

# **Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

## **Zemědělská fakulta**

---

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství  
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

## **Posouzení stylu a metod manažerské práce v malých a středních podnicích**

(Diplomová práce)

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:  
Pavla Fialová

2009

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Posouzení stylu a metod manažerské práce v malých a středních podnicích vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách. Dostupné na internetu: [http://www.jcu.cz/education/zverej\\_kvalif\\_praci](http://www.jcu.cz/education/zverej_kvalif_praci). Opatření rektora o zveřejňování disertačních, diplomových, bakalářských a rigorózních prací studentů JU (R 83 z 20. 4. 2007).

V Českých Budějovicích 16. listopadu 2009

.....  
Pavla Fialová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Zároveň děkuji oběma manažerům analyzovaných firem za poskytnuté informace a materiály, které mi pomohly tuto práci vypracovat.

# OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	4
2.1	Vymezení pojmu management a manažer .....	4
2.2	Význam managementu .....	7
2.3	Manažerské funkce .....	8
2.4	Úrovně (linie) řízení .....	10
2.5	Manažerské styly chování .....	11
2.5.1	Transakční styl vedení .....	13
2.5.2	Transformační styl vedení .....	14
2.6	Manažerské role .....	14
2.6.1	Interpersonální (mezilidské) role .....	15
2.6.2	Informační role .....	16
2.6.3	Rozhodovací role .....	16
2.7	Metody manažerského vedení .....	17
2.7.1	Co je vedení .....	17
2.7.1.1	Teorie X a Y.....	18
2.7.1.2	Teorie vedení založené na rysech vedoucích .....	20
2.7.1.3	Teorie manažerské mřížky (teorie grid) .....	21
2.7.2	Metody. vedení .....	22
2.7.2.1	Metody tvůrčího myšlení.....	23
2.7.2.2	Metody vedení spolupracovníků.....	23
2.7.3	Komunikace.....	28
2.8	Principy situačního řízení .....	28
2.8.1	Přímé (direktivní) řízení .....	29
2.8.2	Koučování .....	29
2.8.3	Podporování.....	30
2.8.4	Delegování .....	31

2.9	Nástroje řízení lidí v organizaci .....	31
2.9.1	Motivace .....	31
2.9.2	Tvůrčí vedení („leadership“).....	33
3	METODIKA A HYPOTÉZY .....	36
3.1	Cíl práce .....	36
3.2	Metodika zpracování .....	36
4	PRAKTICKÁ ČÁST .....	38
4.1	Charakteristika firem .....	38
4.1.1	„Centrum stavebních systémů s.r.o.“ .....	38
4.1.2	„STS J.T., a.s.“ .....	39
4.2	Hodnocení manažerů .....	41
4.2.1	Subjektivní hodnocení .....	41
4.2.2	Řídící schopnosti .....	43
4.3	Analýza stylů řízení .....	47
4.4	Jste transformační vedoucí? .....	48
4.5	Analýza motivace .....	49
4.6	Analýza komunikace .....	55
4.7	Diskuse .....	56
4.8	Návrh optimálního stylu a metod řízení .....	60
4.8.1	Návrh na změnu stylu řízení .....	60
4.8.2	Návrh na zlepšení stylu vedení .....	61
4.8.3	Návrh na zlepšení motivace .....	61
4.8.4	Návrh na zlepšení komunikace .....	62
4.9	Ekonomický přínos .....	63
4.9.1	„Centrum stavebních systémů s.r.o.“ .....	63
4.9.2	„STS J.T., a.s.“ .....	65
5	ZÁVĚR .....	67
6	SUMMARY .....	68
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	69
8	PŘÍLOHY	

# 1. ÚVOD

Dnes se obecně uznává, že bez managementu nelze úspěšně podnikat a zajistit tak prosperitu organizací. V důsledku celosvětového rozvoje se management firem neustále mění. Uspěť v dnešní době jako manažer vyžaduje nejenom odvahu a vůli, ale je zapotřebí mít takové znalosti a schopnosti, které pomáhají podrobněji mapovat nebezpečí, využívat maximálně všechny možnosti a efektivněji mobilizovat síly lidí ve firmě s cílem dosahovat co nejlepších výsledků. Vzhledem k rostoucí konkurenci je nutné, aby manažeři stále více přemýšleli o tom, jak pracovníky co nejlépe řídit a motivovat. Být dobrým manažerem v moderní organizaci není v dnešní době vůbec snadné.

Cílem této práce je nejenom provedení rozboru používaných metod řízení a charakterizování stylu řízení vedoucích pracovníků v malých a středních firmách, ale i navržení optimálního systému metod řízení a posouzení dopadu na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů ve firmě Centrum stavebních systémů s.r.o. a ve firmě STS J.T., a.s.

Obě firmy nedaly svolení s použitím svého obchodního jména, proto z tohoto důvodu byly pro účely práce oba názvy společností změněny.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

*„Podnikání je soutěž a jakákoli soutěž na vysoké úrovni je téměř výhradně hrou, která se hraje hlavou. Skrytou hrou ve světě podnikání, jak bychom to snad mohli nazvat, je pochopení základního paradoxu: čím více si myslíte, že něco děláte dobře, tím větší pozor byste si měli dávat. Čím větší spokojenost cítíte nad tím, čeho jste dosáhli nyní i v minulosti, nad svými „správnými kroky“, tím méně spokojeni byste vlastně měli být.“*

*Mark.H. McCormack*

### 2.1 Vymezení pojmu management a manažer

**Donelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. (1997)** uvádějí, že management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí.

Z jiného pohledu nahlíží na management **Vodáček, L., Vodáčková, O. (1996)**. Uvádějí, že v současné světové literatuře lze snadno najít desítky, ba stovky slovních vysvětlení a definic pojmu „management“. V češtině terminologicky nejlépe odpovídá anglického pojmu „management“ výraz „řízení“.

Autoři dále uvádějí, že management můžeme chápat jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeri) užívají ke zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.

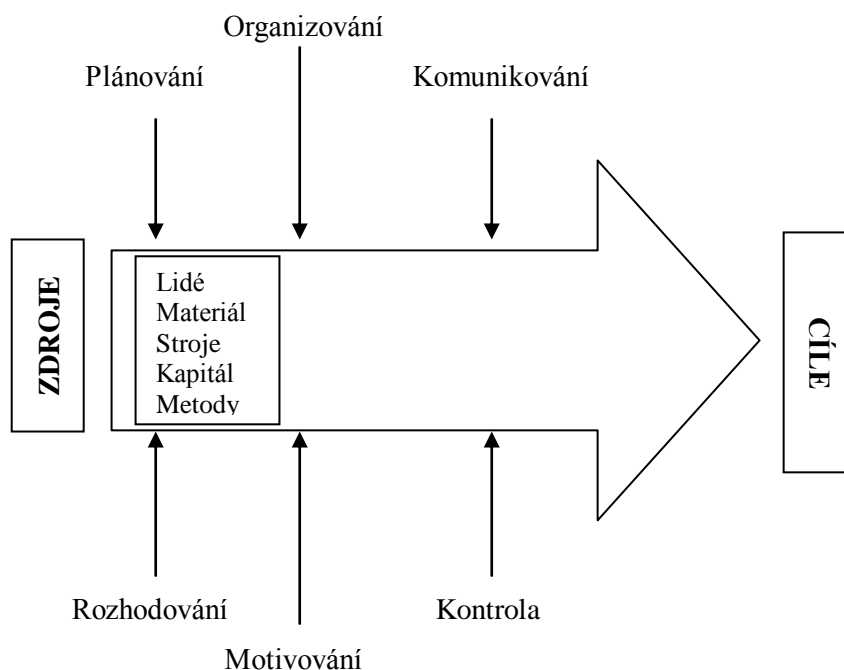
Vodáčkoví zároveň ve své literatuře citují výklad managementu dle knihy *„Management – Tasks, Responsibilities, Practices“* od *P.F. Druckera*:

„Výklad pojmu „management“ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia”

Dalším z autorů, kteří management nedefinují jednoznačným výrazem je **Truneček, J. (1993)**. Říká, že není možné najít jedinou všeobecně platnou definici. Musíme mít na paměti rozdíl mezi obecnými zásadami a praktickým prováděním při řízení konkrétních podniků. Z četných definic managementu uveďme aspoň některé:

- Management je funkcí, je disciplínou, je návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.
- Management je proces (viz Obrázek 1) plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.

Obrázek 1: *Management jako proces*



Pramen: Vlastní úprava, TRUNEČEK, J., 1993)



Truneček se na management zároveň dívá jako na uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou zjištěných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblastí více vědních disciplín (ekonomiky, matematiky, psychologie sociologie atd.), které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení.

**Stýblo, J., (1993)** charakteristiku managementu vymezuje do třech základních kategorií.

- Vedení lidí
- Specifické řídicí funkce a činnosti
- Předmět činnosti

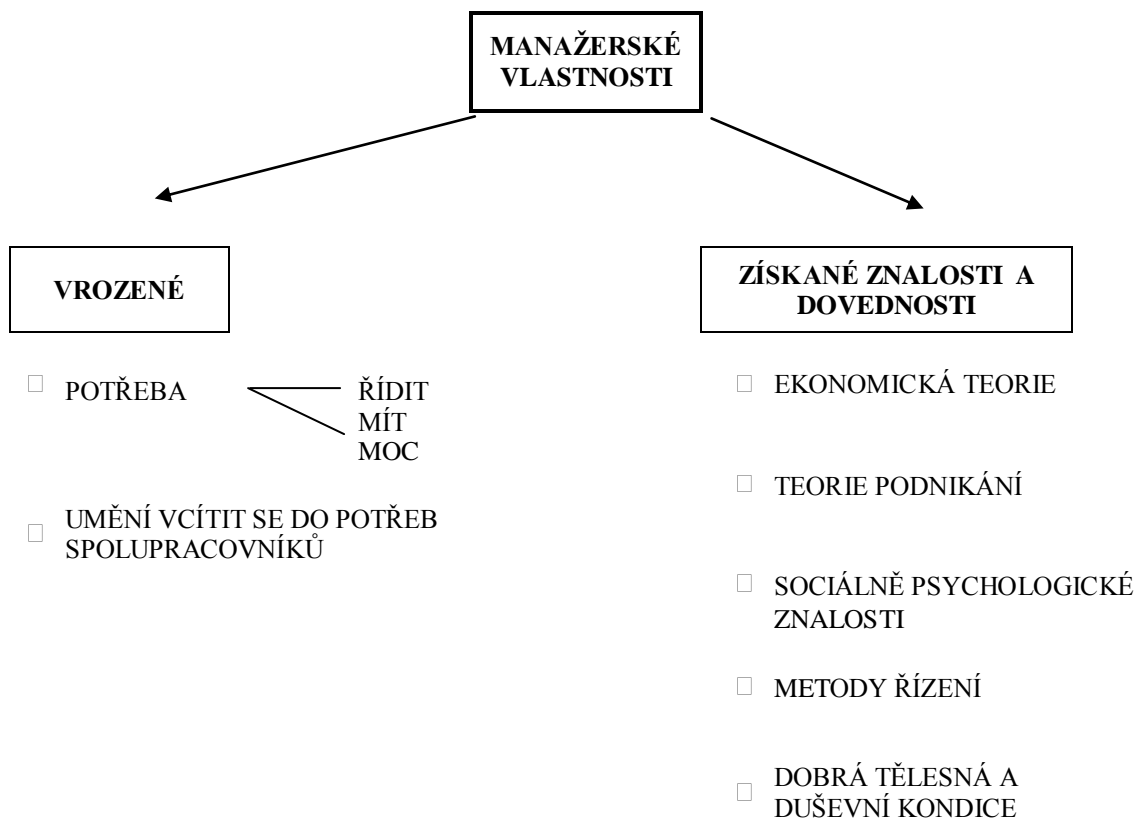
Zároveň Stýblo rozvádí definici manažera, pro jehož výstižný výklad použil Goodworthovo pojetí:

*„Manažer je ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.“*

Dále říká, abychom definici manažera nehledali. K tomu nám poslouží slovníky a encyklopedie. Nám jde především o to, abychom postihli obsah jeho činnosti. Proto se spíše, než kdo je manažer, ptáme, co dělá - a z toho vyplyne, kdo manažer je.

O vlastnostech, které by měl každý správný manažer mít, nás informuje Obrázek 2.

Obrázek 2: *Vlastnosti ideálního manažera*



Pramen: Vlastní úprava, TRUNEČEK, J., (1993)

## 2.2 Význam managementu

**Donelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. (1997)** pohlížejí na význam managementu ze strany konkurenční výhody u malých a středních podniků i velkých nadnárodních společností. Konkurenčními nástroji se mohou v nově formující celosvětové ekonomice stát moderní informační technologie, rychlé rozhodování, strategická spojení a dovednosti řízení jednotlivých pracovníků i týmů. Manažeři, kteří dokáží nejefektivněji využívat lidské zdroje, budou pro své firmy nepostradatelným zdrojem jejich prosperity.

Oproti tomu **Stýblo, J., (1993)** uvádí, že role managementu je především ve vedení lidí. Stanovením odpovídajících cílů všem zaměstnancům lze zlepšit pracovní výsledky

a docílit vyšší efektivity podnikání. Morálka roste s náročností úkolů ne naopak. Management musí poskytovat příležitost pro uplatnění lidí, iniciovat rizika a jejich úspěšná řešení odměňovat.

## 2.3 Manažerské funkce

**Vodáček, L., Rosický, A., (1997)** pohlízejí na manažerské funkce jako na typické a zároveň podstatné činnosti, které by měl vedoucí pracovník zvládnout ve své oblasti působení. Tyto činnosti, resp. manažerské procesy, se realizují v prostoru a čase. (v tzv. „časoprostoru“).

Náplň manažerských funkcí má nejen různá obsahová pojetí, ale i odlišné klasifikace.

### Sekvenční manažerské funkce

- **Plánování** (Planning) – proces stanovení cílů manažerské činnosti a postupů k jejich dosažení.
- **Organizování** (Organizing) – proces zajišťující uspořádání úloh lidí (a nejenom lidí, ale i dalších zdrojů – hmotných, finančních), kteří mají realizaci plánu zajistit.
- **Výběr a rozmístění spolupracovníků**, resp. personální zajištění (Staffing) - proces týkající se výběru, rozmístění a přerozdělování spolupracovníků.
- **Vedení lidí** (Leading) - proces týkající se vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce.
- **Kontrola** (Controlling) – proces zaměřující se na porovnání záměrů (cílů, plánů, standardů, norem atd.) a reality (dosažených výsledků).

## Paralelní (průběžné) manažerské funkce

- **Analyzování řešených problémů** (Analysis) – informační proces, díky němuž je vymežován model problému.
- **Rozhodování** (Decision making) - proces zabývající se řešením problému, který má více než jedno přípustné řešení.
- **Realizace, resp. implementace** včetně koordinace (Implementation incl. coordination) – proces zabývající se finalizací uvažované sekvenční manažerské funkce.

Uspořádání a vzájemné vazby sekvenčních a paralelních manažerských funkcí nám dávají nejen přehled o systémovém celku, ale naznačují i nezbytnost stálého sladování jednotlivých funkcí (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: *Maticové zobrazení manažerských funkcí*

Manažerské funkce	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr a rozmístění spolupracovníků			
Vedení spolupracovníků			
Kontrola			

Pramen: Vodáček, L., Rosický, A., (1997)

V obecném pojetí manažerských funkcí se shoduje s Vodáčkem a Rosickým **Pražská, L. (1993)**. Jen manažerské funkce vyčleňuje do jiných tříd.

- **Výkonné** – řídí činnost skupiny a odpovídá za všechny fáze řízení, kterými jsou:
  - rozhodování,
  - plánování,
  - organizování,
  - motivování
  - kontrola.

- **Společensko-výchovné** – závisí na společenských úkolech, stavu skupiny a úrovni vedoucí – zejména zvyšování kvalifikace a kultury jednání.
- **Reprezentativní** – zastupuje skupinu navenek.
- **Odborné** – teoretická a praktická pomoc členům skupiny při řešení úkolů.
- **Hodnotící** – posuzování výsledků, kterých jednotlivci skupina dosáhli.
- **Sledování vnitřních vztahů ve skupině** – navozování příznivých vztahů ve skupině a řešení konfliktů.
- **Vedoucí má být vzorem chování** – pro ostatní členy skupiny, tedy má mít snahu o sebevzdělávání a sebevýchovu, rozvíjení těch vlastností a dovedností, které požaduje u členů skupiny při hodnocení.

