářet konsenzuální rozhodnutí. (Donnelly, et al., 1997)

Jiří Stýblo ovšem poukazuje také na překážky k dosažení ideálního týmového stylu, těmi jsou zejména:

- *„poruchy v získávání informací*
- *přesvědčovací vedení, kde manažer seznamuje vedený tým se svými názory dříve, než mají ostatní možnost vyslovit své mínění*
- *konflikty uvnitř týmu*
- *nedostatek alternativ*

- *nedostatek upřímnosti a ochoty věci řešit společně*
- *nedostatek sebekritiky*
- *neschopnost komunikovat směrem dolů“ (Stýblo, 1993)*

Není nezbytné všechny úkoly řešit týmovým stylem vedení, je třeba si uvědomit zda je úkol pro týmové vedení vhodný (jsou úkoly které je efektivnější řešit jednotlivě). Při týmovém vedení je důležité docílit adekvátní spolupráce a také si stanovit rizika při řešení problému. Při tvorbě týmu musíme také dbát na správnou skladbu kolektivu a ideální přiřazení vedoucího. Skupina musí společně myslet a vhodně se doplňovat. Ideální je tedy zaprvé zvolit vedoucího projektu, poté pevné jádro týmu a vhodně jej doplnit. (Stýblo, 1993)

4 Vlastní práce

Pro praktickou část bakalářské práce byly vybrány dvě společnosti fungující na naprosto odlišných principech. První společnost je OVB Allfinanz a.s. – Regionální ředitelství Pavel Hausner. Druhou společností je REDmedia s.r.o. . U výše uvedených společností bude rozebrán systém fungování, struktura společností a především rozdíly ve stylech řízení manažerů. Rozdíly ve stylech řízení budou zpracovány na různých úrovních managementu jednotlivých firem, ale také budou obě firmy komparovány mezi sebou.

4.1 OVB Allfinanz, a.s. – regionální ředitelství Pavel Hausner

4.1.1 Charakteristika

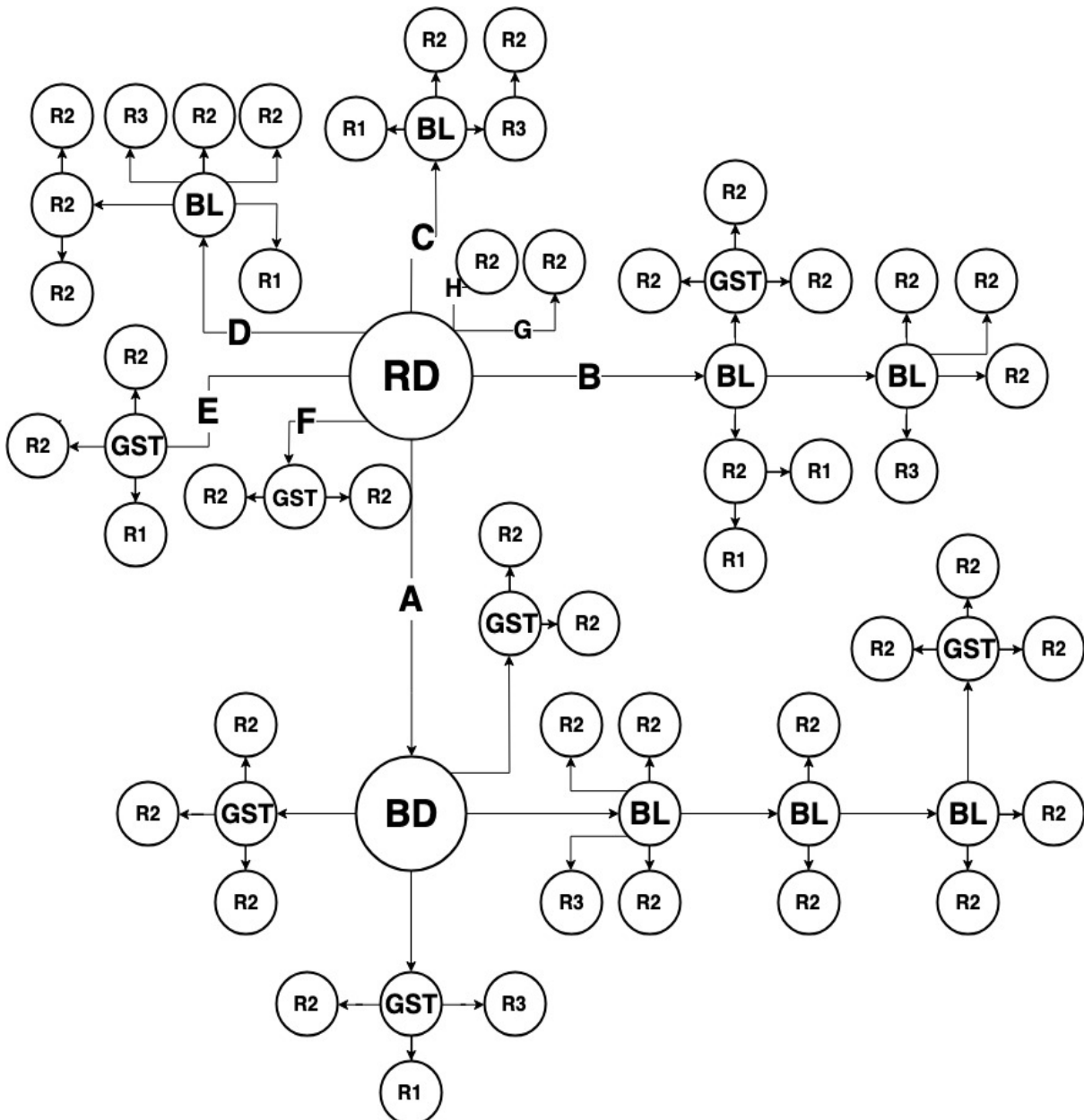
Úvodem je třeba vysvětlit systém fungování společnosti OVB Allfinanz jako takové. OVB allfinanz je Německá nadnárodní společnost působící ve 14 zemích Evropy. Zájmem podnikání je poskytování komplexního finančního poradenství. Pro představu laika se jedná o pojištění (životní, majetkové a tak dále), spotřebitelské a hypoteční úvěry, penzijní připojištění, nebo také přímé investice. Celá společnost, její struktura, karierní možnosti a ohodnocení fungují ve formě multi-level marketingu, což je zásadní informace. Multi-level marketing, neboli také síťový marketing je nejrozsáhlejší systém odměňování v přímém ochodu. Nejprizmačnější označení je ovšem víceúrovňový marketing, z tohoto označení totiž vyplývá že prodejce není ohodnocen pouze za svůj osobní prodej ale provizi získává i za přímý prodej dalších lidí, které do společnosti přivedl. Ohodnocení je předem jasně stanoveno v provizních plánech o čemž bude napsáno níže. Stejně jako provizní systém je i předem stanovený karierní postup, který je taktéž závislý na přivedených lidech a je garantovaný. Člověk zde není v klasickém zaměstnaneckém poměru, ale vykonává práci jako OSVČ na svůj živnostenský list.

Regionální ředitelství Pavla Hausnera působí na Žatecku již 8 let a za tyto roky se rozrostlo mezi naprostou špičku finančního poradenství v Ústeckém kraji. Mimo jiné také expandovalo do dalších částí České republiky, především do Prahy. Každý z finančních poradců má na starost své klienty, celkový počet klientů čítá okolo 3 000.