## 2.4 Úrovně (linie) řízení

Typy manažerů:

- Vrcholová linie řízení (top management)
- Střední linie řízení
- Základní linie řízení

Detailnější popis úrovně řízení dle typu organizace nám ukazuje Tabulka 2.

Tabulka 2: *Úrovně řízení dle typu organizace*

Úroveň managementu \ Typ organizace	Výrobní podnik	Vzdělávací instituce	Vládní organizace
<b>Vrcholový management</b>	Výkonný ředitel	Rektor	Předseda
<b>Střední management</b>	Vedoucí úseku	Děkan	Ředitel odboru
<b>Provozní management</b>	Vedoucí provozu Vedoucí dílny (mistr)	Vedoucí katedry	Vedoucí oddělení

Pramen: Donelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., (1997)

## 2.5 Manažerské styly chování

Podle **Stýbla, J. 1993** styl práce manažera představuje osobitý způsob uplatňování metod a nástrojů řízení. Je podmíněn řadou okolností, např. charakterem vykonávané práce, typem pracoviště, složením pracovního kolektivu, osobností manažera apod. V praxi neexistuje žádný „čistý“ styl, každý manažer je „směsicí“ různých stylů. Donedávna byl však pravidlem jeden vyhraněný styl, formovaný celoživotní praxí.

- **Styl volného vedení** – extrémně nízké úsilí při dosahování cílů podniku, karikurní rysy vedení, vlastní pohodlí.
- **Styl konzultativně participativní** – tento styl bývá výsledkem dobrého tréninku, osobních schopností i založení člověka pro práci s druhými. V praxi jsou tito manažeři nositeli např. marketingových koncepcí, které se promítají do všech ostatních činností. Jejich zásady tvoří:
  - Odvození *priorit podnikání*, zejména obchodní funkce od možností výroby a reálné situace podniku.
  - Uplatnění *marketingových pravidel* založených na analýze poptávky a stanovení neúčinnějších cest ke spotřebiteli.
  - Zajištění optimálního *přizpůsobení se výrobě poptávce* trhu.
  - *Využití* nejschopnějších *iniciativních lidí* a jejich vedení tak, aby vyhledávali příležitosti, nebáli se rizika originálních přístupů a byli ochotni svou invenci investovat do podnikatelské aktivity firmy.
- **Demokratický styl** – bez diskusí skupinové cítění, týmové řízení, vysoká míra sebedisciplíny a motivace, dobrá znalost potřeb pracovníků, preferování lidské stránky managementu a jistě i tolerance pro omyly.

**Tureckiová, M., (2007)** pohlíží na styly vedení jako na obvyklý způsob jednání manažera ve vztahu ke skupině, kterou vede, ale i k jejím jednotlivcům. Tyto styly bývají znázorňovány jako kontinuum dle možnosti členů skupiny podílet se na řídicích procesech, zejména na rozhodování.

V míře, s jakou se členové skupiny podílejí na rozhodování, se projevuje jednak vztah manažera k nim a jednak míra připravenosti spolupracovníků přijmout odpovědnost s rozhodovací pravomocí.

- **Autoritativní styl** – manažer rozhoduje sám – dává příkazy a očekává (kontroluje) jejich plnění, ocenění pracovníků dle shody výsledku s příkazem. Efektivní v období krizí a situací, které vyžadují okamžité rozhodnutí bez možnosti informovat ostatní a dosáhnout komunikací s nimi shody o dalším postupu, může mít i podobu:
  - **Benevolentně-autoritativní** – styl „posledního mohykána“. Vedoucí sám o všem rozhoduje, aby „ušetřil“ ostatní od nejistoty rozhodování. Sám ví vše nejlépe, nebo si to přinejmenším myslí, většinou neefektivní styl, který neumožňuje rozvoj pracovníků.
- **Konzultativní styl** – varianta stylu označovaného také jako demokratický manažer, který rozhoduje sám na základě konzultací (výměny informací a zkušeností) s vybranými členy skupiny. Efektivní styl v období stability a v době dílčích změn. Velmi náročný styl na komunikační dovednosti manažera.
- **Participativní styl** – pokročilá varianta demokratického stylu. Manažer rozhodovací proces moderuje nebo facilituje – usměrňuje nebo usnadňuje jeho průběh. Přijato je rozhodnutí považované za nejlepší, bez ohledu na to, kdo je autorem. Styl je účinný při práci s rozvinutou (vysoce výkonnou) skupinou.
  - **Týmové vedení** – manažer podporuje vysokou výkonnost týmu za současné podpory rozvoje pozitivních (korektních) mezilidských vztahů uvnitř skupiny i se zbytkem organizace.
- **Delegativní styl** – efektivní varianta stylu „volná uzda“. Mezi manažerem a spolupracovníkem je vysoká míra důvěry. Vedoucí přenáší část svých významných, nerutinních úkolů na své spolupracovníky. Mezi manažerem a spolupracovníky panuje kolegiální vztah, rozvíjený za současného požadavku vysoké samostatnosti a rozvinutých kompetencí spolupracovníků, předpoklady efektivního využívání tohoto stylu jsou ochota manažera delegovat a u spolupracovníků schopnost a ochota plnit svěřené úkoly a cíle samostatně.

Dle **Zadražilové, D., Khelerové, V., (1994)** se určitý styl vedení dá do jisté míry naučit. Na druhé straně tu mají svůj význam i vrozené předpoklady člověka vést druhé. V této souvislosti citují autorky Basse, B., který popisuje tzv. *transakční a transformační styl*.

### **2.5.1 Transakční styl vedení**

Transakční styl vedení znamená objasňovat podřízeným, co se od nich žádá, jaký to má smysl a zejména, jaký prospěch budou mít ze splnění daného úkolu. Vedoucí se zaměřuje na plnění běžných úkolů, tak i na uspokojování individuálních potřeb a zájmů pracovníků. Důsledně dbá na to, aby byly přísliby odměn skutečně splněny. Přestože tento styl vypadá přímo ideálně, autorky **Zadražilová, D., Khelerová, V., (1994)** nás upozorňují, že podobný styl vede k průměrnosti, a to zvláště tehdy, je-li kombinován s řízením pomocí výjimek.

**Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., (2001)** uvádějí, že se jedná o vzájemnou výměnu – pracovník poskytuje svůj talent, úsilí, výkony a vedoucí ho za to odměňuje. Toto vedení využívá dvou prostředků: *podmíněné odměny a řízení výjimkou*.

*Podmíněná odměna* spočívá v souhlasném názoru vedoucího a následovatele na to, co má následovatel udělat, aby byl odměněn nebo aby se vyhnul postihu. (např. pochvala za dobře vykonanou práci, doporučení zvýšení platu, prémie, povýšení). Vedle toho se používá také podmíněného postihu.

*Řízení výjimkou* spočívá v tom, že vedoucí nezasahuje do průběhu plnění úkolů. Teprve když není dosahováno očekávaných výkonů nebo nastane problém, vedoucí zasahuje. Odpovědnost je delegována na podřízené, technika výjimky je vyjádřena výrokem: „Pokud pracuji jako vždycky, je s mým výkonem spokojen“. Používají se spíše negativní mechanismy, protože vedoucí nemá možnost stále provádět pozitivní zpevňování. (Důvodem je např. mnoho podřízených, chybějí peníze na odměny...)



## 2.5.2 Transformační styl vedení

Transakční styl vedení je postaven na vzájemné výměně – transakci. Transformační styl vedení je dle **Zadrazilové, D., Khelerové, V., (1994)** charakterizován na základě pocitu sounáležitosti, pocitu ztotožnění se s cíli skupiny a jejím posláním. Vedoucí dokáže, aby se lidé povznegli nad své individuální zájmy ve prospěch skupiny.

Oproti tomu **Donelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. (1997)** citují německého sociologa Maxe Webera, který zavedl do diskuse o vedení lidí pojem charisma. Weberův pohled zdůrazňoval jakýsi osobní magnetismus v chování, který zvyšuje možnost zhostit se úkolu. Charismatický vedoucí má významný vliv na své spolupracovníky. Ti jsou přitahováni jeho magnetizmem, přízní, autoritou a výjimečnou schopností reagovat v pravý čas.

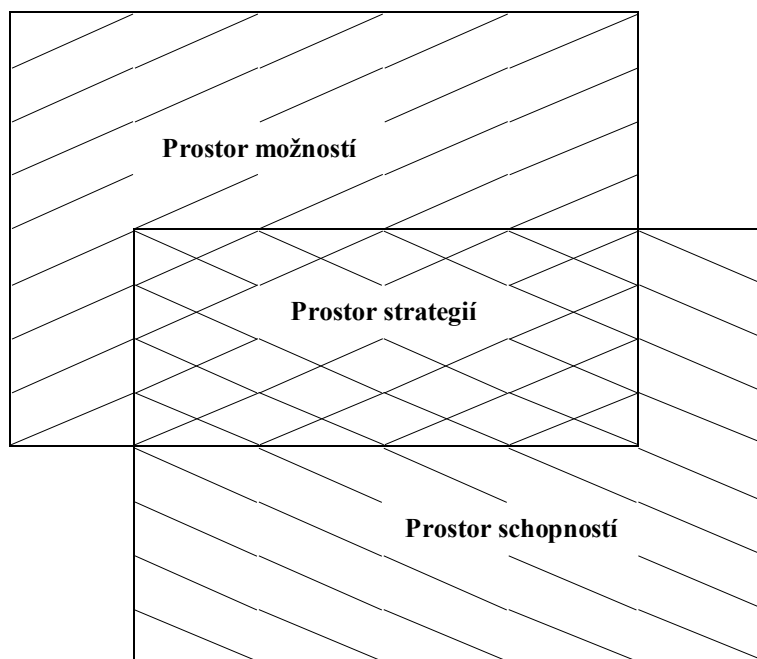
Vedoucí, které charakterizují jejich podřízení jako transformační, jsou líčeni jako charismatičtější a více intelektuálně stimulující, než vedoucí charakterizovaní jako transakční. Zdá se, že transformační vedoucí používají a rozvíjejí čtyři dovednosti:

- Zřetelné zformulování vize, kterou může být cíl, plán nebo řada priorit.
- Schopnost komunikovat jasně o dané vizi.
- Schopnost manažera vybudovat si pověst slušného, spravedlivého, rozhodného a důsledného člověka. Musí vykazovat vytrvalost, i navzdory překážkám a těžkostem.
- Pozitivní ohled na sebe a své zájmy. V zájmu dosažení úspěchu usiluje o plný rozvoj svých dovedností.

## 2.6 Manažerské role

Role manažera podle **Stýbla, J. (1993)** je soubor mnoha složitějších úloh, funkcí i povinností, které manažer má. Role manažera je vymezena prostorem možností, strategií a jeho schopností (viz Obrázek 3). V něm se potom pohybuje a plně své úkoly.

Obrázek 3. *Role manažera*



Pramen: Truneček, J. (1993)

### 2.6.1 Interpersonální (mezilidské) role

Manažer zde zastupuje roli *reprezentanta, vedoucího a koordinátora*.

- **Reprezentant** (Figurehead) – manažer v této roli udržuje hladký chod organizace, zároveň má povinnosti týkající se ceremoniálních příležitostí, obědvat se zákazníky, vítat návštěvy, provázet je, reprezentovat jednotku, kterou zastupuje. Tyto povinnosti jsou většinou rutinního charakteru.
- **Vedoucí** (Leader) – manažer plní roli vedoucího z titulu své funkce. Je odpovědný za chod organizace, za práci lidí, musí jim umožnit dobře plnit svoje povinnosti a vyrovnat se s úkoly.
- **Koordinátor** (Coordinator) - manažer vystupuje zejména při jednání s lidmi mimo svěřenou jednotku: se zákazníky, s dodavateli nebo s ostatním okolím. V této roli vystupuje manažer v případě kontaktů mimo vertikální řetěz příkazů.

(Truneček, J., 1993)

## 2.6.2 Informační role

Informační role manažera spočívá v jeho účasti při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací.

- **Monitor** (Monitor) - sleduje činnosti podniku, získává a analyzuje informace.
- **Šířitel** (Disseminator) - předává informace podřízeným, které by jinak nezískali.
- **Mluvčí** (Spokeperson) - předává informace nadřízeným a do okolí (např. jak dovede vysvětlit zákazníkům problémy týkající se dodacích podmínek.

**Vodáček, L., Vodáčková, O., (1996)**

## 2.6.3 Rozhodovací role

Rozhodování je jedna z nejdůležitějších rolí manažera, díky níž dosahuje cíle organizace. Svá rozhodnutí činí vždy na základě dostupných informací, znalostí daného problému a své autority. Manažer rozhoduje v roli podnikatele, zachránce, alokátora zdrojů a vyjednavče.

- **Podnikatel** (Entrepreneurial) – manažer se pokouší iniciovat zejména změny v podniku, věnovat se novým myšlenkám, rozvíjet sféru podnikové činnosti atd.
- **Zachránce** (Deliverer) – manažer nevyvolává změny, jedná dle vzniklé situace, kterou se snaží dostat pod kontrolu.
- **Alokátor zdrojů** (Resource allocator) – manažer se do této role dostává tehdy, když rozhoduje, jak použít omezené zdroje jednotky, jak rozdělit finanční prostředky a jak hospodařit s časem svým a zejména s časem svých podřízených.
- **Vyjednavče** (Negotiator) – manažer tuto roli plní velmi často. Běžně se střetává s lidmi, kteří mají různé a často protichůdné zájmy a on je musí uvést přijatelným kompromisem do souladu. Vyjednávání je pro manažery důležitou aktivitou, neboť mají nezbytné informace potřebné pro tuto činnost a dále mají k této činnosti také potřebné pravomoci.

**Truneček, J., (1993)**

## 2.7 Metody manažerského vedení

### 2.7.1 Co je vedení

**Donelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)** uvádějí, že vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.

Významným rysem vedení je, že je to proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit jedince jiné. Bylo již učiněno několik pokusů, jak objasnit a vylíčit, na základě čeho může nadřízený ovlivňovat podřízené nebo skupinu. **Donelly, Gibson a Ivancevich** čerpají z pramenů Frenche, J., a Ravena. B., kteří definují vliv ve smyslu moci – kontroly (viz Obrázek 4), kterou určitá osoba má a může vykonávat nad jinými. Předkládají pět různých pilířů takové moci.

- **Donucovací moc** – je založena na strachu. Podřízený ví, že když nevyhoví přání nadřízeného, bude to mít za následek trest. (např. přidělení nepříjemné práce nebo důtka)
- **Odměňovací moc** – je opakem donucovací moci. Podřízený ví, že vyhoví-li přáním nadřízeného, bude následovat odměna. (peněžní nebo nepeněžní)
- **Zákonná moc (legitimita)** – vyplývá z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii.
- **Odborná moc** – jedinec s odbornou mocí má zkušenosti, zvláštní dovednosti nebo znalosti. Tím získává respekt a ochotu jeho kolegů nebo podřízených.
- **Přířknutá moc** – je založená na tom, že vedené osoby se ztotožňují s vůdcem.

Obrázek 4: *Stupnice popisující „Můj nadřízený může ...“*

1. <b>Donucovací moc</b>	Přidělit mi nepříjemnou práci nebo pracovní zařazení. Způsobit, že moje práce bude pro mne obtížná. Způsobit, že to tu nebude žádná zábava.
2. <b>Odměňovací moc</b>	Zvýšit můj plat či mzdu. Poskytnout mi zvláštní výhody. Ovlivnit mé povýšení.
3. <b>Zákonná moc (legitimita)</b>	Způsobit, abych měl pocit povinnosti něco dělat. Dát mi pocit odpovědnosti za splnění nějakého úkolu. Způsobit, abych věděl, že mám úkoly, které musím splnit.
4. <b>Odborná moc</b>	Poskytnout mi dobré technické nápady. Podělit se se mnou o své významné zkušenosti a znalosti. Poskytnout mi dobrou radu.
5. <b>Přiřknutá moc</b>	Způsobit, abych se cítil vážený. Způsobit, abych měl pocit, že jsem se osvědčil. Způsobit, abych se necítil důležitý.

Pramen: Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)

### 2.7.1.1 Teorie X a Y

**Pražská, L., (1993) i Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)** shodně citují ve svých dílech tvůrce teorie X a Y Douglese McGregora. Ten konstatoval, že postoje a názory manažerů, které se týkají přirozenosti či podstaty lidí, výrazně ovlivňují chování manažerů. Manažeři, kteří vidí své podřízené jako lenochy, neochotné spolupracovat a mající špatné pracovní návyky s nimi podle toho jednájí. Obdobně manažeři, kteří vidí své zaměstnance jako pilné a kooperativní lidi s pozitivními pracovními návyky, s nimi jednájí tomu odpovídajícím způsobem, který rozvíjí dva protikladné způsoby řízení lidí v organizaci. De facto chápe jeden typ řízení pracovníků jako „teorii X“ a druhý jako „teorii Y“ (viz Obrázek 5).

S tímto názorem se ztotožňuje i **Vodáček, L., s Vodáčkovou, O., (1996)**. Uvádějí, že podstata teorie X a Y je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy. Zároveň dodávají, že teorie X bývá někdy zjednodušeně

označována jako teorie „autoritativního“ managementu, a teorie Y jako teorie managementu „participačního“ (viz Obrázek 6).

Obrázek 5: *Chování manažerů teorie X a teorie Y*

TEORIE X	TEORIE Y
Průměrný zaměstnanec nemá v podstatě rád práci a vyhýbá se jí, kdykoliv je to možné	Vynakládání fyzického nebo duševního úsilí v práci je pro člověka stejně přirozené jako hra nebo odpočinek.
Většina zaměstnanců musí být donucována, řízena a kontrolována, aby vynaložila potřebné úsilí směřující k dosažení podnikových cílů.	Většina lidí preferuje samostatnost.
Většina zaměstnanců má malé ambice a upřednostňuje jistotu zaměstnání před všemi ostatními výsledky.	Lidé se učí, jsou-li k tomu povzbuzováni, přijímat a vyhledávat odpovědnost.
Většina zaměstnanců se vyhýbá odpovědnosti.	Lidé mají při řešení podnikových problémů zájem projevat představitost, duchaplnost a tvořivost.

Pramen: Vlastní úprava, Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)

I když se v moderním managementu vážky preferencí přiklánějí směrem k teorii Y, rozumné řešení se vždy hledá jako kompromis obou teorií. Sám D. McGregor spojoval míru použití teorie X a teorie Y s motivací pracovníků.

Obrázek 6: *Podíl autoritativního a autonomního řízení v různých úkolech při vedení lidí*

Charakteristika způsobu rozhodování (vedení lidí) manažerem	Podíl autoritativního *) a autonomního řízení **)	Příklad možné aplikace v problémové oblasti
Autoritativní sdělení rozhodnutí		Zapezpečení rutinní práce či práce s technologickou disciplínou
Sdělení rozhodnutí s projednáváním a případným respektováním výhrad		Volba variant technologických postupů
Sdělení doporučení se závazností cílů		Varianty výrobního plánu
Sdělení návrhu k diskusi a kolektivnímu rozhodnutí		Volba způsobu zajištění prodejní podnikatelské akce
Charakteristika problému se žádostí o samostatné řešení		Vývoj se samostatnými pracovníky
Stanovení cílů komplexních činností s autonomií způsobů zajištění		Aplikovaný výzkum s tvůrčími pracovníky
Stanovení rámcových cílů s omezením pro činnosti		Základní výzkum s tvůrčími pracovníky

\*) Tmavá část pole, \*\*) Světlá část pole

Pramen: Vodáček, L., Vodáčková, O.,(1999)

### 2.7.1.2 Teorie vedení založené na rysech vedoucích

Dle **Vodáčka, L., Vodáčkové, O., (1996)** převažovaly do 50. let 20. stol. názory, že manažer už se „lídrem“ (vedoucím) rodí, a má tedy určité vrozené vlastnosti, které ho pro vedení předurčují nebo mu ho výrazně usnadňují. Vlivem rozvoje sociálně-psychologických přístupů dnes výrazně převažují názory, že některé z typických rysů „lídra“ jsou sice vrozené (energie částečně inteligence, asertivita a chování), ale musejí být návazně rozvinuty, zatímco jiné mohou být plně vypěstovány. Pro dobré tvůrčí vedoucí jsou příznačné schopnosti:

- porozumět psychice spolupracovníků,
- získat loajalitu spolupracovníků,
- naplnit motivační potřeby.

**Donelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)** tvrdí, že mezi žádoucí charakteristiky vedoucích patří:

- **Dynamičnost** – ochota převzít iniciativu, energičnost, snaha o dosažení cíle.
- **Motivace** – vyvinutá potřeba vést a ovlivňovat ostatní.
- **Integrita** – čestnost a pravdomluvnost v jednání s ostatními.
- **Sebedůvěra** – rozhodnost, asertivita a jistota.
- **Intelligence** – verbální a numerické schopnosti, schopnost zpracovávat a používat složité informace.
- **Znalosti** – solidní znalost práce, organizace a odvětví.

### 2.7.1.3 Teorie manažerské mřížky (teorie grid)

**Donelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)** teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování neboli teorie grid spočívá ve vyznačení stylu vedení do dvourozměrné mřížky.

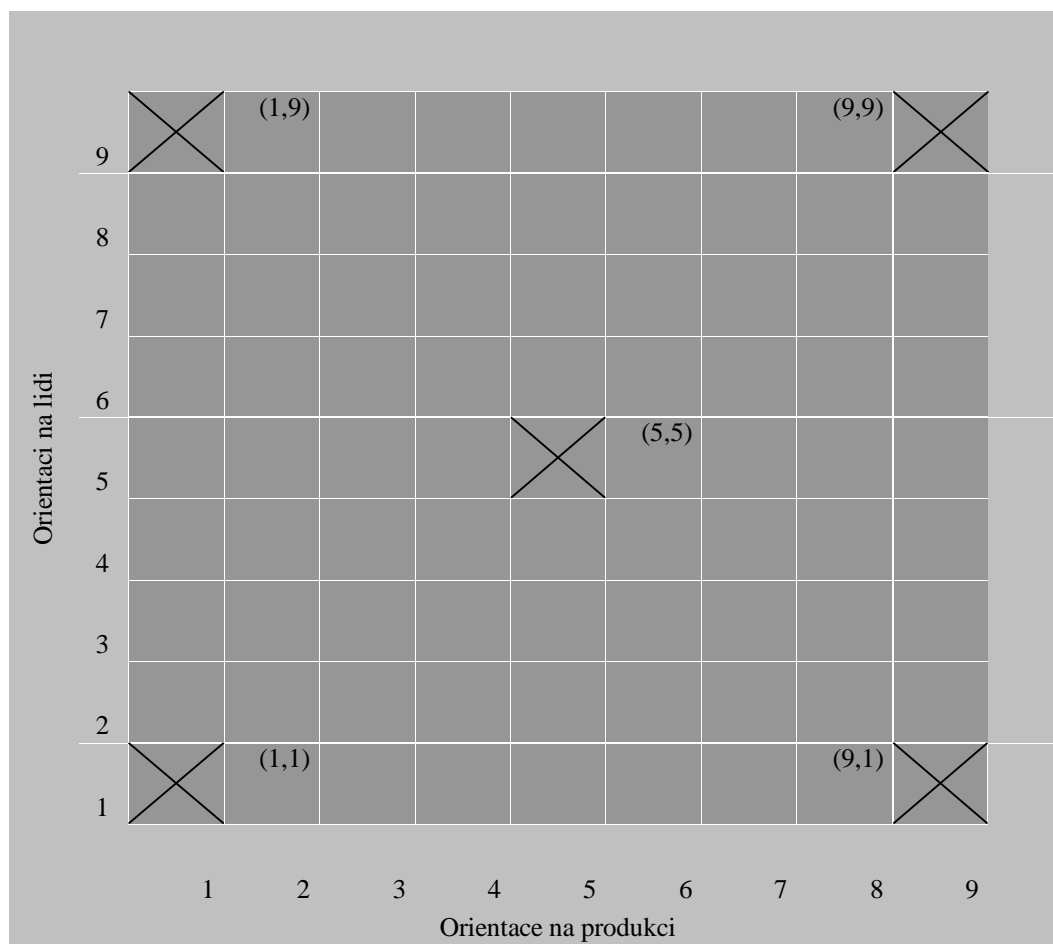
Manažerská mřížka je použita jako rámec, který má manažerům pomoci rozpoznat, jaký je jejich styl vedení, a co udělat, aby se přiblížili ideálnímu stavu řízení (viz Obrázek 7).

K objasnění různých přístupů k vedení lidí je použito pěti modelových stylů vedení:

- **(1,1) Nezájem** – vedoucí vyvíjí minimální úsilí směřující k provedení práce.
- **(9,1) Úkol** – vedoucí se koncentruje na splnění úkolu, ale málo se stará o rozvoj a morálku podřízených.
- **(1,9) Venkovský klub** – vedoucí se soustřeďuje na podporu zaměstnanců a vstřícnost k nim. Plnění úkolů však není na prvním místě tohoto lehkomyšlného stylu.
- **(5,5) Střední cesta** – přiměřené plnění úkolů a uspokojující morálka jsou cílem tohoto stylu.
- **(9,9) Tým** – vedoucí podporuje produkci a morálku koordinováním a propojováním pracovních aktivit.



Obrázek 7: *Teorie manažerské mřížky*



Pramen: Vlastní úprava, Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)

## 2.7.2 Metody vedení

Metody managementu představují souhrn možných způsobů dosahování záměrů. Jsou ovlivněny organizační a řídicí kulturou. Existuje mnoho možných hledisek pro charakteristiku i členění. **Stýblo, J. (1993)** volí z bohatého repertoáru metody, které svou povahou mají nejbližší ke stylu manažerské práce, resp. volí ty, které souvisejí s takovým stylem, jenž vyžaduje správné vedení zaměstnanců. K nim patří:

- Metody tvůrčího myšlení
- Metody vedení spolupracovníků
  - Metoda vedení cíli
  - Metoda vedení prostřednictvím informací

- Metoda (způsoby) rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů

### 2.7.2.1 Metody tvůrčího myšlení

**Kareš, J., (1996)** vychází z myšlenky, že každý řídicí případ je jedinečný, neopakovatelný, originální a vyžaduje tvůrčí řešení. Podstatou tvořivosti je tvůrčí myšlení. Dále uvádí některé metody:

- **Metoda volné asociace** – metoda, která může aktivovat nejen neuvědomované a potlačené zážitky, ale produkovat i nové myšlenky, které z anormálních okolností vědomí potlačuje, protože jsou konfliktní a neobvyklé.
- **Brainstorming (burza nápadů)** – podstata metody je založena na tvůrčí kolektivní spolupráci a myšlení. Vychází se z poznatku, že čím více námětů, myšlenek a nápadů je při řešení neznámého problému k dispozici, tím větší je pravděpodobnost, že řešení bude nalezeno za nejpříjemnějších podmínek.

**Stýblo, J., (1993)** vnímá metody tvůrčího myšlení za základ tvůrčího managementu. Zároveň k těmto metodám řadí mnoho postupů řešení řídicích situací a také modelování sociálně ekonomických jevů (např. rozhovory v různých podobách, pohovor atd.)

### 2.7.2.2 Metody vedení spolupracovníků

Posláním těchto metod je dle **Stýbla, J., (1993)** poskytnout vedoucím pracovníkům účinné nástroje a přístupy, jak usměrnit své spolupracovníky ke kvalitní účasti na poslání a cílech firmy.

Volba přístupů a metod vedení lidí vychází obvykle z:

- z podmíněnosti sociálně ekonomickými a kulturními podmínkami a prostředím firmy a jejího okolí,
- z náročnosti řízených problémových oblastí podnikových činností, a tím i profesionální a kvalifikační úrovně výkonných pracovníků, kteří tyto činnosti zajišťují,
- z typických rysů osobnosti, jednání a vztahů autority a kompetence manažera a vedeného kolektivu.

K metodám vedení spolupracovníků jsou přiřazovány i tzv. „měkké“ metody. Jedná se o metody, které tvoří a představují v současném managementu základní způsoby („sloupy“) docilování sociálního konsensu.

### ***Metoda vedení cíli (MBO)***

**Pražská, L., (1993)** definuje podstatu této metody jako konfrontaci výsledků určitého pracovníka s cíli, jichž měl dosáhnout. Nehodnotí se přitom úsilí, jaké člověk vynaložil, ale efekty, kterých dosáhl. Výběr cílů pro jednotlivé pracovníky není nahodilý, je součástí vnitropodnikového plánování. Cíle nejsou pracovníkovi přiděleny, ale jsou s ním projednávány. Projednáváním cílů se dosahuje identifikace každého zaměstnance s firmou a její strategií. Nejsložitější na celé metodě je vytvoření systému individuálních ukazatelů, cílů pro jednotlivé pracovníky.

Další řadu modifikací MBO uvádí **Vodáček, L., Vodáčková, O., (1996)** a to s ohledem na konkrétní potřeby, a dále pak ve snaze odstranit některá úskalí. Někdy mají stejný název, jindy se již liší i označením, jako „*řízení podle výsledků*“ nebo modernější „*cílové řízení*“.

Některé z nich jsou koncipovány na základě využití počítačově podporovaných dialogových systémů, jiné řeší i návaznosti na soustavu odměňování nebo rozpočtování, či racionální tvorbu organizačních struktur.

**Freemantle, D., (1995)** mluví o řízení podle cílů, přičemž cíl pro něho znamená příspěvek manažerů k činnosti podniku. Jinak řečeno, jde o klíčové výsledky, jich má být dosaženo. Pro každý cíl, pro každý klíčový výsledek musí existovat nějaké měřítko, ukazatel úspěchu, ať už kvalitativní, nebo kvantitativní.

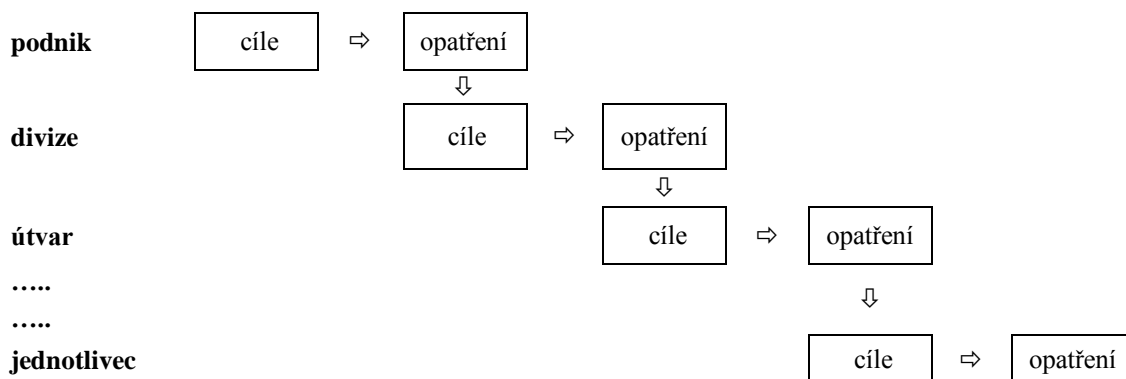
Další pojetí MBO (viz Obrázek 8) charakterizuje **Stýblo, J., (1993)**. Manažeři, kteří využívají ve své praxi metodu řízení podle cílů, sami hodnotí, že její hlavními výhodami jsou:

- orientace lidí na vysoké výkony,
- rozhodování na základě konsensu managementu a zaměstnanců,
- preferování týmovosti a řízení lidských zdrojů podniku,
- otevřenost a vzájemná důvěra při plnění povinností,
- vysoká míra flexibility dle aktuálních potřeb konkrétních úkolů,
- radost z výsledků dobře vykonané kolektivní práce,
- zvýšení pocitu sounáležitosti a firemní hrdosti.

Stýblo ve své literatuře uvádí i předpoklady uplatnění metod cílového řízení:

- lidé v podniku na všech organizačních úrovních mají schopnosti a způsobilost, k úspěšnému řešení úkolů, překonávání překážek a k zajištění jeho prosperity a konkurenceschopnosti,
- lidé v podniku v podstatě vědí, jaké změny jsou potřebné k dosažení žádoucích cílů a chtějí se na nich aktivně podílet.

Obrázek 8: *Řízení podle cílů*



Pramen: Vlastní úprava, STÝBLO, J., (1993)

Řízení podle cílů navrhl **Drucker, P. F., (1993)** jako metodu založenou na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Realizátorům úkolu je umožněno rozhodnout, jaký způsob dosažení cíle je nevhodnější. Metoda je použitelná prakticky ve všech oblastech řízení.

Pro cíle platí, že musí splňovat podmínku SMART (akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů):

**S** - Specific – specifické, konkrétní cíle,

**M** - Measurable – měřitelné cíle,

**A** - Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné,

**R** - Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům),

**T** - Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné.

### ***Metoda vedení prostřednictvím informací***

**Stýblo, J., (1993)** dává metodu vedení informacemi do těsné souvislosti s řízením podle cílů. Zároveň uvádí novodobý slogan metody: „*Informace jsou surovinou pro management*“.