4.1.2 Struktura společnosti

Abychom mohli stanovit řídicí styly a následně je porovnat musíme si nejdřív vysvětlit strukturu společnosti. Jak je již psáno výše, společnost funguje na bázi

víceúrovňového marketingu. Laicky lze říci, že čím více lidí přivedu tím více budu mít peněz, právě proto je důležité strukturu neustále rozšiřovat jak vertikálně tak horizontálně. Ve společnosti je několik kariérních úrovní, v námi zkoumaném vedení se nachází regionální ředitel (RD), oblastní ředitel (BD), oblastní vedoucí (BL), obchodní vedoucí (GST) a reprezentanti tří úrovní (R1,2,3). Struktura společnosti je značně členitá, pro jednodušší představu schéma celé společnosti níže:



Obrázek 10 - Struktura společnosti OVB Allfinanz - vlastní úprava

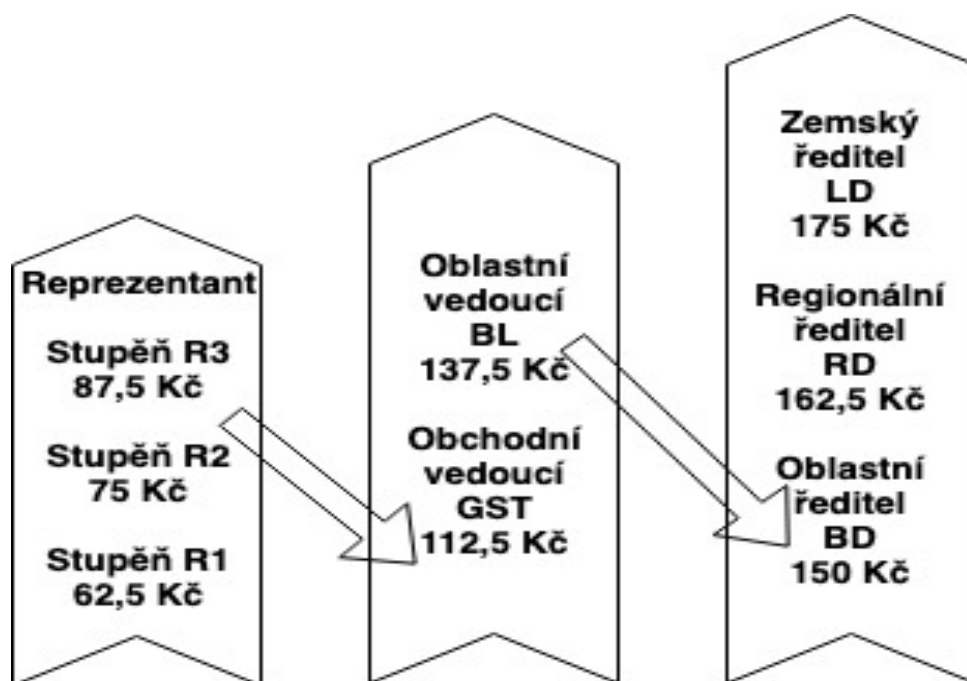
Na schématu je dobře vidět že je důležité si budovat stále i přímou strukturu a přivádět nové spolupracovníky. Proto i nejvýše postavený regionální ředitel má dva nové

reprezentanty na začátku karierního plánu. Schéma také ukazuje velkou členitost struktury a obtížnou orientaci. Diagram slouží pouze pro představu společnosti, při zkoumání a srovnávání řídicích stylů budeme využívat pouze jednu větev a to větev „A“.

4.1.3 Kariéra a systém odměňování

Provizní systém a karierní možnosti jsou dva velmi důležité aspekty v rámci víceúrovňového marketingu. Velmi dobře propracovaný karierní systém a s ním spojená provizní politika společnosti jsou hlavními motivačními nástroji manažera. Je v zájmu každého nového zaměstnance aby se karierně posouval, vzhledem k vyššímu finančnímu ohodnocení a rozdílové provizi. Z těchto důvodů je nutné provizní systém zmínit. Každý poradce má vždy provizi ze svého přímého nákupu. V praxi to znamená, že čím větší smlouvu zaměstnanec uzavře tím větší dostane přímou provizi. Platové ohodnocení za přímý obchod závisí na postavení v karierní hierarchii. Jak již bylo výše napsáno pracovník má ovšem provize také z přímého obchodu, který realizuje člověk kterého přivedl. Nejedná se pouze o člověka kterého přivedl přímo on ale model funguje stejně i dále, provizi má tedy i ze člověka kterého přivedl jeho člověk a tak dále. Proto je také tento business nazýván jako letadlo. Míra provize z podřízených je opět stanovena karierním postavením. Nadřízený dostává tak velkou provizi jaký je rozdíl mezi jeho provizí a provizí podřízeného. Příklad: pracovník na pozici reprezentanta má provizi 75 Kč, jeho nadřízený na pozici obchodního vedoucího má provizi 112,5 Kč. Jestliže tedy podřízený reprezentant uzavře smlouvu, má jeho nadřízený provizi 37,5 Kč. . Tento systém sám o sobě velmi motivuje přivádět nové lidi, vzdělávat je a vést je správným způsobem.

Karierní možnosti má totiž každý stejné, garantované systémem. Jakmile nový člověk splní podmínky (zpravidla počet historicky uzavřených smluv a počet nově přivedených lidí) posouvá se na vyšší karierní stupeň a není možné mu v postupu zabránit. Systém ohodnocení a karierní model na schématu níže:



Obrázek 11 - systém kariéry OVB Allfinanz - vlastní úprava

4.2 REDmedia, s.r.o.

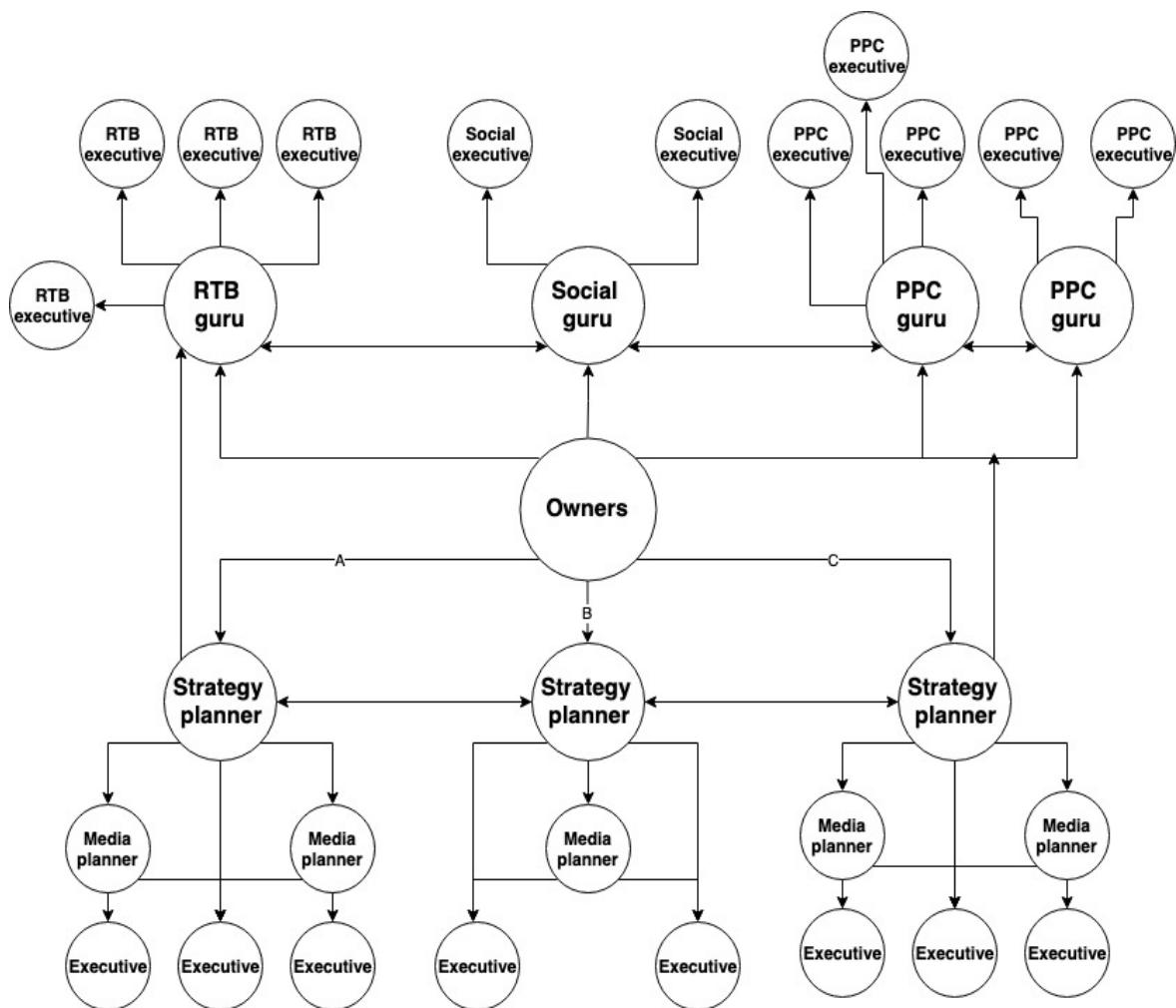
4.2.1 Charakteristika

Firma REDmedia je součástí velkého online mediálně marketingového uskupení Kindred group s.r.o. . Celou firmu Kindred group založil před více než sedmi lety Michal Nýdrle. Z počátku uskupení fungovalo jako jedna velká firma, která byla rozdělena pouze na oddělení. Zhruba před pěti lety se ale uskupení rozdělilo na několik menších firem, pod záštitou mateřské Kindred group. Z tohoto rozdělení vznikla také společnost REDmedia, která se zaměřovala na výkonosti marketing. Vedle ní vznikli další společnosti jako Nýdrle (kreativní agentura), Inspiro (PR agentura) a několik dalších. Společnost REDmedia se etablovala ve velkou marketingovou agenturu, která se dodnes zabývá především výkonnostním online marketingem. Pod pojmem výkonosti online marketing se skrývá mnoho odvětví, přímý nákup online medií, PPC reklama (Google adwords a Sklik), programatická reklama, nebo reklama na sociálních mediích. Agentura poskytuje klientům ovšem komplexní péči a je schopna zajistit také offlinové aktivity (outdoor, print), stejně tak jako má velké slovo při tvorbě kreativních konceptů. Cílem je dodat klientovy co nejlepší výsledky na základě jeho představ a očekávání. Každý klient má jiné cílové parametry, u některých se jedná o návštěvy webových stránek, u jiných finální čistý zisk a

tak dále. Společnost je vlastněna a řízena rovnoměrným podílem Michala Nýdrleho, Martina Beneše, Lukáše Kružberského a Štěpána Tesaříka. Mezi největší klienty společnosti patří například ČSOB, ZOOT, nebo Karlovarské minerální vody. Celkem ovšem spravuje více než 30 klientů.