Základní podmínkou k vzájemnému porozumění těmto cílům je dobrá informovanost. Prospěch z informací musejí mít všichni uživatelé. Moderní a účinný podnikový informační systém, založený na vedení pracovníků informacemi, představuje významný organizační a motivační prostředek působení managementu.

Má-li informační proces přispět k lepšímu vedení lidí, musí respektovat několik základních zásad:

- informace má dát nejen orientaci, ale má i motivovat,
- pro úspěch není důležité ani tak množství informací, ale jejich správný výběr,
- informace mají být podávány v komplexu a v logických souvislostech,
- vzhledem k nejistotám v komunikačním procesu je nezbytné kontrolovat, zda informace byly správně přijaty a pochopeny,

- informační proces je třeba dobře organizovat.

### ***Metoda (způsob) rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů***

Podle **Stýbla, J., (1993)** způsoby rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů souvisejí s úlohou, jakou připisuje management řízení lidských zdrojů.

U vrcholového vedení se předpokládá, že dovede aplikovat efektivní metody práce i na tuto podnikovou oblast. Například metodu SWOT (analýza silných a slabých stránek hospodaření s lidskými zdroji) i na řízení strategie podnikové zaměstnanosti.

Praxe managementu ukazuje, že podniky bývají tak dobré, jak dobří jsou jejich manažeři a ti jsou zase tak dobří, jak dovedou efektivně vést lidi.

Velmi frekvenčně praktikovanými metodami rozšiřování pracovních i osobních kompetencí jsou metody „*job*“.

- **Job enrichment** – tato metoda spočívá v delegování pravomocí a odpovědnost na nižší stupně řízení.
- **Job rotation** – představuje střídání se na pracovních pozicích. Může být tzv. „kruhová“, kdy pracovník střídá pracovní pozice stejné úrovně jiného odborného zaměření např. v ekonomické, marketingové, personální a v další oblasti. „Sloupcová job rotation“ znamená střídání pozic spojené se změnami úrovně řízení.
- **Job enlargement** – slouží rozšiřování pracovní způsobilosti, kvalifikačního profilu zaměstnanců. Jde o osvojování si více pracovních operací, úkonů, činností apod. (zpravidla příbuzného rázu), což umožňuje universálnější využití pracovní síly i její regeneraci k vyššímu výkonu.

### 2.7.3 Komunikace

**Donelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)** definují komunikaci jako přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech:

- sestupnou,
- vzestupnou,
- horizontální,
- diagonální.

Každý z výše uvedených směrů umožňuje manažerovi lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci a nalézt prostředky k překonání těchto překážek.

Jiným pohledem nahlíží na komunikaci **Urban, J., (2003)**. Domnívá se, že komunikace je životně důležitá pro každý podnik a patří ke klíčovým funkcím moderního managementu. Rychlé změny, ke kterým v ekonomice dochází, vyžadují větší objemy komunikace a její vyšší rychlost. Manažeři jsou prvkem, který různé organizační části a úrovně komunikace spojuje.

## 2.8 Principy situačního řízení

Dle **Urbana, J., (2003)** k efektivnímu řízení zaměstnanců nepostačuje zpravidla jediný způsob řízení. Způsob řízení či řídicí styl je třeba upravovat, a to tak, aby odpovídal různým potřebám jednotlivých zaměstnanců. Uplatňování různých řídicích stylů ze strany jednoho manažera je označováno jako *situační řízení*.

Koncept situačního řízení vychází ze schopnosti manažera být schopen přizpůsobit svůj způsob řízení s řešením přiděleného úkolu. A zároveň předpokládá, že konkrétní řídicí styl je určen dvěma základními faktory: *mírou přímého řízení* (usměrňování) a *mírou motivační podpory*.

Situační řízení rozlišuje čtyři situační řízení:

- Přímé (direktivní) řízení
- Koučování
- Podpora
- Delegování

### **2.8.1 Přímé (direktivní) řízení**

**Urban, J., (2003)** uvádí podstatu přímého řízení v kombinaci vysoké míry direktivního usměrňování a malé míry motivační podpory. Tento styl je vhodný především u pracovníků, kteří se svým pracovním úkolům teprve učí. Manažeři podřízeným dávají přesné pokyny, co chtějí a kdy a jak to mají udělat.

Styl přímého řízení není vhodný u zkušených zaměstnanců, kteří mohou odpovídající chování svého nadřízeného interpretovat jako nedostatek jeho důvěry v jejich schopnosti.

Odpovídajícím manažerským postupem je použití řídicího stylu založeného na *přímém řízení*. Jeho využití spočívá v seznámení nových zaměstnanců s celým pracovním postupem a předání jasných pokynů.

### **2.8.2 Koučování**

**Šuleř, O., (2003)** definuje koučování jako soustavný proces, během kterého se manažer pokouší skrze řízené diskuse a aktivity pracovníkovi pomoci se rozvíjet, řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků.



Manažer může využívat dva typy koučování:

- **Proaktivní** koučování je možné využívat:
  - při pravidelném vyhodnocování a plánování dalšího osobního rozvoje,
  - jako součást procesu delegování,
  - před zahájením plánované práce,
  - ke konci nařízené práce.
- **Reaktivní** koučování je možné využívat:
  - jakou součást procesu řešení problémů,
  - když se chce manažer ujistit, že pracovník bude dobře pokračovat v práci,
  - když chce manažer vyjádřit uznání za iniciativu nebo dosažený pokrok,
  - když chce manažer vyjádřit důvěru a podporu,
  - když manažer zjistí potenciál ke zlepšení nebo pokles v kvalitě či výkonu
  - když si manažer přeje dosáhnout změny/zlepšení v úsilí/chování pracovníka.
- 

Oproti tomu **Urban, J., (2003)** uvádí, že koučink jako řídicí styl a manažerský nástroj spojuje dva důležité úkoly manažera ve vztahu k jeho zaměstnancům – učení a motivační podporu. Koučink je proto efektivní zejména pro ty zaměstnance, kteří mají snahu rozšířit své schopnosti, znalosti a sebedůvěru nebo je-li třeba dosáhnout změn v jejich chování v oblastech, ve kterých opakovaně selhali či vůči kterým mají nedůvěru a obavy. Koučink zaměstnanců a jejich skupin je založen na trvalém manažerském vedení, podporování, povzbuzování (inspirování) koučovaných pracovníků s cílem pomoci jim získat, rozvinout a uplatnit nové schopnosti.

### 2.8.3 Podporování

Podpurný řídicí styl je dle **Urbana, J. (2003)** vhodný v situaci, když se již zaměstnanci naučili dovednostem potřebným k provedení požadovaného úkolu a své dovednosti prokázali v praxi. Stále však postrádají nezbytnou sebedůvěru potřebnou

k samostatnému provádění úkolu. Svou práci vykonávají jen s velkou obezřetností a od svého manažera vyžadují nadále podporu.

## 2.8.4 Delegování

**Urban, J. (2003)** uvádí charakteristiku delegování ve velmi omezeném přímém usměrňování a malé motivační podpoře. Tento styl je vhodný u zaměstnanců, kteří jsou v provádění svých pracovních úkolů již dostatečně zkušené a mají k nim i dostatečné množství sebedůvěry. Jde o špičkové pracovníky s nejvyšší výkonností, kterým může být svěřena značná samostatnost a osobní odpovědnost při provádění jejich úkolů s jen malým řízením nebo podporou manažerů.

## 2.9 Nástroje řízení lidí v organizaci

### 2.9.1 Motivace

**Donelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)** s **Tureckiovou M., (2007)** se shodují, že motivace je vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle. Zároveň **Donelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)** doplňují definici motivace jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu“.

Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité role.

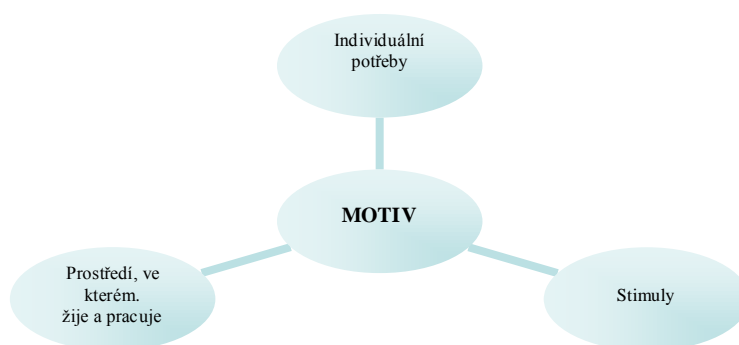
Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímou rozpoznat přání a ambice pracovníka.

Oproti tomu **Plamínek, J., (2000)** uvádí, že motivace člověka ve zcela konkrétním okamžiku je směsicí tří významných vlivů a to jeho:

- dlouhodobého vnitřního založení,
- vnějších podmínek,
- okamžitého vnitřního naladění.

**Vodáček, L., Vodáčková, O., (1996)** umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jim uvažovaných činností odpovídajících poslání a cílům firmy, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastní pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka (viz Obrázek 9). Motivace pomáhá vytvářet určité myšlení a chování vedených lidí tak, aby odpovídala cílově orientovaným záměrům manažerů.

Obrázek 9: *Motivující činitelé*



Pramen: Vlastní úprava, Pražská, L., a kol., (1993)

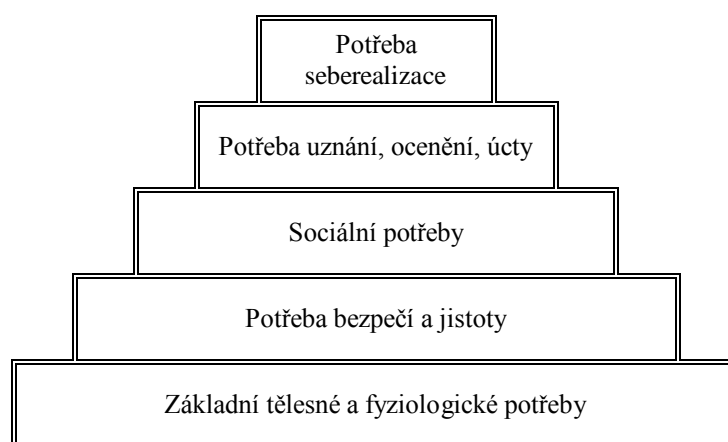
### ***Pracovní motivace***

**Pražská, L., (1993)** definuje pracovní motivaci z ekonomického hlediska. Jde o záměrné vytváření pravidel a podmínek působících na člověka v pracovním procesu tak, aby vynakládal pracovní energii v souladu se záměrem vedení organizace. P. T. Yang, kterého Pražská cituje, velmi výstižně pracovní motivaci charakterizuje: „Pracovní

motivace je procesem vzbuzení nebo podnícení pracovní aktivity, udržení aktivity v běhu a usměrnění činnosti do určité předem zvolené dráhy“. Znalost principů teorie pracovní motivace usnadňuje manažerům předvídat i měnit chování své i svých spolupracovníků.

Pražská zároveň uvádí, teorií pracovní motivace je celá řada, známých i méně známých a přitom lze pozorovat, že naprostá většina z nich je silně ovlivněna Maslowovou teorií potřeb (viz Obrázek 10).

Obrázek 10: *Maslowova hierarchie potřeb*



Pramen: Vlastní úprava, Šuleř, O., (2003)

## 2.9.2 Tvůrčí vedení („leadership“)

**Vodáček, L, Vodáčková O., (1996)** „Leadership“ je pojem, který v českém manažerském jazyce dosud nemá jasný a jednoznačný překlad, ani interpretaci. Obvykle se buď hovoří o vedení lidí (což příliš nevystihuje smysl, který mu západní teorie i praxe přisuzuje), nebo se užívá nějaký přídomek, jako např. tvůrčí vedení spolupracovníků, vůdcovství apod. **Vodáčkovi** citují H. Koontze a H. Weihricha, neboť jejich definice tvůrčího vedení spolupracovníků patří mezi ty přesnější. „Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí tak, že se budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny“.

Z řady klasifikací současných přístupů bývá nejčastěji užíváno členění do tří skupin, a to podle toho, na co je při zkoumání kladen důraz. Jsou to teorie, popř. metodické přístupy zaměřené na:

- charakteristické rysy „lídrů“,
- chování „lídrů“,
- situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání „lídrů“.

Dle literárního pramenu „Technika zpracování bakalářských a diplomových prací“ **Bunešová, M., Vaněček, D., (2009)** je řešena úprava a struktura diplomové práce. Pro analýzy a zhodnocení jsou použity dotazníky:

- **Stýblo, J., (1993)** - Jak vycházet co nejlépe sám se sebou a s lidmi, kteří pracují se mnou (viz Příloha 1).
- **Urban, J., (2003)** - Jste dobrý manažer? (viz Příloha 2).
- **Zadrazilová, D., Khelerová, V., (1994)** - Víte, co Vás motivuje? (viz Příloha 3).
- **Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)** - Jste transformační vedoucí? (viz Příloha 4).
- **Zadrazilová, D., Khelerová, V., (1994)** - Hodnocení organizační struktury (viz Příloha 5).

V diplomové práci jsou využity i informace, které byly od obou manažerů podány ve formě e-mailové korespondence: „**Manažer JT**“ (2009) – Vlastní hodnocení a „**Manažer JP**“ (2009) - Pohled na mě. Zároveň jsou využity zdroje z internetových stránek:

- <<http://www.metodyrizeni.cz/mbo.html>>.
- <<http://www.mmspektrum.com/clanek/motivace-zamestnancu>>.
- <<http://cz.performia.info/>>.
- <<http://www.podnikatel.cz/provoz/management/styly-rizeni/>>.
- <[http://www.svettisku.cz/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=932](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932)>.
- <[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=191&Itemid=160](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=191&Itemid=160)>.

Součástí příloh je též Pracovní řád (viz Příloha 6), vyplněný dotazník, který předkládá svým podřízeným jeden z manažerů při ročních hodnotících pohovorech (viz Příloha 7) a vyhodnocený dotazník personální společností Performia Plzeň (viz Příloha 8).

## **3. METODIKA A HYPOTÉZY**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce bylo provedení rozboru používaných metod řízení, charakterizování stylu řízení vedoucích pracovníků, návržení optimálního systému metod řízení a posouzení dopadu na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů ve firmě Centrum stavebních systémů s.r.o., která spadá do kategorie tzv. „malých firem“ a ve firmě STS J.T., a.s. zastupující kategorii „střední firmy“.

### **3.2 Metodika zpracování**

Na základě prostudovaných literárních pramenů, řízených rozhovorů, písemné komunikace (formou e-mailů), předložených dotazníků oběma manažerům a nakonec i osobního pozorování, bylo v analytické části práce detailně zpracováno srovnání a vyhodnocení rozdílnosti manažerských metod a stylů vedení a řízení v obou firmách. Autorka se též zaměřuje na formy komunikace a motivace.

V syntetické části jsou uvedeny návrhy na zlepšení manažerských metod a stylů. Závěr práce je zaměřen na ekonomické ukazatele a zhodnocení přínosu pro obě firmy.

Jak již bylo výše uvedeno, názvy obou společností jsou na základě požadavků obou manažerů změněny. Interní zdroje a získané materiály týkající se obou společností jsou též uváděny bez hlavních iniciál.

E-mailová korespondence je ve zkrácené podobě použita jako citace subjektivního hodnocení obou lídrů.

Přestože téma diplomové práce má být o srovnání manažerských metod a stylů, byli formou jednoho dotazníku, který je zaměřen na motivaci (viz Příloha 3), osloveni i někteří zaměstnanci.

Všechny výsledky získané na základě dotazníků, byly pomocí softwaru Microsoft Excel graficky zpracovány a okomentovány.



## **4. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **ANALYTICKÁ ČÁST**

#### **4.1 Charakteristika firem**

##### **4.1.1 „Centrum stavebních systémů s.r.o.“**

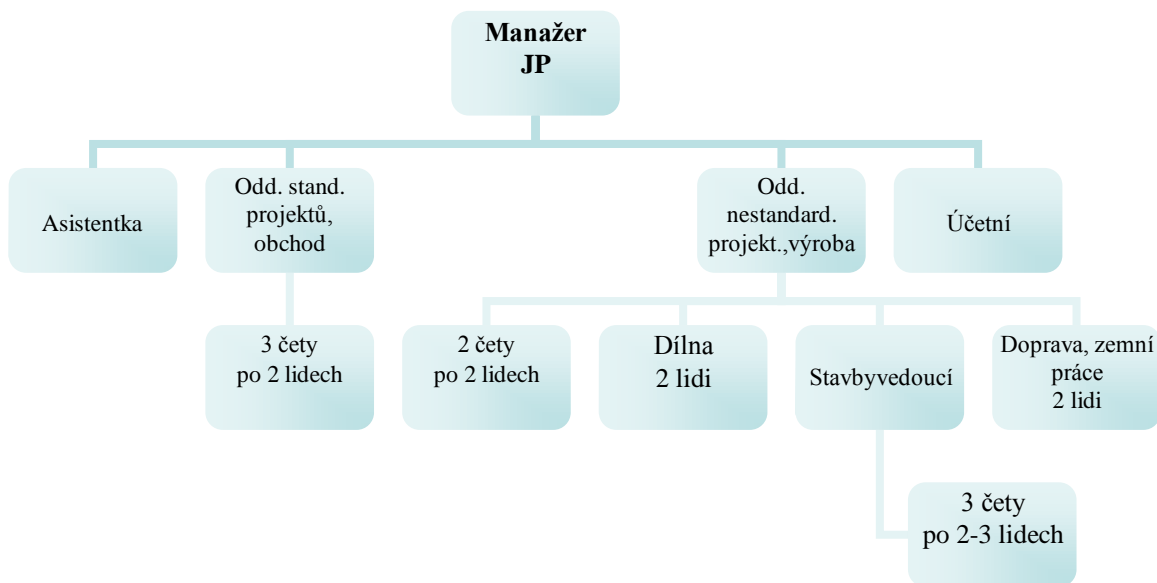
Firma „Centrum stavebních systémů s.r.o.“, jež spadá díky své velikosti a hodnotě aktiv do kategorie „malá firma“, působí na českém trhu více jak deset let a její hlavní činností je výstavba plotových systémů. Z původně doplňkové činnosti prováděné dvěma zaměstnanci vybavenými krumpáčem a lopatou, se stal jeden z nosných programů firmy.

Firma se zabývá prodejem a montáží klasických čtyřhranných pletiv, lesnických uzlových i sportovních pletiv. Zajišťuje kompletní realizaci oplocení průmyslových objektů, rodinných domů i zahrad. Dodává a realizuje kompletní plotové systémy.

Firmu vlastní jeden majitel (dále „Manažer JP“), který je zároveň jednatelem a manažerem společnosti, a proto veškeré manažerské úlohy jsou v jeho kompetenci.

Ve firmě pracuje celkem 28 zaměstnanců. 24 zaměstnanců je vedeno v trvalém pracovním poměru, 4 zaměstnanci jsou evidováni na základě živnostenského listu (viz Obrázek 11)

Obrázek 11: *Organizační schéma firmy*



Pramen: Vlastní tvorba autorky

Firma od svého počátku spolupracuje s menšími či většími dodavatelskými firmami. Od roku 2004 je firma výhradním dodavatelem kovových dílů, které jsou nezbytnou součástí plotových systémů a jsou vyráběny ve Španělsku. Díky této zahraniční spolupráci firma navýšila svůj roční obrat cca o 25 %.

Společnost je držitelem certifikátu BVQI ISO 9001 a QUALITY CERTIFICATE.

#### 4.1.2 „STS J.T., a.s.“

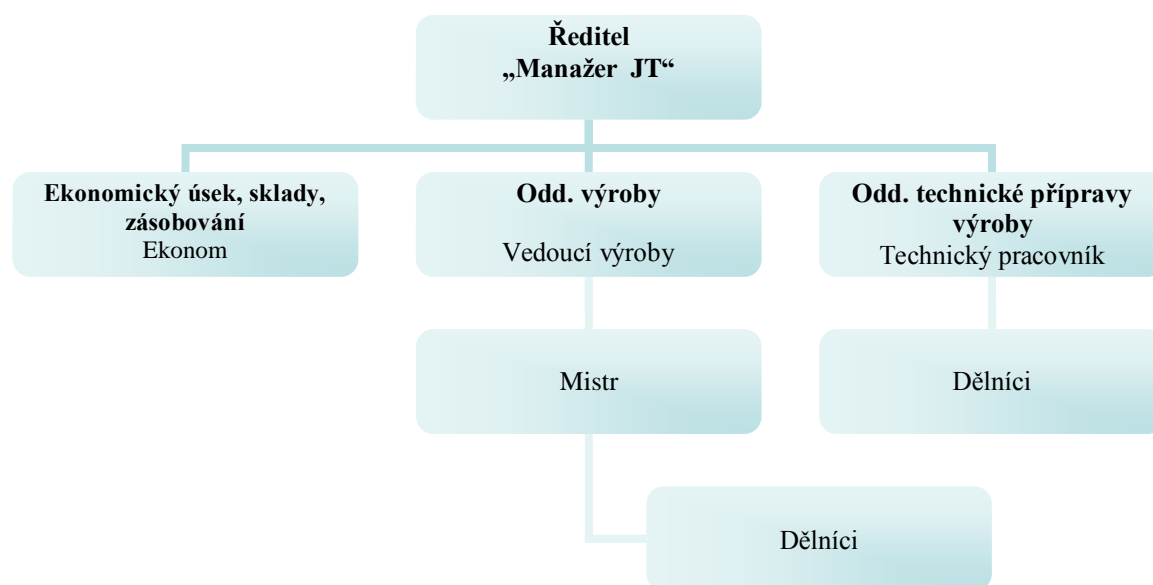
Akciová společnost STS J.T., a.s. vznikla privatizací jednoho vývojového pracoviště počátkem 90. let 20. století. Ve své činnosti navázala na dlouholetou tradici výrobce moderních a unikátních zařízení na zpracování dřevní hmoty. Dnes rozhodujícím předmětem činnosti je zámečnictví, kovoobrábění, stavba strojů s mechanickým pohonem, investiční výstavba, projekce, výroba a montáž ocelových konstrukcí. To, že nepatří mezi velké podniky, je dle vrcholového managementu spíše považováno za přednost. Společnost je schopna operativně a rychle reagovat i na nejnáročnější

požadavky svých odběratelů. Přitom je schopna nabídnout generální dodávku kompletních technologických celků jako jsou manipulační sklady, pilnice, linky na výrobu přířezů a kotelny na dřevní odpad. Tato zařízení jsou průběžně vybavována moderní elektronikou a při zachování jednoduchosti obsluhy je zajišťován maximální technický a ekonomický výkon zařízení.

Pro zajištění dodávek investičního charakteru firma spolupracuje s renomovanými českými i zahraničními společnostmi. Kvalita vlastních dodávek i subdodávek je sledována systémem vnitřní kontroly podle ISO 9001.

V podniku pracuje 50 zaměstnanců – z toho 40 dělníků, z nichž převážná většina jsou kvalifikovaní svářeči a obráběči a 10 THP zaměstnanců včetně ředitele firmy (dále jen „Manažer JT“) (viz Obrázek 12).

Obrázek 12: *Organizační schéma firmy*



Pramen: Vlastní tvorba autorky

## 4.2 Hodnocení manažerů

Oba dva manažeři si jasně uvědomují, jaké role a funkce ve firmě zastávají. Oba dva chtějí pomocí svých kolegů a podřízených dosáhnout stanovené cíle firmy. Oba dva chtějí díky dosaženým úspěchům uspokojit nejenom své potřeby, ale i potřeby svých podřízených a ve firmě STS J.T., a.s. uspokojit i nadřízené a akcionáře.

K tomu, aby daných cílů dosahovali, musejí své kolegy, spolupracovníky, podřízené nějak řídit, vést a motivovat. Přestože oba dva manažeři mají mnoho společného, každý má své metody a styly, které ve své činnosti různě používá.

### 4.2.1 Subjektivní hodnocení

Oba manažeři byli formou e-mailové korespondence požádáni, zda by mohli svou dosavadní manažerskou kariéru mimo jiné i popsat svými vlastními slovy. Autorka si dovoluje ve zkrácené formě oba dva manažery citovat.

#### **„Manažer JP“**

*„Vyučil jsem se opravářem zemědělských strojů. Po škole jsem několik let pracoval v zemědělském družstvu. Práce, kterou jsem vykonával, mě sice bavila, ale nenaplňovala. Prvním důvodem mé nespokojenosti bylo, že jsem nemohl prosazovat své nápady, myšlenky a zároveň si vše řídit dle svého. Druhým důvodem byly malé peníze a žádná šance výplatu ovlivňovat. Rozhodl jsem se, že zkusím podnikání.*

*Nejprve jsem svou živnost vedl při práci – byl jsem si sám sobě zaměstnancem, nákupčím, obchodním zástupcem i manažerem. Postupem doby se mi práce i možnosti rozšiřovaly. V tu dobu jsem měl okolo sebe lidi, kteří mi radili, jak dál .... Založil jsem novou firmu, začal zaměstnávat lidi a začal rozšiřovat svou činnost. Protože do té doby jsem neměl žádné zkušenosti ohledně vedení a řízení, snažil jsem se nejprve zkušenosti*

*získávat od svých „kolegů“ manažerů, školeními, ale převážně jsem sázel na svou intuici a postupně nabývané zkušenosti. Největší školou bylo, když jsem narazil na problém, při kterém jsem si tzv. vylámal zuby – tyto situace mě hodně obohatily o další cenné zkušenosti, které dodnes využívám“.*

*Držím se zásady, že mohu věřit pouze sám sobě. V případě vedení a řízení mých podřízených se snažím hlavně řídit svou intuicí a empatií. Samozřejmě, když je potřeba, nekoukám doleva, doprava. Jasně stanovím hranice a rozhodnu. V případě, že se někomu něco nelíbí, vyslechnu jeho názor, ale pořád jsem to já, kdo má poslední slovo.*

*Přestože je dnes na trhu velmi tvrdý boj, mohu s potěšením konstatovat, že mám vybudovanou firmu, která se rok od roku rozšiřuje a rozvíjí. Mohu prosazovat své nápady, myšlenky a mohu řídit tým, kterého si vážím. Je samozřejmě mnoho překážek, problémů a nedostatků, které mě tíží, ale beru je jako výzvy, kterým se člověk musí postavit čelem a překonat je. A proto mohu říci, že jsem rád, že jsem před pár lety svou kariéru téměř ze dne na den změnil. Dělán práci, která není pro mě jen „chlebem“ ale hlavně je mým velkým koníčkem“.*

### **„Manažer JT“**

*„..... v životě Vás musí v určitém čase něco trknout nebo musíte potkat někoho, kdo Vás navede na myšlenku, čím vlastně chcete být a jak život prožívat, aby za něco stál. Neboť být sám se sebou spokojený, je neskutečně tvrdá práce.*

*Musím konstatovat, že má postupná kariéra mi poskytla mnoho praktických manažerských zkušeností, z kterých čerpám dodnes. Poznal jsem, že manažer musí být vizionář. Musí mít vize nejenom o sobě, ale samozřejmě i vize tam, kde pracuje. Vrcholový manažer hledá ten nejúčinnější systém práce – jak u své osoby, tak fungující systém ve své firmě. Vždy musí jít o co nejjednodušší a nejpřehlednější systém.*

*Zvláštní kapitolou manažera je vytváření vztahů v celém pracovním týmu – od dělnických profesí přes administrativní a technické zaměstnance. Je důležité ve firmě vyžadovat naprosto otevřené a přímé vztahy a respektovat vztahy podřízených. Nadřízený musí být komunikativní a otevřený k tvořivé práci. Svým podřízeným musí určit pole působnosti, ale zároveň musí umět vyslovit uznání.*

*Přestože si manažer sám tvoří nejbližší tým spolupracovníků, musí si uvědomit, že ve všem svém konání, rozhodování i odpovědnosti zůstává sám. Musí pochopit, že jeho práce vyžaduje neustálou přípravu, celoživotní vzdělávání, aby vůbec mohl uspět v konkurenci jak na trhu práce, tak v konkurenci firem.*

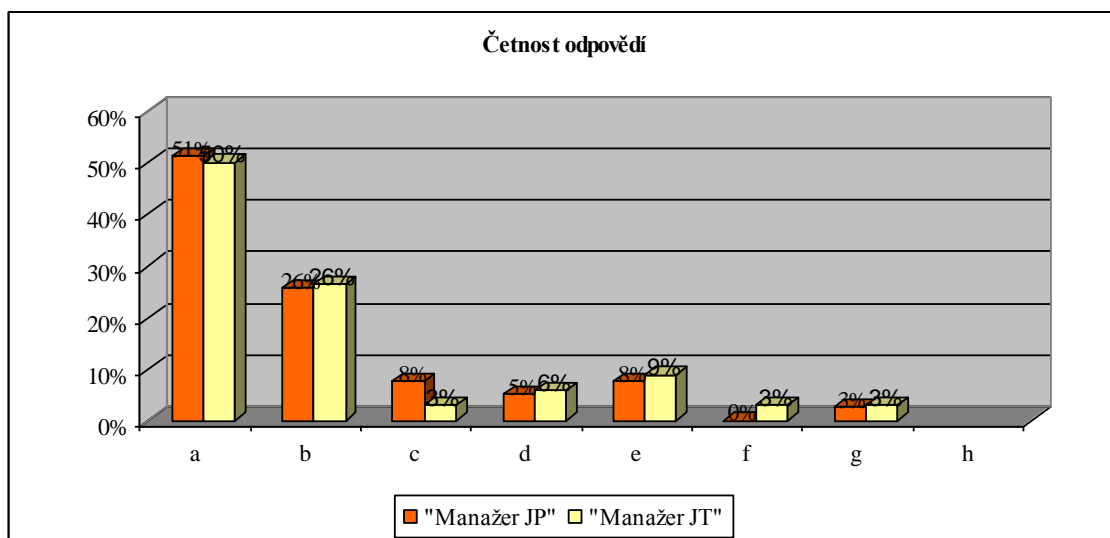
*Hodnotit sám sebe je velmi těžké. Dle výše uvedených skutečností se řídím a chovám a mohu konstatovat, že to celkem vychází. V současné době vidím ve své profesi malý nedostatek a tím je malá znalost jazyků. Je to věc, která mě omezuje. Hledám ale dostatek vůle, abych se mohl zlepšit a tím ukázat, že jdu neustále dál....“*

#### **4.2.2 Řídící schopnosti**

Oběma manažerům byly předloženy dva dotazníky (viz Příloha 2 a Příloha 5) týkající se organizační struktury podniku a řídicích schopností s účelem, kdy se měl každý z manažerů nad sebou zamyslet a sám sebe kriticky zhodnotit. Protože většina odpovědí obsahovala pouze strohé odpovědi „ano/ne“, byly vybrány některé otázky, které autorka na základě získaných informací z rozhovorů rozšířila a zhodnotila.

Protože výše zmíněné dotazníky nebylo možné obodovat, byl z dotazníku (viz Příloha 5) „Hodnocení organizační struktury“ **Zadražilová, D., Khelerová, V., (1994)** alespoň vytvořen graf (viz Obrázek 13), který porovnává četnost odpovědí obou manažerů.

Obrázek 13: Četnost odpovědí



Pramen: Vlastní tvorba autorky

### Vyhodnocení výsledků:

Přestože jsou výsledky hodně vyrovnané, je zde vidět i malá rozlišnost názorů. U obou manažerů převažovala v testu odpověď „a“, (více jak 50 %). Odpověď „b“ byla u obou vedoucích stejná (26 %).

### **„Manažer JP“**

#### **1. Pohled na manažera**

- „Manažer JP.“ považuje práci v podniku za velmi zajímavou a důležitou, při které může být uznáván jako dobrý odborník.
- Zná důkladně všechna svá oddělení.
- O činnostech podniku má jasnou představu maximálně na 1 rok dopředu.
- Hledá možnosti, jak přispět ke zlepšení schopností svých zaměstnanců.
- Přestože každý den ráno nepřichází s jasnou představou rozvrhu dne, každý ví, co má dělat.

- Občas věnuje příliš mnoho času věcem, které dělá rád a pak díky nim věnuje málo času nepříjemným, ale stejně důležitým věcem.
- Rád spolupracuje s týmem, kde panuje tvůrčí atmosféra.
- „Ideální šéf“ by se měl umět prosadit, rychle rozhodovat, se všemi dobře vycházet, zajistit dobré podmínky, brát v úvahu názor spolupracovníků. Zastává názor, že manažer by se měl do jisté míry zajímat i o mimopracovní problémy podřízených a brát je v úvahu při pracovním výkonu.
- Zároveň říká, že by se každý šéf měl snažit udělat vše pro to, aby byly stanovené cíle splněny, protože jen tehdy mají užitek všichni.