4.2.2 Struktura společnosti

Pro porovnání obou společností je důležité si určit také jejich strukturu, nejinak je tomu i v tomto případě. Agentura REDmedia funguje v klasickém zaměstnaneckém poměru. Jelikož je zde více než 30 různých klientů, není udržitelné, aby každý pracoval na každém klientovi. Postupem času byly tedy vytvořeny speciální týmy, které mají svojí jasně danou strukturu a hierarchii. Jedná se o 3 základní týmy, které spravují klienta jako celek. Starají se o celkovou strategii a zodpovídají také za konečné výsledky. Jelikož je ale online marketing v dnešní době velmi rozšířený, mají tyto týmy k dispozici také speciální uskupení, zaměřující se na jednu určitou problematiku. Základní týmy se sestavují ze strategického manažera, několika mediálních plánovačů a několika takzvaných „media executive“, kteří vykonávají běžnou agendu a reálně plní úkoly mediální plánovačů a strategického manažera. Strategický manažer odpovídá za výsledky, které také následně prezentuje klientovi. Mediální plánovač pracuje především s mediálními plány a na základě požadavků dané strategie plánuje marketingové kampaně, dále také koordinuje specializované týmy, zároveň usměrňuje a úkoluje své podřízené. Media executive poté dle mediálních plánů a instrukcí shora vykonávají dané kampaně, zadávají tedy data do systémů, optimalizují a podávají reporty směrem nahoru. Navíc strategičtí manažeři spolu vždy navzájem spolupracují a předávají si knowhow. Vedle toho jsou zde 3 specializované týmy, zde je vždy jeden až dva nadřízení a několik podřízených, kteří jsou individuálně přiřazováni na jednotlivé klienty. Jedná se o PPC tým, Sociálně mediální tým (SOC) a programatický tým (RTB). Tyto týmy jsou vždy k dispozici zodpovídajícím uskupením. Všechny týmy jsou spolu navzájem propojeny a spolupracují spolu, každý má ovšem svého nadřízeného, kterému se zodpovídá. Nad tímto stojí výše zmínění vlastníci. Pro lepší představu schéma níže:



Obrázek 12 - struktura společnosti REDmedia - vlastní úprava

Na schématu lze vidět kooperace jednotlivých týmů. Provázanost v online marketingu je bezpodmínečně nutná a každý klient si přeje řešit všechny segmenty. Pro potřeby vyhodnocování manažerských stylů budeme využívat hlavní tým „A“.

4.2.3 Karierní systém a odměňování

Karierní růst je důležitým aspektem v motivaci každé fungující společnosti. V případě REDmedia tomu není jinak. V porovnání s víceúrovňovým marketingem ovšem není karierní postup garantovaný. Záleží především na výkonu daného jednotlivce, ale také na rozhodnutí jeho nadřízeného. Nicméně v této společnosti se klade velký důraz na vzdělávání a progres jednotlivých zaměstnanců i proto je zde karierní růst velmi podporovaný. Transformace na vyšší pozici probíhá průběžně a vedoucí se vždy snaží pozvednout vědomosti a schopnosti podřízeného na další úroveň. Během dvou let je možné

projít z media executive až na strategického manažera, běžné jsou také přesuny ze základních do specializovaných týmů (před třemi lety pouze jeden strategy planner, dnes 3).

Systém odměňování je velmi jednoduchý, je rozdělený na fixní částku a variabilní částku. Fixní částka je vyplácena jako mzda každý měsíc a odvíjí se od dané pozice. Variabilní částka je vyplácena formou kvartálních bonusů a má dvě části, takzvanou tvrdou a měkkou část. Její výše závisí na výkonech jednotlivých zaměstnanců a funguje jako jeden z hlavních motivačních nástrojů. Do tvrdé složky se počítají jasně měřitelné údaje, jako je čas strávený v kanceláři navíc, výsledky kampaní, zisk z klientů. Mezi měkké faktory patří proaktivita, získávání a předávání knowhow, a další činy nad rámec klasické práce. O bonusech se debatuje a do značné míry rozhoduje na kvartálních pohovorech s přímým nadřízeným, kde se hodnotí výše zmíněné atributy. Kvartální pohovory i bonusy se týkají každého napříč hierarchií firmy, od media executive až vedoucí speciálních týmů a strategické manažery.

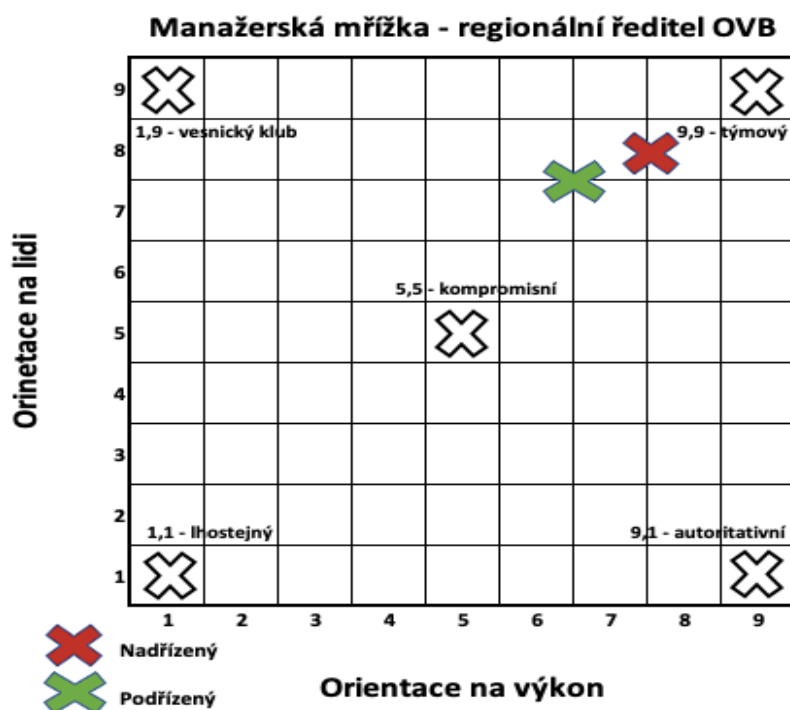
4.3 Analýzy stylů řídicí práce manažerů – Regionální ředitelství OVB Allfinanz

4.3.1 Metodika

Na základě nasbíraných vědomostí z první části bakalářské práce lze blíže určit řídicí styly manažerů zkoumaných společností. Zkoumání řídicích stylů bude demonstrováno na dvou různých liniích managementu, u vrcholných manažerů společnosti (regionální ředitel) a také u střední vrstvy managementu (oblastní ředitelé). Pro demonstraci bude použita manažerská mřížka, vytvořená J. Moutonovou a J. Blakem, kde je zanesen jak názor manažera, tak jeho podřízených. Podklady pro vyhotovení manažerské mřížky byly získány díky řízeným rozhovorům s manažery a jejich podřízenými. Dotazník byl vyhodnocen na základě získaných vědomostí z první části. Stejně otázky byly použity u obou úrovní manažerů. Úplný seznam otázek v příloze práce.

4.3.2 Vyhodnocení analýzy vrcholného managementu

Vrcholný management v tomto případě reprezentuje regionální ředitel společnosti. Mezi přímé podřízené, se kterými byl veden řízený rozhovor patří oblastní ředitelé a vedoucí. Výsledky jsou zaneseny v manažerské mřížce přiložené níže:



Obrázek 13 - manažerská mřížka regionálního ředitele - vlastní úprava

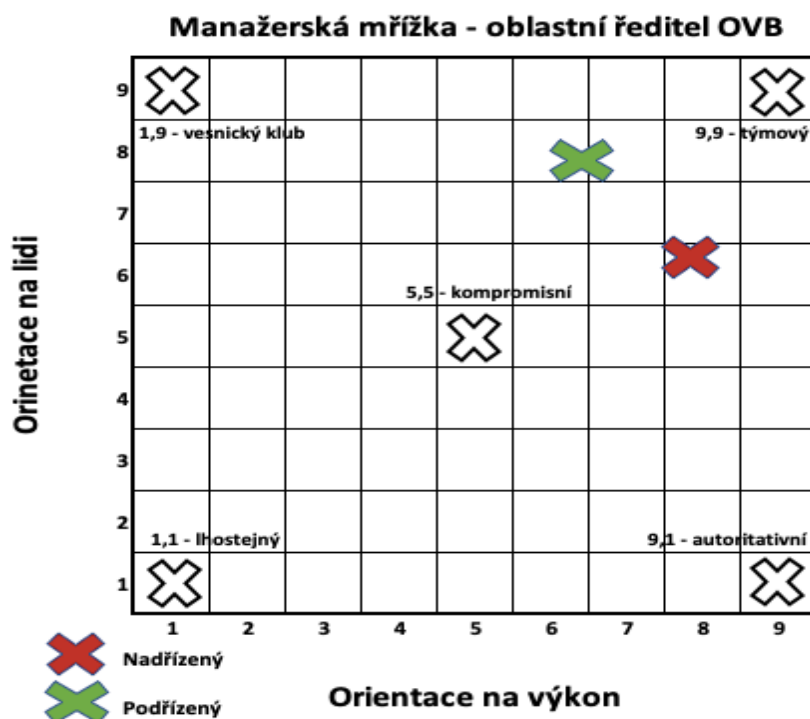
Jak lze vidět manažer sám sebe vidí jako vysoce týmového vedoucího s dobrým přístupem ke svým podřízeným, ale také adekvátním důrazem na výkon. Všechny své cíle si předem stanovuje a konzultuje je se svými podřízenými. Má vždy svou vizi, je však také otevřený názorům svým zaměstnanců. Je pro něj stěžejní aby se podřízení identifikovali se svou prací a cílem a věděli, že jsou potřební. Manažer používá pozitivní formy motivace a to jak vnitřní tak vnější. Výsledky jsou průběžně kontrolovány a konzultovány. Zásluhy za pozitivní splnění výsledků nepřičítá pouze sobě, nýbrž celému kolektivu.

Podřízení se ve velké míře shodují se sebehodnocením manažera. Dle jejich odpovědí je zřejmé, že se dokáží identifikovat s daným úkolem a vzít jej za vlastní. Je zde

vytvářeno kvalitní pracovní prostředí. Příjemné pracovní prostředí ovšem není na úkor výkonu, naopak s rostoucím výkonem se zvedá i spokojenost podřízených, jelikož jsou spravedlivě odměňováni (nejen finančně). Je zde možnost si prosadit své vlastní kvalitní názory, tím roste míra seberealizace. Podřízení ovšem také spatřují občasnou ochotu manažera ke kompromisu.

4.3.3 Vyhodnocení analýzy středního managementu

Střední management reprezentuje oblastní ředitel společnosti. Velkou zajímavostí a přínosem pro analýzu je, že tento manažer v předchozím šetření vystupoval jako podřízený. Lze tedy porovnat jak vidí svého nadřízeného a zároveň pozorovat jeho sebehodnocení. Podřízenými jsou obchodní vedoucí a reprezentanti společnosti. Výsledky prezentuje manažerská mřížka níže:



Obrázek 14 - manažerská mřížka oblastního ředitele - vlastní úprava

Oblastní ředitel se při sebehodnocení také přiblížil týmovému modelu manažera. Oproti vrcholnému manažerovi se tolik nezajímá o své podřízené, naopak jeho zaměření na výkon je obdobné. Z odpovědí vyplivalo, že ředitel tolik nekonzultuje své cíle se svými

podřízenými. Své cíle se ovšem snaží splnit za každou cenu. Není mu cizí kvalitní řešení konfliktních situací. Problémy řeší hned i za cenu zhoršení pracovní atmosféry.

Motivování podřízených je velkou předností oblastního ředitele, tím se pracovní prostředí drží na velmi pozitivní úrovni. Je schopen podřízené nadchnout pro svůj nápad, ti jsou pak schopni si vzít firemní plán za svůj.

Poslední zjištění potvrzuje také hodnocení podřízených, kteří vedoucího profilují jako týmového. Hodnotí svého vedoucího ovšem také jako vysoce empatickou osobnost se silným sociálním citěním. Jsou dokonale seznámeni s plánem společnosti, ví veškeré podrobnosti svých úkolů a proto si dokáží vzít plán za vlastní. Právě proto také necítí přehnané nároky na výkon, i přesto, že je jejich manažer na výkon velmi orientovaný.

4.3.4 Doporučení

Z analýzy obou úrovní managementu je patrné, že filosofie společnosti je nastavena velmi dobře. Sebehodnocení manažerů se z velké míry shodovalo s hodnocením podřízených, což je znakem souznění a dobrých pracovně lidských vztahů. Je zde vidět také zkušenost nejvyššího vedení společnosti. U regionálního ředitele pozorujeme dovednost dotáhnout plány do 100% při udržení velmi dobré pracovní atmosféry. Nejvyššímu vedení lze vytknout jen místy přespříliš kamarádské vztahy na pracovišti, které dokáží krátkodobě snižovat efektivitu práce. U středního managementu vidíme menší míru komunikace mezi nadřízeným a podřízenými. To se poté ukazuje v rozdílech hodnocení. I přes nižší míru komunikace jsou ovšem podřízení sžití se svými úkoly. Střední manažer by měl klást větší důraz na komunikaci, čímž se ještě více zlepší pracovní prostředí. Naopak podřízení lépe pochopí filosofii svého nadřízeného, která je značně orientována na výkon.

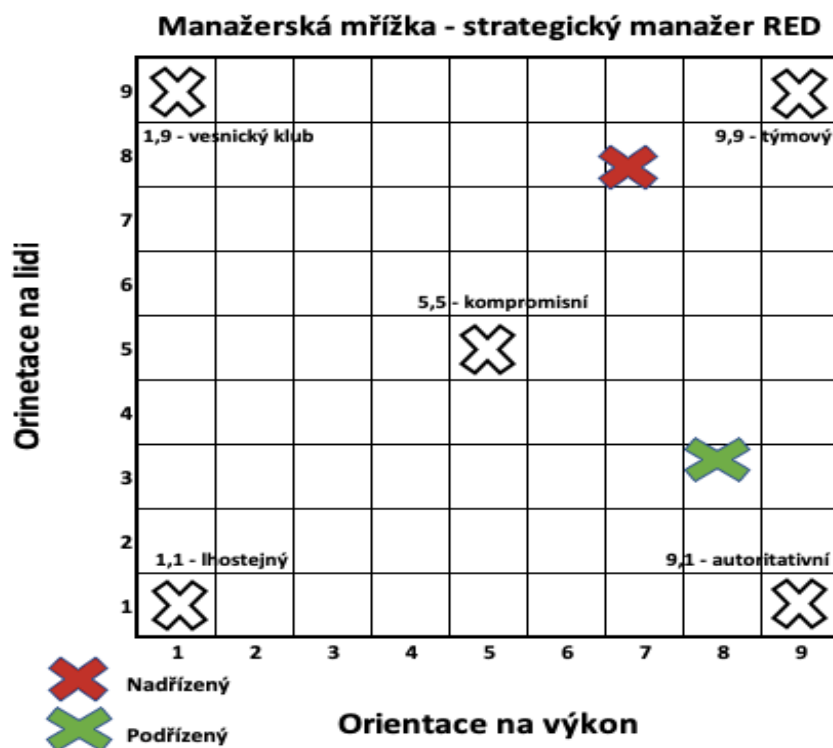
4.4 Analýza stylů řídicí práce manažerů – REDmedia, s.r.o.

4.4.1 Metodika

Stejně jako u analýzy společnosti OVB Allfinanz bude použita manažerská mřížka. Díky objektivitě byly provedeny dotazníkové šetření, které obsahovali stejné otázky a možnosti odpovědi jako u předchozí firmy. Objektem analýzy budou opět obě úrovně managementu, tedy jak vrcholný, tak střední.