## 2. **Kompetence a rozhodování**

3. Všichni zaměstnanci vědí, jaké mají pravomoci a jaké jsou pracovní vazby a vztahy k jiným zaměstnancům firmy.
4. Nepřistupuje k rozhodování bez předběžných názorů, předsudků a domněnek.
5. Při svém rozhodování o problému diskutuje s nejschopnějšími pracovníky firmy.
6. V případě okolností rozhoduje „Manažer JP.“ okamžitě a spoléhá na svůj instinkt.
7. Za svá rozhodnutí přijímá odpovědnost, je ochoten přijímat i otevřenou kritiku.
8. Kontrakty uzavírá maximálně na období 1 roku.
9. Pravomoci „Manažera JP.“ jsou velmi rozsáhlé, proto ho nutí jít neustále „kupředu“. Díky těmto rozsáhlým pravomocím, je neustále ve stresu.

## 3. **Spolupráce s podřízenými**

- Informace, které se týkají všech zaměstnanců, předává „Manažer J. P.“ na pravidelných týdenních poradách. V případě, že se některé informace týkají pouze konkrétních osob či skupin, informuje každého zvlášť a pouze o tom, co se ho/jich bezprostředně týká.
- Aby všichni mohli plnit své úkoly, přesvědčuje se, zda instrukce předal jasně a jednoznačně.



- V případě nutnosti, svolává mimořádné porady se skupinami či jednotlivci, aby zjistil, co lidem chybí a na co si stěžují, případně, aby je informoval o nedostatcích, které např. souvisejí s právě vykonávanými činnostmi.
- Podporuje své spolupracovníky v jejich rozvoji, povzbuzuje je ke zlepšení. Nebrzdí jejich tvořivost a iniciativu.
- Růst kvalifikace nejen své, ale i podřízených, umožňuje díky účasti na kurzech a seminářích.
- Podřízeným se za výjimečné výkony dostává uznání a odměny.

## **„Manažer JT“**

### **1. Pohled na manažera**

- „Manažer JT“ považuje práci v podniku za velmi zajímavou a důležitou, při které může být uznáván jako dobrý odborník.
- Zná důkladně všechna svá oddělení.
- O činnostech podniku má jasnou představu na 2 roky a déle.
- Hledá možnosti, jak přispět ke zlepšení schopností svých zaměstnanců.
- Každý den ráno přichází s jasnou představou rozvrhu dne.
- Rád pracuje samostatně, není mu příjemné, když někdo ovlivňuje způsob jeho práce.
- „Ideální šéf“ by se měl umět prosadit, rychle rozhodovat. Zároveň říká, že by se každý šéf měl snažit udělat vše pro to, aby byly stanovené cíle splněny, protože jen tehdy mají užitek všichni.

### **2. Kompetence a rozhodování**

10. Všichni zaměstnanci vědí, jaké mají pravomoci a jaké jsou pracovní vazby a vztahy k jiným zaměstnancům firmy.
11. Přistupuje k rozhodování bez předběžných názorů, předsudků a domněnek.
12. Když přijímá rozhodnutí, rozhoduje „Manažer JT“ díky okolnostem okamžitě a spoléhá na svůj instinkt.
13. Za svá rozhodnutí přijímá odpovědnost, je ochoten přijímat i otevřenou kritiku.

14. Kontrakty uzavírá pouze s okamžitou platností.
15. Pravomoci „Manažera JP“ jsou velmi rozsáhlé, proto ho nutí jít neustále „kupředu“.

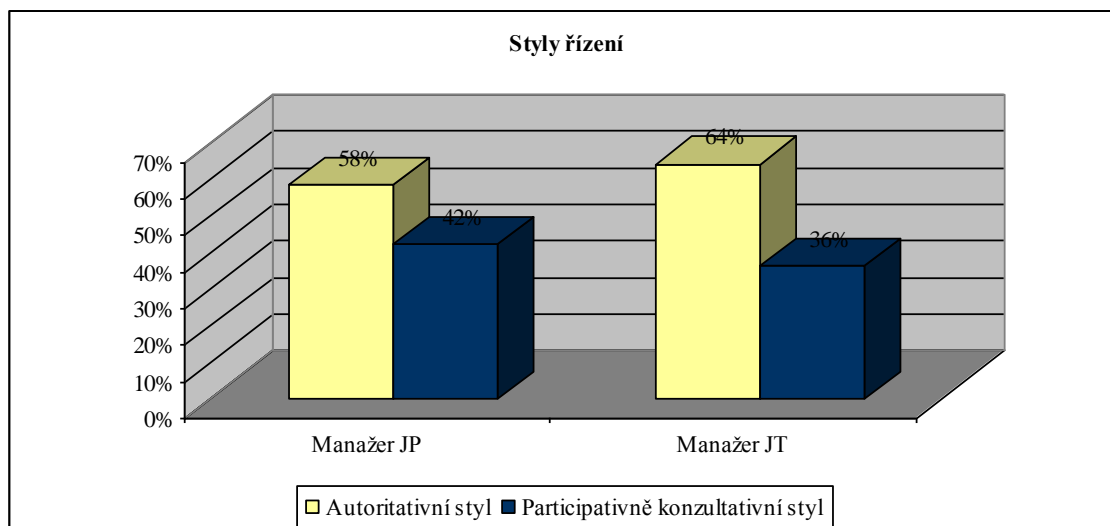
### 3. Spolupráce s podřízenými

- Své pracovníky informuje na pravidelných poradách.
- Nepřesvědčuje se, že instrukce předal jasně a jednoznačně.
- Své podřízené informuje o jejich nedostatcích.
- Podporuje své spolupracovníky v jejich rozvoji, povzbuzuje je ke zlepšení. Nebrzdí jejich tvořivost a iniciativu.
- Podřízeným se za výjimečné výkony dostává uznání a odměny.

## 4.3 Analýza stylů řízení

Abychom zjistili, k jakému manažerskému stylu (viz Obrázek 14) inklinují oba manažeři, byla použita teorie C. Goodwortha, kterého ve své literatuře cituje **Stýblo, J. (1993)**. Tato metodika byla převedena do formy dotazníku (viz Příloha 1) a je uvozena sloganem: „Jak vycházet co nejlépe sám se sebou a s lidmi, kteří pracují se mnou“.

Obrázek 14: *Styly řízení*



Pramen: Vlastní tvorba autorky

### Vyhodnocení výsledků:

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že oba dva manažeři využívají ke svému řízení autoritativní styl (58 % „Manažer JP“, 64 % „Manažer JT“).

Oba se shodují:

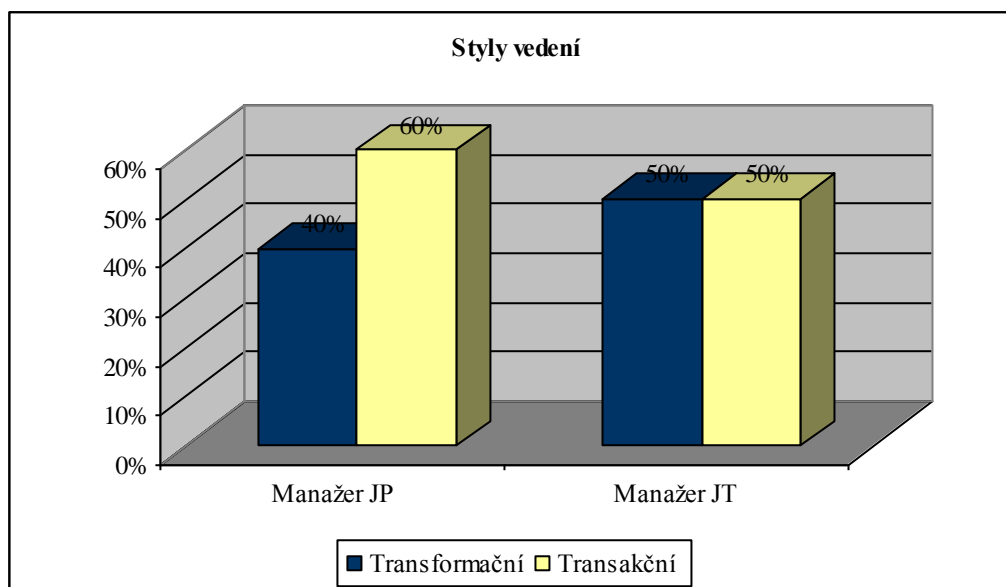
- v rozhodování, co budou dělat a jakým dílem se budou podřízení na daném úkolu podílet,
- v rozvíjení kompetencí podřízených a zároveň ve vyvíjení tlaku na zvyšování jejich výkonu,
- ve stanovování cílů, určování politiky a zvyšování plánů,
- v upevňování týmů i za cenu, že se zbaví toho, kdo narušuje tým.

Zároveň z grafu vyplývá, že „Manažer JP“ využívá z 42 % i participativně konzultativní styl, což vypovídá o tom, že dokáže více využívat názory a podněty od svých podřízených než „Manažer JT“.

## **4.4 Jste transformační vedoucí?**

Odpověď týkající se stylu vedení respektive, jaký styl vedení – zda transformační či transakční – manažeři používají (viz Obrázek 15), jsem získala na základě dotazníku „Jste transformační vedoucí?“ **Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)** (viz Příloha 4). Dotazník obsahuje 10 otázek, které jsou zaměřeny na orientaci stylu vedení lidí.

Obrázek 15: *Styly vedení*



Pramen: Vlastní tvorba autorky

#### Vyhodnocení výsledků:

Z výsledků vyplývá, že „Manažer JP“ využívá transakční styl vedení (60 %). „Manažer JT“ využívá ve své praxi oba styly rovnocenně (50 %).

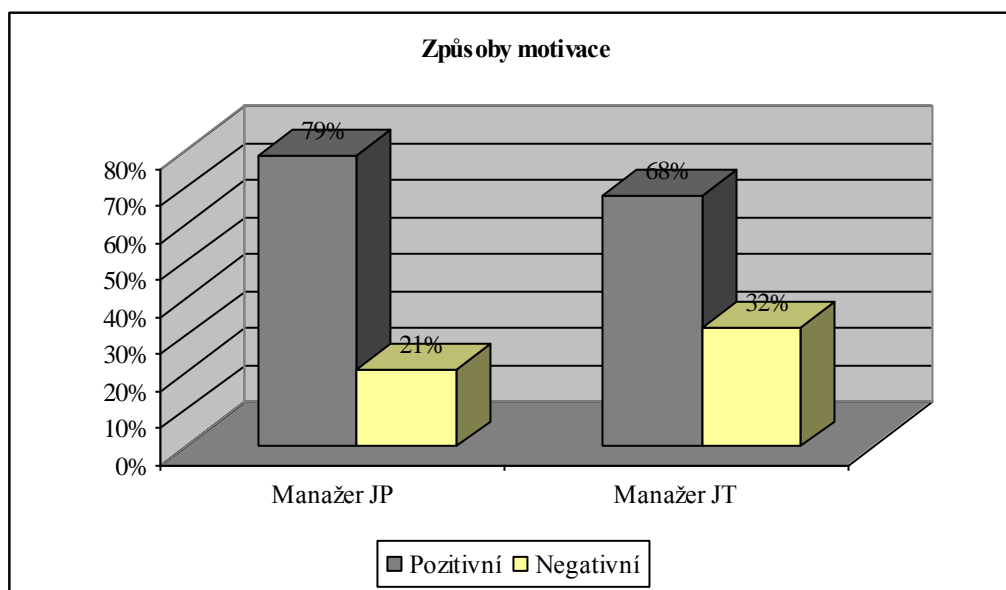
## 4.5 Analýza motivace

Schopný a loajální zaměstnanec je nejdůležitějším článkem celé organizace. Narůstá počet lidí, kteří chodí do zaměstnání nejen kvůli penězům, ale i proto, že ve své práci nacházejí smysl svého života. Významným faktorem motivace zaměstnanců je důvěra vedení firmy v jejich samostatnost a v originální přístup k plnění pracovních úkolů. K jejich motivování pak přispívají nejen platy, ale i nejrůznější firemní výhody.

Co však pracovníky nejvíce motivuje (viz Obrázek 16) a jaké potřeby mají (viz Obrázek 17), bylo zjišťováno pomocí dvou dotazníků.

První dotazník byl předložen oběma manažerům. Z dotazníku „Jak vycházet co nejlépe sám se sebou a s lidmi, kteří pracují se mnou“ (viz bod 4.2.1.1 Styly řízení) nevyplývají pouze typy stylu řízení, ale zároveň dostáváme odpověď, zda jsou manažeři schopni své podřízené pozitivně či negativně motivovat.

Obrázek 16: *Způsoby motivace*



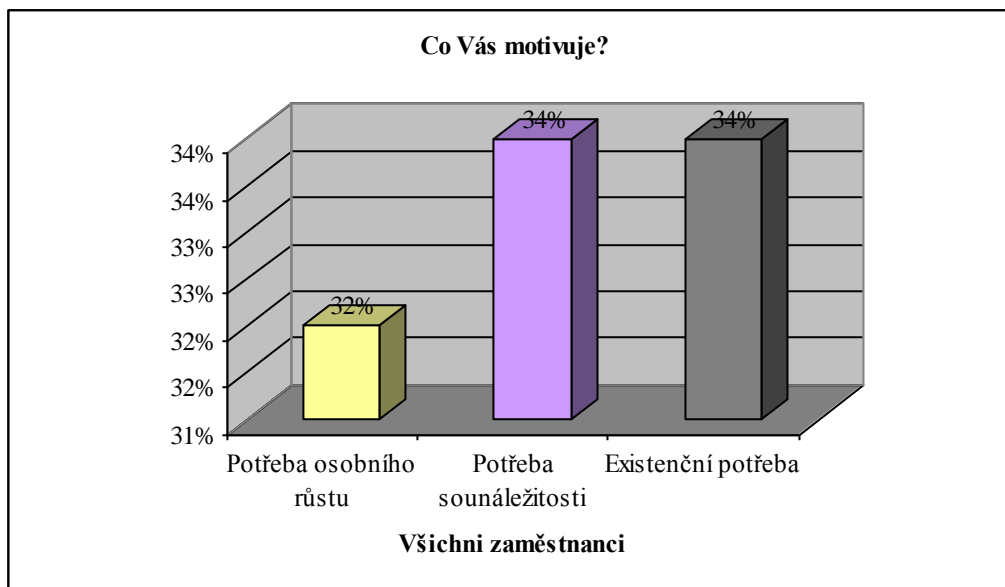
Pramen: Vlastní tvorba autorky

#### Vyhodnocení výsledků:

Výsledky jednoznačně ukazují, že oba dva manažeři se snaží své podřízené motivovat pozitivně („Manažer JP“ 79 %, „Manažer JT“ 68 %).

Druhý dotazník „Víte, co Vás motivuje?“ (Zadražilová, D., Khelerová, V., 1994) byl zaměřen na potřeby, které nás nejvíce ovlivňují. Tento dotazník byl předložen podřízeným obou společností.

Obrázek 17: *Co Vás motivuje?*



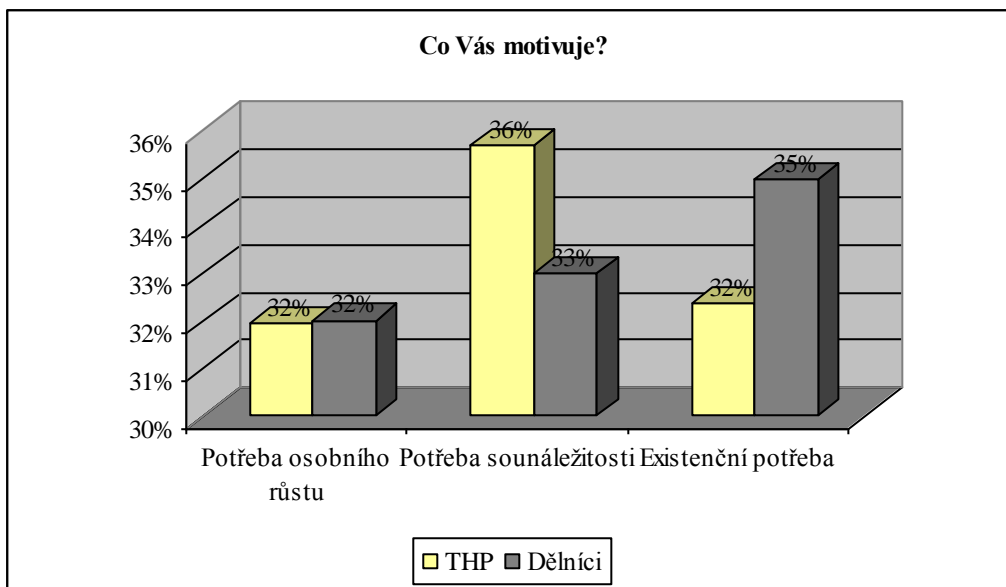
Pramen: Vlastní tvorba autorky

#### Vyhodnocení výsledků:

Výše uvedený graf nám ukazuje, že potřeby sounáležitosti a existenční potřeby jsou u všech podřízených na stejné úrovni (34 %). Do potřeb sounáležitosti je zahrnuta dobrá spolupráce s kolegy, uznání ostatních, možnost rozvoje přátelských vztahů na pracovišti, otevřenost a upřímnost kolegů. Do kategorie existenčních potřeb je zahrnuta jistota zaměstnání, dobrá mzda, pravidelný platový postu a program vedlejších výhod.