4.4.2 Vyhodnocení analýzy vrcholného managementu

Vrcholný management zastupuje u společnosti RED media strategický manažer, který se odpovídá pouze vedení společnosti. Ve srovnání s OVB je to tedy obdobný post. Hodnocení manažerů jakožto podřízení poskytly mediální plánovači. Přiložená manažerská mřížka prezentující výsledky:



Obrázek 15 - manažerská mřížka strategického manažera - vlastní úprava

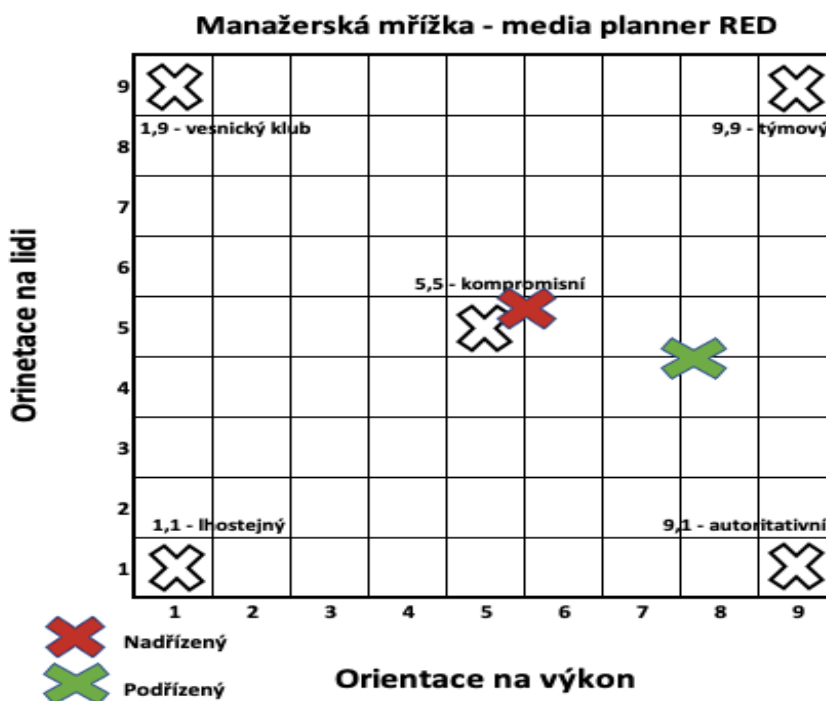
Strategický manažer společnosti se profiluje jako týmový vedoucí s velkým sociálním cítěním. Je zaměřen ve velké míře také na výkon a není ochotný dělat kompromisní řešení (pokud nejsou k prospěchu společnosti). Podle odpovědí dbá na pracovní kolektivy a rád udržuje dobré vztahy s podřízenými. Své zaměstnance respektuje a snaží se nejvyšší možnou míru komunikace za účelem zefektivnění výkonu. Dle jeho slov neprobíhá motivace pouze finanční cestou ale také dalšími benefity, kterými se snaží zlepšit pracovní lidské vztahy. V určitých případech dokáže upřednostnit udržení dobré pracovní morálky před efektivitou výkonů.

Podřízení vnímají manažera jako velmi silnou a respektovanou osobnost. Jsou si vědomi jeho zaměření na výkon a samy ho hodnotí jako autoritativního vedoucího.

Stanovuje dle nich dosti vysoké cíle, kterou jsou obtížně zvládnutelné. Důsledkem toho není na pracovišti ideální atmosféra. V případě že podřízení nesplní úkoly, vedoucí jim to dokáže řádně vyčinit. V těchto hodnoceních se názory manažera a podřízených dosti rozchází.

4.4.3 Vyhodnocení analýzy středního managementu

Střední manažery zastupují mediální plánovači, kteří v hodnocení vyššího managementu vystupovali jako podřízení. Hodnocení plánovačů mediálních kampaní z pozice podřízených poskytli skrze dotazníky výkonní zaměstnanci společnosti, neboli media executive. Výsledky jsou zaneseny do mřížky níže:



Obrázek 16 - manažerská mřížka media planner - vlastní úprava

Media planner, jak se tato pozice odborně nazývá se hodnotí jako kompromisní manažer. V hodnocení je viditelná sebereflexe, kdy sám sebe hodnotí jako průměrného manažera, který se vyšší měrou snaží zabývat lidmi než výkony. Je ochoten ustoupit při řešení problému a nejsou mu příjemné konfliktní situace. Dobře ovšem zvládá udržovat pracovní morálku, je v denním kontaktu se svými podřízenými a v tomto smyslu je jistě členem dobře fungujícího týmu. Nemá takové zaujetí pro výkon jako jeho nadřízení, což je

mimo jiné způsobeno špatnými zkušenosti v tomto stylu vedení. Naopak má velmi dobrou schopnost naslouchat druhým, což může být v určitých případech kontraproduktivní.

Podřízení hodnotí svého manažera jako autoritativního vůdce s vysokým důrazem na produktivitu práce. I přesto, že je týmový, chybí podřízeným větší ohleduplnost. V určitých případech není schopný kvalitně poradit a pozitivně povzbudit zaměstnance. Vyhovuje jim ovšem styl plánování práce, který je časově zvládnutelný.

4.4.4 Doporučení

Z výsledků dotazníku je patrné že se manažeři a podřízení na svém hodnocení neshodují. Patrné to je především u vrcholného managementu. Je zde vidět také že se tento problém promítá celým managementem směrem dolů a nesoulad je i v nižších patrech. Zásadním problémem jsou rozdílné představy o práci nadřízených a podřízených. Zatímco nadřízení jsou názoru, že vytváří kvalitní prostředí, podřízení mají pocit velkého tlaku na dokončení úkolů za každou cenu. Cesta zlepšení je především ve vrcholném managementu, je zde totiž vidět že střední manažery opakují chyby vrcholných. Je potřeba zlepšit pracovní prostředí, především plánováním reálných cílů a za jejich plnění spravedlivě odměňovat. Zlepšení musí nastat v delegování a manažerském plánování. Pomůže také vyšší míra komunikace, která musí být ovšem upřímná a věcná.

4.5 Srovnání řídicích stylů vrcholných manažerů zkoumaných společností

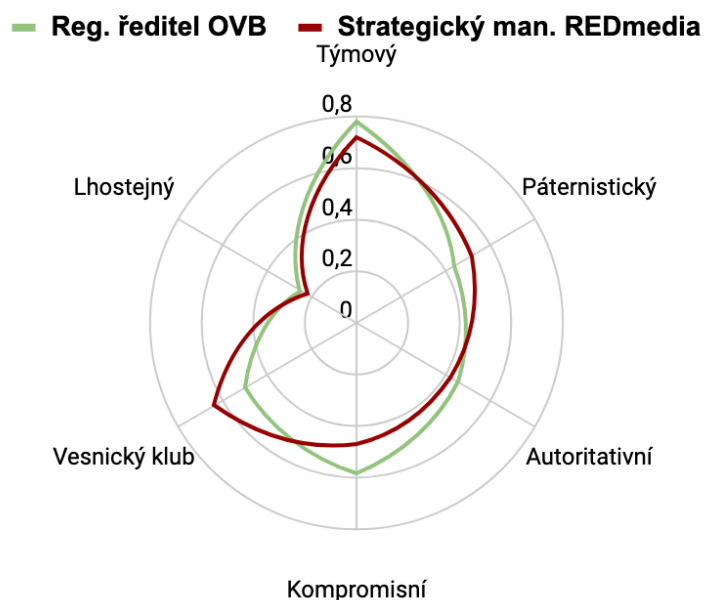
4.5.1 Metodika

Při srovnávání řídicích stylů bylo využito řízených rozhovorů s manažery a jejich podřízenými, ti měli možnost odpovídat v předem připraveném dotazníku a bodovat odpovědi na škále od 0 do 3. Následně byly body, dle odpovědí, přiděleny k jednotlivým řídicím stylům. Celkový součet získaných bodů byl následně vydělen maximálním možným počtem bodů a pro každý řídicí styl vznikl koeficient o rozsahu 0 až 1. Čím více se blížila hodnota jedné, tím víc manažer tíhl k danému stylu řízení.

4.5.2 Porovnání řídicích stylů očima manažerů

K nejlepší představě srovnání manažerských stylů pomůže graf níže:

Vnímaní manažerských dovedností strategických manažerů OVB vs REDmedia



Obrázek 17 - sebehodnocení manažerských stylů - vlastní zpracování

Ředitel společnosti OVB na základě sebehodnocení získal nejvyšší koeficient u týmového stylu řízení (0,778), nejnižší naopak u stylu lhostejného (0,250). Záložním řídicím stylem tohoto vedoucího je kompromisní styl vedení (0,583).

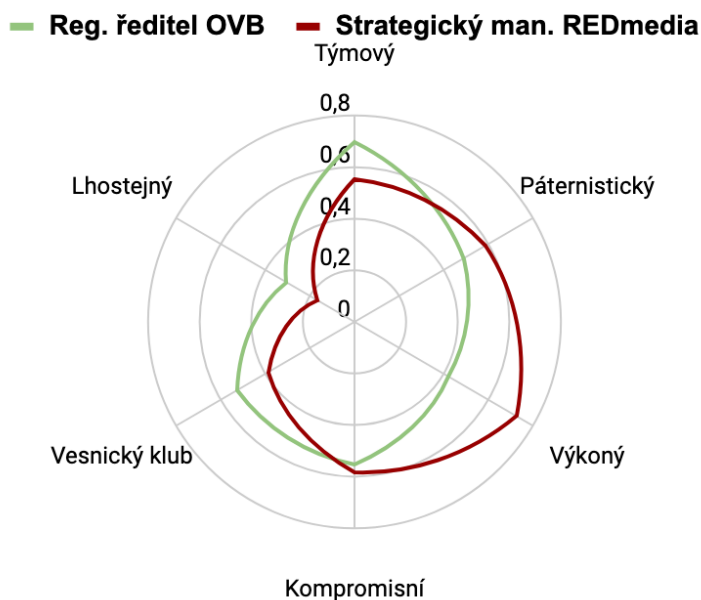
Strategický manažer společnosti REDmedia sám sebe také vidí jako týmového manažera (0,722) s orientací na lidské zdroje (0,639). Nejvzdálenější je mu taktéž lhostejný styl vedení (0,222).

V sebehodnocení vrcholových manažerů obou společností panuje velmi výrazná shoda. Oba manažeři se cítí být dobrými vůdci kvalitně fungujícího týmu. Podle výsledků panuje v obou firmách dobrá pracovní atmosféra a i přesto jsou efektivně plněny předem stanovené cíle. Oba vedoucí pracovníci umějí efektivně řešit problémy svých podřízených. Vynikají také v řešení konfliktních situací a umějí zaujmout pro svůj cíl velkou většinu svých zaměstnanců.

4.5.3 Porovnání řídicích stylů očima podřízených

Také zde lze nejlépe výsledky demonstrovat na grafu níže:

Vnímání manažerských dovedností podřízenými OVB vs REDmedia



Obrázek 18 - hodnocení manažerů podřízenými - vlastní úprava

Podřízení regionálního manažera společnosti OVB vidí svého manažera jako týmového vůdce (0,694) s občasnými sklony ke kompromisnímu vedení (0,556). V žádném případě ho neidentifikují jako manažera lhostejného (0,306). V tomto hodnocení panuje výrazná shoda se sebehodnocením manažera.

Pracovníci hodnotící strategického manažera společnosti REDmedia, shledávají manažera vysoce autoritativním (0,727), který občas zvolí kompromisní vedení (0,585). Míra lhostejnosti je u tohoto vedoucího blízka nule (0,167).

V případě hodnocení podřízených pracovníků je vidět výrazný rozdíl u společnosti OVB a REDmedia. Ve společnosti OVB je manažer respektovanou osobností především díky tomu, že je členem správně fungujícího týmu. Je příkladným leaderem, který umí své podřízené motivovat. Podřízení se umí s cíle svého šéfa identifikovat a cítí se velmi potřební. Konflikty s nimi řeší konstruktivní cestou, problémy jsou řešeny kontinuálně, ne až v období krize. Velmi důležitá je shoda sebehodnocení s hodnocením podřízených.

Ve mediální agentuře REDmedia si vrcholný manažer, dle hodnocení podřízených, své postavení buduje vysokými nároky na plnění plánů. Cíle společnosti se musí plnit za každou cenu a je ochoten jim upřednostnit dobré klima na pracovišti. V rozhodování je

striktní a málokdy naslouchá názorům svých zaměstnanců. Na tomto hodnocení je patrný velký nesoulad se sebehodnocením manažera, což je v mezilidských vztazích velký problém.

5 Závěr

S určitostí lze říci že manažerské styly a jejich pojetí procházejí neustálým vývojem. Velký vliv u manažerských funkcí hraje zkušenost a získané schopnosti, ale také dovednosti které se nelze naučit. Kvalitní manažer musí mít velký soubor vlastností a schopností aby mohl být opravdu úspěšným vedoucím. Stále větší důraz se klade na psychologii a tím pádem hraje velkou roli komunikace. Mnoho desetiletí naopak zůstává zachována teorie potřeba každého jedince. I v dnešní době je tato Maslowova pyramida využívána především v uplatňování motivace. I motivace podřízených se ovšem značně posouvá, potřeby jsou naplňovány stále do vyšších pater a proto k jejich uspokojení nestačí pouhé finanční bonusy jako v minulosti.

Zkoumané společnosti jsou velkými značkami ve svých oborech a obě jsou velmi úspěšné a výdělečné. Je zde vidět velmi profesionální jednání všech zúčastněných. Velká chuť po inovacích a neustálém progresu.

Hlavním rozdílem u obou společností je systém fungování a to se projevilo také ve výsledném hodnocení. Společnost OVB Allfinanz těží ze své strategie víceúrovňového marketingu, ačkoliv je tento způsob podnikání pro mnohé překážkou. Podřízení ctí principy svých manažerů, jelikož k nim ve velké většině vzhlíží a chtějí dosáhnout obdobné pozice. Z tohoto vyplívá také velká shoda při hodnocení manažerů. Vysocí manažeři se snaží své podřízené dostat také do vyšších pozic, jelikož jim to zaručuje karierní růst. Jasně stanovený karierní plán je sám o sobě motivací pro podřízené, jelikož vědí co musejí udělat proto, aby se dostali na vyšší pozici. Dá se říci že manažer musí pomáhat svým podřízeným aby byli co nejlepší, protože až poté bude nejlepší i on sám. V tomto je zakořeněn základ úspěchu regionálního ředitelství Pavla Hausnera OVB Allfinanz.

Společnost REDmedia oproti tomu klade velký důraz na výkon, tento tlak je zřejmý od nejvyššího vedení až po liniové manažery. Systém funguje klasickým zaměstnaneckým poměrem a i přesto, že je zde kariéra podporována, není motivace tak vysoká. Hlavním nápravným opatřením je vyššího zapojení podřízených do fungování společnosti jako takové. Seznámit je s vizí společnosti, aby se s ni zaměstnanci mohli identifikovat. Následně se zlepšil i pracovní prostředí a atmosféra, která není na ideální úrovni.

Výsledkem je také zjištění, že víceúrovňový marketing, alespoň co do řízení manažerů, převyšuje firmu s klasickým zaměstnaneckým poměrem, díky již výše zmíněným důvodům.

6 Citovaná literatura

- Cejthamr, V. & Dědina, J., 2010. *Management a organizační chování*. 2.aktualizované editor Praha: Grada Publishing a.s..
- Armstrong, M., 2007. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, Nejnovější trendy a postupy*. 10.vydání editor Praha: Grada.
- Šuleř, O., 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1.vydání editor Praha: Computer press.
- Bender, P. U., 2008. *Niterná leadership*. Praha: Management Press.
- Donelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J., 1997. *Management*. 1.vydání editor Praha: Grada.
- Dědina, J. & Odcházal, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vydání editor Praha: Grada.
- Hron, J., 2000. *Teorie řízení*. 4.vydání editor Praha: Česká Zemědělská Univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
- Maslow, A., 1987. *Motivation and Personality*. New York: Addison-Weley.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Tom, B., 2010. *A Managers guide to leadership*. Londýn: McGraw-Hill Education - Europe.
- Stýblo, J., 1993. *Personální management I*. 1.vydání editor Praha: Grada.
- Truneček, J. & kol., a., 1997. *Management v informační společnosti*. 1.vydání editor Praha: Vysoká škola Ekonomická v Praze.
- Urban, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1.vydání editor Praha: Grada.
- Veber, J. & kol., a., 2014. *MANAGEMENT*. 2.aktualizované editor Praha: Management Press, s.r.o..
- Vodáček, L. & Vodáčková, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3.rozšířené editor Praha: Management Press, s.r.o..
- Wehrich, H. & Koontz, H., 1993. *MANAGEMENT*. Praha: VICTORIA PUBLISHING.