Protože jsem očekávala, že existenční potřeby jednoznačně obhájí prvenství, provedla jsem analýzu i podle toho, jak jsou zaměstnanci ve firmách zařazeni – zda se jedná o technicko-hospodářské pracovníky (tzv. THP) a nebo dělníky (viz Obrázek 18).

Obrázek 18: *Co Vás motivuje?*



Pramen: Vlastní tvorba autorky

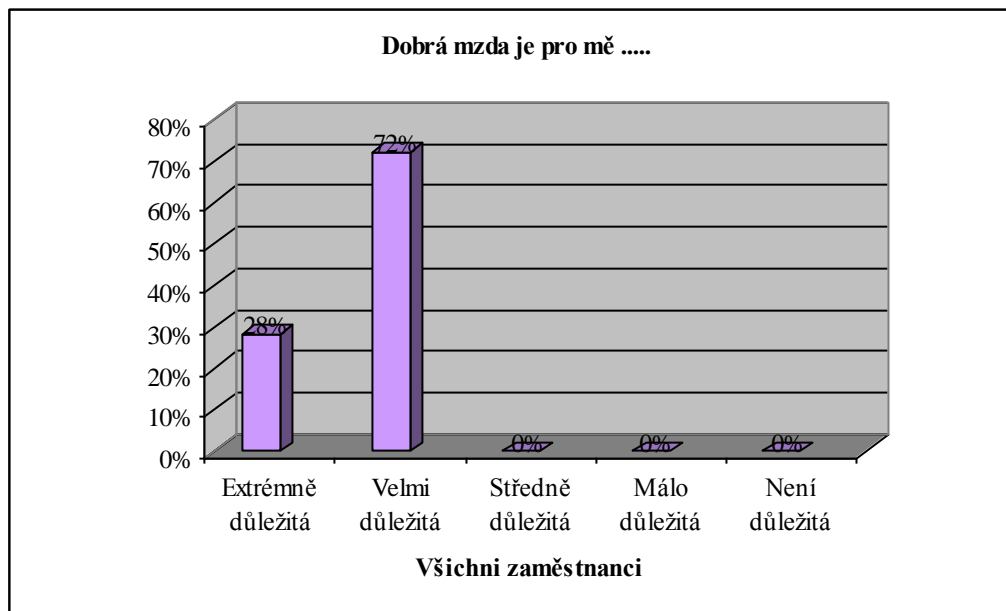
#### Vyhodnocení výsledků:

U THP pracovníků potřeby sounáležitosti (36 %) oproti existenčním potřebám (32 %) a potřebám osobního růstu (32 %) v nepatrném předstihu. U dělníků tvoří prvenství existenční potřeby (35 %). S nepatrným rozdílem (33 %) jsou potřeby sounáležitosti a potřeby osobního růstu (32%).

Aby byly ještě více zobrazeny potřeby zaměstnanců, byly ještě hlouběji zanalyzovány otázky týkající se mzdy (viz Obrázek 19), spolupráce (viz Obrázek 20) a rozvíjení nových schopností (viz Obrázek 21).

## 1. Dobrá mzda je pro mě .....

Obrázek 19: *Dobrá mzda je pro mě .....*



Pramen: Vlastní tvorba autorky

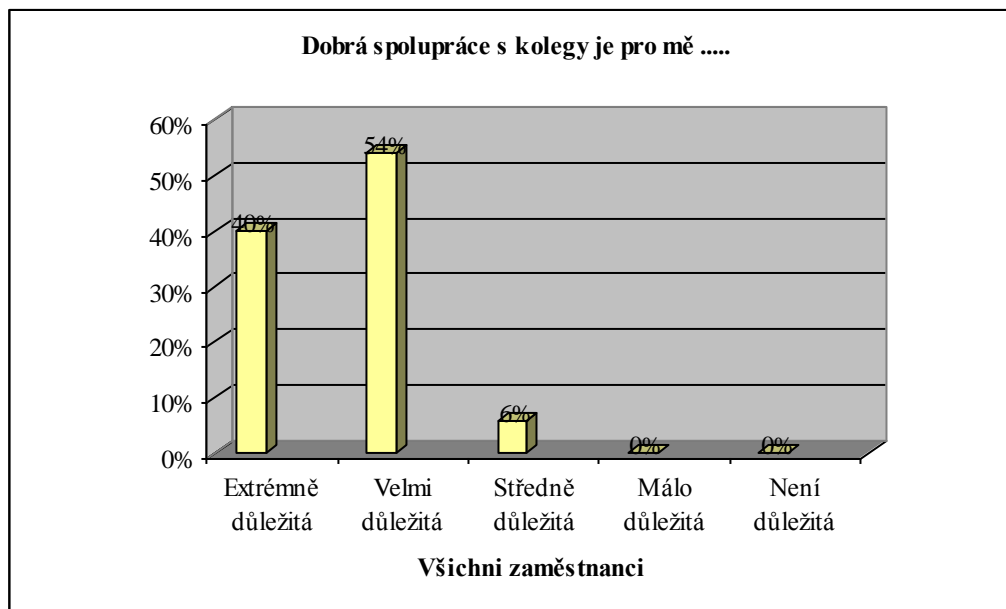
### Vyhodnocení výsledků:

Téměř pro jednu třetinu dotázaných (28 %) je mzda extrémně důležitá. Zbývající část oslovených (78 %) považuje mzdu za velmi důležitou. Jiné typy odpovědí u této otázky nebyly zvoleny.



## 2. Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě .....

Obrázek 20: *Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě .....*



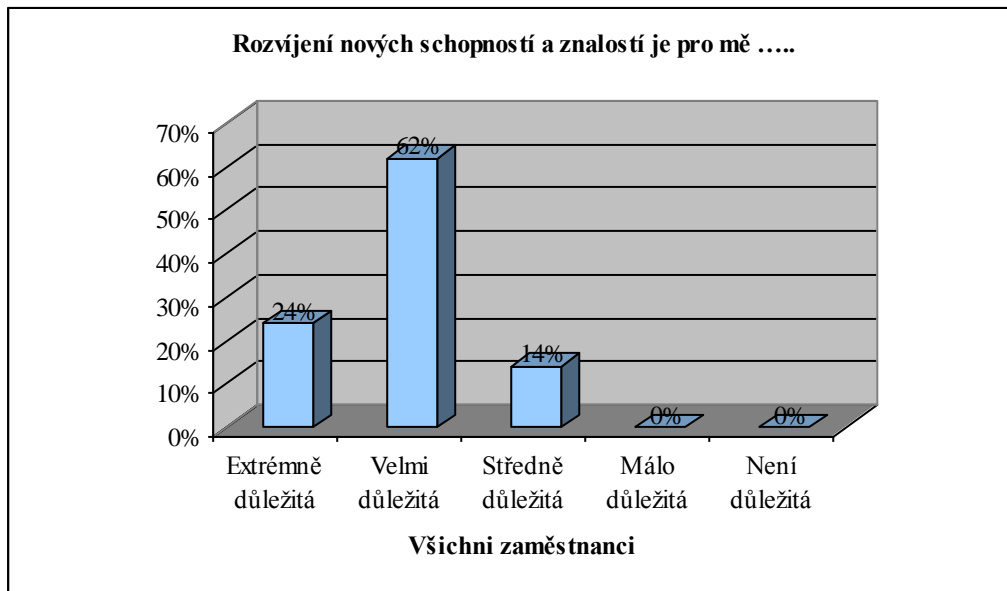
Pramen: Vlastní tvorba autorky

### Vyhodnocení výsledků:

Dobrá spolupráce s kolegy je pro více jak polovinu zaměstnanců (54 %) velmi důležitá. 40 % z dotázaných ji považuje za extrémně důležitou a 6 % za středně důležitou. Nikdo neodpověděl, že dobrá spolupráce je málo nebo dokonce není důležitá.

### 3. Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě .....

Obrázek 21: *Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě .....*



Pramen: Vlastní tvorba autorky

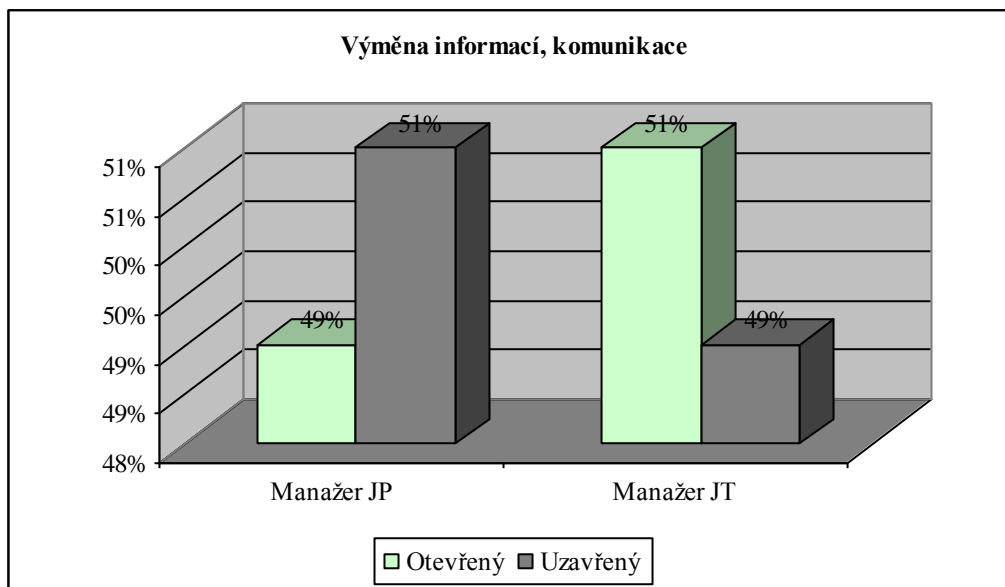
#### Vyhodnocení výsledků:

Nejvíce dotázaných (62 %) použilo i u odpovědi týkající se rozvíjení nových schopností označení „velmi důležitá“. 24 % považuje tuto potřebu za extrémně důležitou, 14 % za středně důležitou. Odpověď „málo důležitá“ či „není důležitá“ nebyla označena ani v jednom případě.

## 4.6 Analýza komunikace

Významným faktorem, který má velký vliv na chod firmy je komunikace. Dotazník s názvem „Jak vycházet co nejlépe sám se sebou a s lidmi, kteří pracují se mnou“ (viz Příloha 1) **Stýblo, J. (1993)** byl použit, aby bylo zjištěno, jakým způsobem ve firmách probíhá komunikace (viz Obrázek 22).

Obrázek 22: *Výměna informací, styl komunikace*



Pramen: Vlastní tvorba autorky

#### Vyhodnocení výsledků:

Graf můžeme zhodnotit jako váhu. „Manažer JP“ je spíše uzavřený (51 %), „Manažer JT“ je typ, který se svými podřízenými komunikuje více otevřeně (51 %).

## 4.7 Diskuse

Na základě všech výše uvedených vyhodnocení a analýz bylo provedeno srovnání vlastních výsledků s údaji a názory, které jsou uváděny v literárních pramenech a na internetových portálech.

#### Diskuse k výsledkům stylu řízení

První dotazník, který byl graficky zpracován (viz Obrázek 14) nám ukazuje, že v obou podnicích převažuje autoritativní styl řízení. Ve firmě Centrum stavebních systémů s.r.o. má tento styl malý náskok před stylem participativně konzultativním, ve firmě STS J.T., a.s. je tento styl oproti malé firmě jednoznačný.

V dnešní době dle internetového serveru **Podnikatel.cz, (2009)** se za pozitivní a zlatou střední cestu považuje styl řízení demokratický. U tohoto stylu jsou jasně vymezené hranice. Podřízení ví, co mohou od svého nadřízeného očekávat. Manažer zase ví, co může chtít po svých zaměstnancích. Jde to ale i jinak. Pokud jsou ve firmě schopní lidé, může se jim dát větší volnost, nemá to však nic společného s liberálním stylem řízení.

#### Diskuse k výsledkům stylu vedení

Z dalšího vyhodnoceného dotazníku (viz Obrázek 15), který byl zaměřen, jaký styl vedení manažeři využívají (zda transakční či transformační) vyplývá, že „Manažer JP“ používá transakční styl vedení, což je styl založený na vzájemném vztahu mezi vedoucím a spolupracovníky. Oproti tomu „Manažer JT“ využívá oba styly vedení ve stejném poměru, což je pro firmu jistě přínosné.

Z výzkumů, na které odkazuje internetový portál **Vedeme.cz (2009)**, vyplývá, že vzhledem k efektivitě dosahování výsledků je transformační styl vedení nejefektivnější a to z toho důvodu, že dosahuje největších a nejhodnotnějších výsledků s nejmenším množstvím potřebných zdrojů (např. zlepšení produktivity zaměstnanců, nárůst motivace, iniciativy, zlepšení kvality práce atd.). Ne jedenkrát bylo prokázáno i to, že pracovníci si nejvíce cení transformačního stylu vedení. Transformační vedení je všeobecně vnímáno jako zásadní podmínka úspěchu podniku.

#### Diskuse k výsledkům motivace ze strany manažerů

Motivace. Nejdůležitější faktor řízení výkonu zaměstnance. **Vodáček, L., Vodáčková, O., (1996)** říkají, že v naší praxi se motivace obvykle chápe jen v pozitivním směru, tj. ve vytvoření podmínek, které jsou pro spolupracovníky atraktivní, vyvolávají u nich ochotu a zájem na dobré řešení uvažovaných úkolů či tvůrčí aktivitě apod. Oproti tomu západní literatura zmiňuje jak pozitivní, tak negativní motivaci. Znamená to, že se používá metoda „cukru a biče“.

Avšak pokud manažeři chtějí, aby z dlouhodobého hlediska zaměstnanci dosahovali daleko vyšší výkonnosti, měly by dle **Urbana, J., (2003)** pozitivní motivační nástroje dostat přednos před negativními.

Výsledky týkající se pozitivního či negativního motivování (viz Obrázek 16) v analyzovaných firmách ukázaly jednoznačnou shodu se všemi literárními zdroji. Oba manažeři se snaží motivovat své podřízené pozitivně. Ať už je to ve formě prémie, odměň, různých příspěvků na dopravu či stravné.

Ve firmě Centrum stavebních systémů s.r.o. jsou zaměstnanci motivováni i tím, že dostávají čtvrtletně Kč 1 500,- za to, že nemarodí respektive, že nejsou doma více jak dva dny v daném období.

Pro změnu firma STS J.T., a.s. přispívá svým zaměstnancům poměrnou částkou na dopravu.

#### *Diskuse k výsledkům stylu komunikace*

Další součástí zdravé organizační kultury jsou i pravidla a způsoby komunikace. Zdravá organizační kultura dle **Urbana, J., (2003)** předpokládá návyk otevřeně komunikovat, včas a konstruktivně se zabývat vzniklými konflikty, zvyk naslouchat, co říkají ostatní, zaměřovat se na věc a myšlenky, nikoli na jejich původce, a být principiálně ochoten ke kompromisu.

S tímto názorem se dle vyhodnocených výsledků jednoznačně ztotožňuje pouze „Manažer JT“. U „Manažera JP“ jsou výsledky mírně rozdílné. Ve své praxi spíše využívá druhou formu komunikace – uzavřenou. Jistě by stálo za zamyšlení, zda v tomto přístupu by nemohly být ze strany manažera podniknuty kroky ke změně.

#### *Diskuse k výsledkům motivace z pohledu zaměstnanců*

Udržet si klíčové zaměstnance **Konečného, G., (2009)** je pro malou firmu ještě důležitější než v případě velkého podniku. Personálně silná společnost má téměř vždy

možnost najít náhradu z vnitřních zdrojů, zatímco pro malou firmu může odchod důležitého pracovníka představovat pořádně velký problém. Firmy vytvářejí pro své zaměstnance nejrozumnější motivační a benefiční programy. Přesto však není v jejich silách, aby vždy zabránily odchodu specialistů ke konkurenci. V průzkumech faktorů, které motivují zaměstnance, se nejčastěji vyskytuje mzda, atraktivní práce, možnosti profesionálního rozvoje, přístup k moderním technologiím

Z dotazníku „Víte, co Vás motivuje?“ (viz Příloha 3) vyplývá, že potřeby existenční potřeby a potřeby sounáležitosti jsou v obou firmách pro zaměstnance těmi nejdůležitějšími body, co je v zaměstnání motivuje. Potřeba osobního růstu je pro některé z podřízených též velmi důležitou prioritou, ale v porovnání s ostatními potřebami je dle výsledků z dotazníků až na posledním místě.