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 - náplň práce manažerů (Veber & kol., 2014).....	17
Obrázek 2 - schopnosti manažera (Cejthamr & Dědina, 2010).....	18
Obrázek 3 - Rozdělení vlastností a znalostí (Pedler, et al., 2010).....	19
Obrázek 4 - Porterův model - vlastní úprava.....	22
Obrázek 5 - matice dle Carla Gustava Junga - Vlastní úprava.....	23
Obrázek 6 - Maslowova pyramida potřeb - vlastní úprava.....	25
Obrázek 7 - identifikace manažera (Hron, 2000).....	28
Obrázek 8 - individuální řídicí styly (Hron, 2000).....	29
Obrázek 9 - Manažerská mřížka (Donelly, et al., 1997).....	32
Obrázek 10 - Struktura společnosti OVB Allfinanz - vlastní úprava.....	36
Obrázek 11 - systém kariéry OVB Allfinanz - vlastní úprava.....	38
Obrázek 12 - struktura společnosti REDmedia - vlastní úprava.....	40
Obrázek 13 - manažerská mřížka regionálního ředitele - vlastní úprava.....	42
Obrázek 14 - manažerská mřížka oblastního ředitele - vlastní úprava.....	43
Obrázek 15 - manažerská mřížka strategického manažera - vlastní úprava.....	45
Obrázek 16 - manažerská mřížka media planner - vlastní úprava.....	46
Obrázek 17 - sebehodnocení manažerských stylů - vlastní zpracování.....	48

Obrázek 18 - hodnocení manažerů podřízenými - vlastní úprava	49
Obrázek 19 - vyhodnocení dotazníku- (Šuleř, 2008).....	63

8 Přílohy

Níže je přiložen úplný seznam otázek dotazníkového šetření, které bylo základem pro praktickou část bakalářské práce. Dotazníkové šetření probíhalo v rámci řízených rozhovorů u manažerů i podřízených obou společností.

Dotazník se skládá ze dvou variant, pro podřízené a pro nadřízené. Každá z variant má 36 otázek a dvě možné odpovědi. Respondenti přiřazovali odpovědím body od 0 do 3.

- Spíše souhlasím s odpovědí A před odpovědí B – A 2 body, B 1 bod
- Spíše souhlasím s odpovědí B před odpovědí A – A 1 bod, B 2 body
- Naprosto souhlasím s odpovědí A, nesouhlasím s odpovědí B – A 3 body, B 0 bodů
- Naprosto souhlasím s odpovědí B, nesouhlasím s odpovědí A – A 0 bodů, B 3 body

Dotazník pro manažery:

1. Jestliže podřízený nesouhlasí s vaším názorem...
A... změním postoj pro udržení dobré spolupráce
B... trvám na plnění příkazů a dohlížím.
2. Při plánování dostanete návrhy od svého podřízeného, použijete...
A... přijatelné návrhy o oceníte všechny, kteří s návrhem přišli.
B... všechny návrhy, ať dobré či špatné.
3. V případě, kdy podřízený nesouhlasí s vaším názorem a podá jiný návrh...
A... vždy prosadím své řešení ačkoliv návrh vyslechnu.
B... upozorním podřízeného, že mu o radu řeknu, až ji budu potřebovat.
4. V případě, že podřízenému sdělím co od něj očekávám...
A... tvrdě to vyžadují.
B... uvědomuji si, že není vždy v jeho možnostech vše splnit.
5. Když podřízený nesouhlasí s mým názorem...
A... spornou záležitosti se vyhýbám, řeším pouze v kritickém případě.
B... otevřu záležitost i za cenu sporu, najdeme takové řešení, kdy dojde k porozumění obou stran.

6. Práci plánuji, tak, že...
 - A...Předložím celkový plán, podřízené informuji, aby úkol provedli dle jejich nejlepšího svědomí.
 - B...úkoly probírám individuální cestou, dle návrhů vytvořím plán.
7. Pokud podřízení nepracují dle představ...
 - A...tvrdě jim vyčíním a tím je popoženu
 - B...nic s tím nedělám
8. Nejvyšší uznání pracovník pocítí, jestliže...
 - A...hlásí všechny informace detailně, i když nevyžadují můj zásah.
 - B...hlásí pouze věci, které můj zásah vyžadují.
9. Kontrolu vykonávám tak, že...
 - A...kontroluji až v případě kritické situace.
 - B...mi pracovníci průběžně podávají podrobné hlášení.
10. V případě, že nesouhlasí podřízený s mým názorem, naslouchám...
 - A...všem jeho bodům, jak těm v kterých jsme za jedno, tak i těm v kterých nejsme.
 - B...především rozdílovým bodům, následně se jej snažím přesvědčit o správnosti mého názoru.
11. Potížím se mohu vyhnout, když...
 - A...akceptuji tempo podřízených.
 - B...pracovní tempo podřízených konzultuji a požaduji, aby si pracovní tempo zvolili samy.
12. Když zadávám úkol...
 - A...stanovuji celý postup splnění úkolu, včetně vymezení časové alokace a odchylky netoleruji.
 - B...rozdělím úkol na dílčí kroky, následně jsem schopen přijmát nápravná opatření
13. U hodnocení výkonosti je nezbytné, abych...
 - A...na podřízené soustavně dohlížel a tím jim pomohl předejít chybám.
 - B...chválil podřízené a nekritizoval je.
14. V případě, že podřízený nesouhlasí s mým rozhodnutím...
 - A...vysvětlím mu důvody svého rozhodnutí, ač je mi to líto, musí rozhodnutí přijmout.
 - B...pouze mu oznámím, že mé rozhodnutí platí.

15. V případě že nemohu nesouhlas podřízeného vyřešit...
- A...toto rozhodnutí odložím.
 - B...na svém rozhodnutím trvám, dám mu na vědomí, že ovšem ocením jeho akceptaci.
16. Efektivní spolupráce dosahují tak, že...
- A...se aktivně účastním řešení pracovních problémů podřízených.
 - B...dám najevo podřízeným, že jsou na prvním místě.
17. Při pracovní poradě...
- A...vždy naslouchám názorům podřízených, načež získám jejich podporu. Závěr ovšem udělám sám.
 - B...dbám na to aby všichni mé rozhodnutí pochopili a akceptovali.
18. Moji podřízení budou lépe pracovat...
- A...když se budu starat o jejich uspokojení, pomocí vytváření dobré pracovní atmosféry.
 - B...jestliže všichni pochopí, co je v sázce.
19. V případě porušení předpisů...
- A...podniknu okamžitá rozhodnutí a zajistím, aby se situace neopakovala.
 - B...nechám to být, podřízení se nejlépe učí ze svých chyb.
20. Hlavním účelem, při setkání s podřízenými je...
- A...určení postupu práce podřízených a vytyčení cílů.
 - B...poskytnutí příležitostí k podání návrhu.
21. Když plánuji práci...
- A...stanovuji odpovědnost a každému vysvětluji, jak práci vykonat.
 - B...plánuji osobní setkání a plánuji způsob práce, který vyhovuje podřízeným.
22. Měl bych...
- A...že lidem se z pravidla nechce tvrdě pracovat, proto požadují aby splnili alespoň něco.
 - B...udělat práci smysluplnější pro podřízené, tím dosáhnu vyšší efektivity.
23. Když hodnotím výkonost podřízených...
- A...projevují uznání, ale ujistím se zda bude práci kvalitně vykonávat i v budoucnu.
 - B...provedu diskuzi nad fakty.
24. Cíle stanovuji...

- A...ne příliš vysoké, nýbrž přiměřené.
 B...tak vysoké , aby je podřízení bez problému stihli.
25. U disciplinárního řízení...
- A...podřízené povzbuzuji, když poukážu na jeho silné stránky.
 B...své výhrady sdělím, následně dohlížím, aby se práce zlepšila
26. Když hodnotím podřízeného...
- A...zvažuji jeho přednosti i negativa, kde vyžadují zlepšení
 B...ujišťuji se zda podřízený chápe, že hodnocení je založeno na základě faktů, které ukazují příčiny jeho úspěchu i neúspěchu.
27. Při sledování postupu práce podřízeného...
- A...ho nechávám samotného, když se objeví chyby, tak se je dozví.
 B...zůstanu s ním v neustálém kontaktu, pro jeho dobro
28. Když uvádím podřízeného do nové práce...
- A...sdělím mu veškeré podrobnosti a povzbuzuji ho tím, že vše zvládne.
 A...pracuji s ním, stanovím očekávání a podpořím ho.
29. V případě, že chci mít dobré výsledky, stanovím podřízeným cíle a...
- A...žádám je o pomoc, když nejsou naplněny.
 B...ujišťuji se, zda jsou již od začátku plněny.
30. V případě, že chci zainteresovat podřízené, používám rady, aby...
- A...získal podřízený informace a na jejich základě udělám nejlepší rozhodnutí.
 B...jsem probral rozhodnutí o tom jak má být práce vykonávána.
31. U představování změn...
- A...poukážu na potřebu podpory a zdůrazním výhody spolupráce.
 B...poděkuji pracovníkům za důvěru.
32. V případě, že podřízení nevykonávají práci stanoveným způsobem...
- A...chvíli vyčkám situaci s tím, že nakonec udělají co mají
 B...ukážu podřízeným prospěšnost pravidel a požaduju dodržení.
33. V případě konfliktu podřízených...
- A...zabráním vytvoření situace, která by spor podpořila.
 B...konflikt okamžitě ukončím a poděkuju za jejich názory.
34. Do plánování práce...
- A...podřízené vtahuji společným probíráním plánu, umožním jim souhlasit se způsobem práce.

B...začlením návrhy podřízených , tolik kolik je možné, ale dohlédnu na dodržení mého postupu.

35. Odpor ke změně zmírňuji...

A...důrazem na pozitivní aspekty změny

B...tím, že ji provedu , jen tehdy když nenaruší zažitá zvyklosti.

36. Když dojde ke sporu mezi mnou a podřízeným...

A...otevřeme příčiny a vyřešíme spory.

B...mám poslední slovo

Dotazník pro podřízené

1. Pokud nesouhlasíte s nadřízeným, tak...

A...Změní postoj a udrží dobrou spolupráci.

B...dohlédne, abyste příkazy splnil.

2. Pokud manažerovi předložíte při plánování činnosti nějaký návrh, použije...

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

B...zpočátku všechny návrhy ať už jsou či nejsou dobré.

3. Přednesete-li návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího ...

A...vyslechne názor, ale prosadí správnost svého názoru.

B...upozorní vás, že až bude vaší radu potřebovat, dá vám vědět.

4. Pokud vedoucí všem sdělí, co se od vás očekává

A...a tvrdě to vyžaduje.

B...předpokládá, že nebudete schopni vše beze zbytku splnit.

5. Pokud nesouhlasíte s nadřízeným, tak...

A...vedoucí neprosazuje spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B...otevře spornou záležitost a pokusí se najít řešení, které vede k porozumění a souhlasu.

6. Vedoucí plánuje práci tak že...

A...vám předloží celkový obraz úkolu a navrhne, ať ho provedete tak, jak vám nejlépe vyhovuje.

B...probere úkol individuálně se všemi podřízenými, získá návrhy a vytvoří plán.

7. Pokud se pokoušíte dělat co nejméně...

A...vedoucí vás popožene i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B...nic s tím nedělá.

8. Abyste získal nejvyššího uznání svého vedoucího, hlásíte mu
A...věci, které potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
B...jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují jeho přímý zásah.
9. Vedoucí vykonává kontrolu takovým způsobem, že...
A...si děláte věci podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.
B...provádíte detailní hlášení.
10. Když nesouhlasíte s vedoucím, ten vám naslouchá, aby porozuměl...
A...bodům ve kterých jste za jedno stejně jako bodům, ve kterých se vaše názory rozcházejí a dosáhnout vašeho souhlasu.
B...bodům, ve kterých se rozcházíte, a přesvědčí vás, že jeho názor je správný.
11. Pokud se chce vedoucí vyhnout potížím...
A...akceptuje vámi zvolené pracovní tempo.
B...požádá vás, abyste si sami stanovili své vlastní tempo a vytvořili si tak pozitivní vztah k práci.
12. Když zadá speciální úkol, vedoucí...
A...stanoví postup splnění včetně časového vymezení a netoleruje odchylky.
B...rozdělí úkol na dílčí kroky, tak aby byl postup oceněn a byla přijatá případná opatření.
13. Při hodnocení výkonnosti vedoucí...
A...na vás soustavně dohlíží, aby vám mohl pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků.
B...chválí vás za dobré výsledky a zdrží se kritiky.
14. Pokud nesouhlasíte s rozhodnutím vedoucího...
A...vysvětlí vám důvody rozhodnutí a oznámí, že ač je mu to líto jeho rozhodnutí platí.
B...oznámí vám, že rozhodnutí platí.
15. Pokud nelze vyřešit váš nesouhlas s rozhodnutím vedoucího...
A...vedoucí odloží rozhodnutí.
B...vedoucí potvrdí rozhodnutí a dá vám na vědomí, že by ocenil, kdybyste jeho rozhodnutí akceptovali.
16. Efektivní spolupráce s vámi a vašimi kolegy dosahuje ...
A...vaší aktivní účasti při řešení pracovních problémů.

- B...ím, že vám dá najevo, že jste na prvním místě.
17. Při vedení pracovní porady...
- A...vám manažer naslouchá, aby získal vaší podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.
- B...dbá na to, abyste rozhodnutí přijali na základě pochopení a souhlasu.
18. Budete lépe pracovat pokud...
- A...se bude vedoucí starat o vaše uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.
- B...bude vaše úsilí založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
19. Porušíte-li předpis, vedoucí...
- A...podnikne okamžité opatření, aby bylo jasno, že se to nebude opakovat.
- B...nechá to být, protože nejlépe se poučíte z vlastních chyb, které sami odhalíte.
20. Hlavním účele, proč se s vámi vedoucí setkává, je...
- A...stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak budete práci vykonávat.
- B...poskytnutí příležitosti podávat návrhy.
21. Při plánování práce vedoucí...
- A...stanoví každému podřízenému odpovědnost, a každému z vás řekne, jak byste měli práci vykonat.
- B...setká se s každým jednotlivě a práci naplánuje způsobem, jak jí chcete vykonávat.
22. Váš vedoucí chápe, že...
- A...se vám nechce tvrdě pracovat, a proto dohlíží, abyste udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.
- B...pokud je pro vás práce smysluplnější, vaše produktivita stoupá.
23. Při hodnocení...
- A...vám manažer projeví uznání nad tím, co jste splnil, a ujistí se, že chápete, co se od vás očekává v budoucnu.
- B...s vámi manažer povede věcnou diskusi nad fakty.
24. Cíle stanovuje...
- A...ani příliš vysoké ani příliš nízké, abyste věděli, že jsou přiměřené.
- B...jen tak vysoké, abyste byli ochotni je přijmout.

25. Pokud s vámi vede vedoucí disciplinární řízení...
- A...je nadřizený diplomatický a povzbudí vás poukázáním na vaše silné stránky.
 - B...sdělí vám výhrady, a dohlédne, abyste se začal znovu snažit.
26. Při hodnocení vaší výkonnosti...
- A...definuje vaše přednosti a nedostatky, určí slabá místa a vyzdvihne, co děláte dobře.
 - B...ujistí se, jestli chápete, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny vašeho úspěchu či neúspěchu a dohodne s vámi cíle zlepšení.
27. Při vaší práci vás...
- A...vedoucí nechá samotného, protože pokud nastanou problémy, dozví se to obvyklými cestami.
 - B...zůstane s vámi v kontaktu, aby se ujistil, zda je vše v pořádku.
28. Když vás vedoucí uvádí do nové práce...
- A...sdělí vám „co, kde a jak“ s povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se vše brzy naučíte.
 - B...pracuje svámi, a stanoví očekávání ohledně výkonu, podpoří vaši iniciativu a podrobí kritice návrhy, jak měřit postup.
29. Vedoucí vám stanoví cíle a...
- A... požádá vás o pomoc, pokud nejsou plněny.
 - ...B__ujistí se, že cíle plníte hned od začátku.
30. Pokud vás chce manažer zainteresovat, použije porady k tomu aby...
- A...dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí, jak máte práci vykonat.
 - B...probere s vámi rozhodnutí, jak práci uděláte.
31. Při představení nadcházejících změn vedoucí...
- A...poukáže na potřebu podpory z vaší strany, a zdůrazní výhody toho, že spolupracujete.
 - B...poděkuje za vaši podporu.
32. Pokud nevykonáváte práci určeným způsobem...
- A...ponechá vedoucí situaci s tím, že nakonec uděláte, co se od vás čeká.
 - B...ukáže vám, že stanovená pravidla jsou prospěšná a požádá vás o dodržování postupu.

33. Pokud se mezi vámi a vaším kolegou objeví konflikt...
- A...vedoucí zabrání zaujetí pozice, která by váš spor mohla podpořit.
 - B...ukončí konflikt a poděkuje vám za vyjádřené názory.
34. Když vedoucí plánuje práci...
- A...probere s vámi plán a tak vám umožní souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.
 - B...včlenění do plánu tolik vašich návrhů, kolik je možné, aby zůstal zachován základní postup.
35. Nastane-li nějaká změna...
- A...vedoucí vám zdůrazní pozitivní aspekty změny a tím sníží váš odpor.
 - B...odpor k ní zmírní tím, že ji provede tak, aby nenarušil rutinní provoz.
36. Dojde-li ke sporu mezi vámi a nadřízeným, vedoucí ...
- A...společně s vámi otevřeně určí příčiny sporu a vyřeší je.
 - B...má poslední slovo. (Šuleř, 2008)

Výsledky byli dále počítány a vyhodnocovány dle tabulky přiložené níže:

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

Obrázek 19 - vyhodnocení dotazníku- (Šuleř, 2008)