Add 1) Výsledky z grafu jasně ukazují (viz Obrázek 19), že mzda je nejsilnějším motivačním prvkem pro většinu zaměstnanců. Protože si oba manažeři tento fakt uvědomují, snaží se své zaměstnance motivovat různými prémie, bonusy či jednorázovými odměnami, aby zároveň u nich vyvolávaly větší nasazení a pracovní úsilí.

Add 2) Dalším důležitým prvkem ve firmách je spolupráce v týmu (viz Obrázek 20). Většina zaměstnanců považuje dobrou spolupráci s kolegy za velmi důležitou. O tento harmonický stav se ve firmě snaží i oba manažeři. V případě, že je v týmu tzv. „černá ovce“, která tento soulad narušuje, manažeři se jednoznačně shodují, že nemají problém, takového člověka se zbavit.

Add 3) Jistě za příjemné a přínosné pro firmu považují manažeři informaci, že jejich velká část podřízených má snahu rozvíjet své schopnosti a znalosti (viz Obrázek 21). Obě firmy se snaží na základě své finanční situace nejenom modernizovat stroje, pořizovat nové technologie, nástroje, vybavení, ale snaží se i své podřízené podporovat v jejich rozvoji – např. formou školení.

## **SYNTETICKÁ ČÁST**

### **4.8 Návrh optimálního stylu a metod řízení**

Oba manažeři mají bohaté zkušenosti, schopnosti, úspěch, uznání a dobře prosperující firmu. Uvědomují si, že toto všechno mají nejenom díky své pílí a úsilí, ale i díky svým podřízeným, kteří jim pomáhají stanovené cíle a následné úspěchy dosahovat. Dobře si uvědomují, že dobře motivovaný a ohodnocený podřízený může přinést firmě nejenom kvalitně odvedenou práci, ale třeba i nové nápady, které firmu posunout a další kus dál.

#### **4.8.1 Návrh na změnu stylu řízení**

Oba dva manažeři dle výsledků využívají spíše autoritativní styl řízení, což je styl založený převážně na vydávání a striktním dodržování příkazů manažerem bez ohledu na zjišťování názorů členů pracovní skupiny. Zároveň je tento styl charakteristický i velkým odstupem mezi vedoucím a podřízenými.

Autorka práce navrhuje, že by oba manažeři měli svá rozhodnutí delegovat na další své spolupracovníky. Autoritativní styl by měli manažeři použít jen v krizových situacích.

Přestože v malé firmě jsou náznaky participativně konzultativního stylu, měli by se oba lídři pokusit se svými podřízenými více diskutovat, vyslyšet jejich potřeby, názory. Měli by jasně vymezit hranice, aby každý z podřízených věděl, co může od svého nadřízeného očekávat. Oba manažeři by mohli díky častějšímu prodiskutování problémů a úkolů přispět k vylepšení mezilidských vztahy. A dalším přínosem by byl i fakt, že podřízení by mohli sami díky vyšší míře participace přispívat svými nápady a myšlenkami.

Oba dva manažeři se striktně drží svých tzv. „zajetých kolejí“. Doporučením je, aby se manažeři více zajímali o nové trendy a metody, které jsou pro dnešní hektickou dobu velmi důležité.

#### **4.8.2 Návrh na zlepšení stylu vedení**

„Manažer JP“ by se měl zaměřit na změnu svého stávajícího stylu vedení. Dnešní doba vyžaduje více sounáležitosti, pocitu ztotožnění se svými podřízenými při dosahování cílů. Měl by se více snažit druhým poradit příp. ukázat cestu. Neměl by od každého očekávat, že si sám dokáže pomoci. Každý podřízený není tak schopný a zdatný, aby si sám poradil.

#### **4.8.3 Návrh na zlepšení motivace**

U obou manažerů výsledky ukazují, že motivují své zaměstnance pozitivně. Výsledky ukazují, že v některých situacích manažeři používají druhou tvář motivace – tu negativní. Proto by se měli snažit tuto motivaci omezit na minimum. Přestože je to někdy hodně těžké, negativní motivace může mít za následek např. nedůvěru v nadřízeného či ztrátu pracovního úsilí. Z druhé strany i zaměstnanci si musejí někdy uvědomovat, že každá mince má dvě strany.

V obou firmách jsou největším motivačním prvkem kromě mzdy i odměny a prémie, které zaměstnanci dostávají během roku za průběžné plnění všech cílů, které firma naplánovala. Jistě by stálo za zvážení, zda by některé skupiny podřízených neměly být motivovány jinou formou např. metodou dle cílů – např. obchodní oddělení nebo či by neměli manažeři uplatnit metodu rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů.



#### 4.8.4 Návrh na zlepšení komunikace

Poslední graficky upravený dotazník se týká komunikace. Dle výsledků oba dva manažeři mají tendence k uzavřenému stylu jednání. U jednoho manažera tento „trend“ lehce převažuje.

Oba manažeři si musejí uvědomit, že komunikace je jedním z nejvýznamnějších motivačních faktorů. V případě jejího nedostatku může docházet k nárůstu demotivace zaměstnanců – zvláště v dnešní složité době. Následky nedostatečné komunikace mohou přinést společnostem i nesnáze ve formě např. pomluv, lží, různých spekulací a tím i problémy v týmech.

Manažeři by měli pracovat na zlepšení vzájemné komunikace s podřízenými. Měli by se svými podřízenými komunikovat pravidelně, i neformálně, měli by svolávat porady, na kterých by vyslyšeli názory, připomínky či postoje. A zároveň by dávali všem zpětnou vazbu, která je při komunikaci dalším velmi důležitým prvkem.

Manažeři by si měli uvědomit, že díky komunikaci mohou i u svých podřízených zvýšit efektivitu práce.

Někteří zaměstnanci mají problém komunikovat před větším množstvím lidí, případně sdělit informace z očí do očí. Jistě by stálo alespoň jednou do roka provést interní personální „audit“ ve formě anonymních dotazníků, ve kterých by konkrétně odpovídali na otázky týkající se svých nadřízených, jaká pozitiva/negativa ve firmě vidí atd.

## 4.9 Ekonomický přínos

Na základě všech rozhovorů s oběma manažery, které pomohly autorce získat jasnou představu o chodu každé firmy, vyplynulo, že by každá firma mohla přijmout jednu osobu, která by nejenom ušetřila náklady na provoz, ale zároveň by zvýšila efektivitu práce několika zaměstnanců.

### 4.9.1 „Centrum stavebních systémů s.r.o.“

Ve firmě Centrum stavebních systémů s.r.o. autorka navrhuje přijmout nového zaměstnance na místo logistika/skladníka.

V současné době tuto „funkci“ zastávají všichni dělníci. Veškerý materiál, který je potřebný na výstavbu zakázek si sami připravují a i zavázejí. Díky tomu vzniká ve skladu velký chaos a nepřehlednost a dokonce se stává, že potřebný materiál na skladě není včas. Zaměstnanci, kteří mají zakázky stavět, jsou díky této vedlejší činnosti využiti neefektivně, neboť část doby, kterou by již mohli využívat na stavbě, investují do přípravy a dovozu materiálu. V případě, že by firma přijala jednoho člověka na nově vytvořenou pozici, mohla by firma nejenom efektivněji využívat pracovní náplň svých zaměstnanců, ale i navýšit počet zakázek a tím i navýšit roční obrat (viz Tabulka 3).

Tabulka 2: *Roční obrat ve firmě*

<b>Rok</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009 - předpokládaný</b>
<b>Obrat v CZK</b>	11 500 000	22 063 000	23 725 000	40 000 000

Pramen: Vlastní tvorba autorky

Průměrný plat dělníka ve firmě: **Kč 22 000,-/hrubé mzdy**  
Nástupní plat nového zaměstnance: **Kč 20 000,-/hrubé mzdy**  
Průměrný hodinový tarif dělníka: **Kč 100,-/hod.**

Průměrný počet ročně zpracovaných zakázek: **114**  
Průměrná cena zakázky: **Kč 280 000,-**  
Průměrná doba 1 zakázky: **3 týdny = 120 hodin**  
Firma pracuje v roce: **49 týdnů**

Počet pracovních čt: **7 po 2 zaměstnancích**  
1 četa vyhotoví v průběhu měsíce **1,25 zakázky**

Průměrná příprava materiálu a závoz na staveniště:  
**2 dny = 16 hod. x 1 četa = 32 hodin**

$32 \text{ hod.} / 120 \text{ hod.} \times 100 = \underline{\underline{27 \% \text{ času stráví 1 četa přípravou a dovozem materiálu}}}$

Náklady na přípravu materiálu a dopravu

$1,25 \times 7 \text{ čet} \times 3200 = \underline{\underline{\text{Kč } 28\,000,-/\text{měsíčně}}}$

Měsíční úspora v případě, že firma V případě nástupu nového zaměstnance by firma měsíčně ušetřila Kč 8 000,- na mzdových nákladech.

Zhodnocení efektivity:

Úspora dní:  $1,25 \times 2 \text{ dny} = 2,5 \text{ dne měs./četu} \times 7 \text{ čet} = \mathbf{17,5 \text{ dne}}$  = přepočteno na zakázky = **1,16 nových zakázek**

$1,16 \text{ zakázek} \times 12 \text{ měsíců} = \underline{\underline{\mathbf{14 \text{ zakázek}}}}$

$280\,000 \times 14 = \underline{\underline{\mathbf{o 3\,920\,000,- \text{ roční navýšení obrátu = což představuje téměř 10 \% nárůst obrátu za rok.}}}$

Pokud manažer firmy Centrum stavebních systémů s.r.o. přijme nového zaměstnance na pozici logistika skladníka, navýší obrat v následujícím roce o **3 920 000 Kč**, což představuje nárůst o **cca 10 % obratu za rok**.

Tato kalkulace je počítána z předběžného obratu, kterého by firma měla v roce 2009 dosáhnout (viz Tabulka 3).

#### **4.9.2 „STS J.T., a.s.**

Při návštěvě firmy bylo zjištěno, že není ve společnosti asistentka. Manažer firmy byl dotázán, proč toto místo nikdo nezaujímá. Odpověď byla okamžitá – „nepotřebujeme ji“.

Tato odpověď byla během pár minut vyvrácena. Bylo zjištěno, že ve firmě probíhají celkem často různá obchodní jednání. Běžný servis, který se návštěv týká, jednoduché administrativní úkony (potvrzení propustek, podpisy dopisu atd.) a snadné provozní záležitosti (např. podání písemné korespondence na poštu) zajišťují náhodně manažerem oslovení zaměstnanci.

Protože tyto aktivity dané zaměstnance vyrušují a zdržují ze své běžné činnosti, mohla by být využita jedna pracovní síla, která by měla tyto záležitosti na starosti. Přestože se dnes každá firma v době krize snaží ušetřit náklady, mohla by být tato pozice obsazena člověkem, který má např. sníženou pracovní schopnost.

V případě, že by firma zažádala na úřadu práce o osobu tělesně postiženou, a ta by byla více jak jeden rok v jejich evidenci a dosud jí nebyla přidělena žádné práce, mohla by firma dostat příspěvek na část její mzdy a odvody na sociální a zdravotní pojištění. Jedná se většinou o finance v rozmezí od **Kč 8 000,- - Kč 13 000,-**.

Za osobu firma obdrží na 6 měsíců příspěvek např. Kč 10 000,- měsíčně.

Roční mzdové náklady vč. sociálního a zdravotního pojištění	<b>Kč 192 960,-</b>
<i>(Hrubá mzda – Kč 12 000,- + odvody podniku na SP a ZP Kč 4 080,- = 16 080,-)</i>	
Měsíční příspěvek od úřadu práce x 6 měsíců	<b>Kč - 60.000,-</b>
Povinný podíl zdravotní pojištění (4 %)	<b>Kč - 57.355,-</b>
<i>(Tento podíl je řízen podle § 83 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.)</i>	
<b><u>Celkem firma zaplatí za celý úvazek postižené osoby</u></b>	<b>Kč 75.605,-</b>

V případě, že administrativní agendu zastávají zaměstnanci, kteří mají v náplni práce ve firmě jiné povinnosti.

Průměrný plat 1 THP zaměstnance:	<b>Kč 24 000,-/hrubého</b>
Přepočet na hodinový tarif (40 hodin x 4 týdny):	<b>Kč 150,-/hod.</b>
1 zaměstnanci zaberou činnosti navíc:	<b>2-3 hod. týdně</b>

**3 hod x 4 týdny x 150,-/hod. x 49 týdnů = Kč 88.200,-/ročně**

Z výpočtů je zřejmé, že THP pracovník je **o Kč 12.595,- dražší** – což představuje cca **16 % rozdíl** (do mzdy nejsou připočítány příplatky za přesčasy ani odměny) než kdyby firma STS J.T., a.s. přijala nového zaměstnance se sníženou pracovní schopností, na něhož by dostávala od úřadu práce příplatky.

Zaměstnanec, který nyní funkci „občasného asistenta“ nahrazuje, by jistě nového kolegu přivítal s nadšením a to z toho důvodu, že by se mohl plně soustředit na svou práci a nemusel by myslet na další činnosti, které nečekaně přijdou.

## 5. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provedení rozboru používaných metod řízení, charakterizování stylu řízení vedoucích pracovníků, navržení optimálního systému metod řízení a posouzení dopadu na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů ve vybraných subjektech.

Je těžké prosadit navrhované metody a styly vedení profesionálům-manažerům jen na základě nastudovaných pramenů a získaných informací za určitou dobu spolupráce s nimi. Důvodem je, že oba dva mají své metody a styly, které mají osvojené, jsou s nimi několik let ztotožnění a zároveň vědí, že v praxi fungují. Vědí, že se na své metody mohou spolehnout, neboť díky nim zatím dosahují všechny stanovené cíle.

Na základě detailně rozebraných stylů vedení, stylů řízení, formách komunikace i motivace, se autorka práce snaží, aby oba manažeři na navrhované změny nahlíželi jako na nové možnosti a výzvy, jak sami sebe dál posunout a zdokonalit. V případě, že tyto návrhy takto přijmou, nebude pak jistě už velkým problémem, aby změny postupně aplikovali na své podřízené a tím i viděli, že navrhované změny jsou pro jejich firmy pozitivním přínosem. Otázkou však zůstává, zda vůbec budou v dnešní hektické době, kdy peníze a snaha udržet se na trhu za každou cenu, chtít tyto návrhy ve své praxi zrealizovat a uplatňovat.

Během shromažďování informací, analýz i pozorování měla autorka šanci nahlédnout do systému fungování obou firem. Viděla, že v malé firmě díky menšímu počtu zaměstnanců vládne spíše uvolněnější atmosféra. Zaměstnanci volně přicházeli za svým manažerem a projednávali s ním určité situace. Ve větší firmě i přesto, že každodenní úkoly byly projednávány s mistry a vedoucími oddělení., bylo vidět, že jsou nastavena jasná pravidla, která stanovuje vedení společnosti.

## **6. SUMMARY**

Diploma thesis concerns the assessment of style and methods of managerial work in small and medium-sized enterprises.

The first part is focused on information that the author obtained by studying of literary sources. There are mentioned managerial functions, managerial roles, methods and theories of leadership and management tools.

The practical part of the thesis is divided into two parts - the analytical and synthetic part. In the analytical section are through graphic presentations analyzed in detail and compared the methods used by management, leadership styles, forms of communication and motivation of senior staff in the business Centrum stavebních systémů Ltd. and STS JT., Inc. The a/m companies did not authorize the use of its trade name, so for this reason the companies names are changed in the thesis.

Synthetic part of the thesis contains proposals for improvements and changes in leadership styles and change of management methods of the styles of the companies managers. At the same time in this part is appealed to improve communication with staff and increase motivation.

The last part of the thesis is aimed at economic evaluation of new proposed positions, which should bring to the companies not only efficiency, but costs reduce and thereby increase of profits too.

## 7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1/ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- 2/ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. ŠULEŘ. O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 650 s. ISBN 80-85839-45-8.
- 3/ BUNEŠOVÁ, M., VANĚČEK, D. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2009. 45 s. ISBN 978-80-7394-151-2.
- 4/ DONELLY, J. H. Jr., GIBSON, J. L., IVANCHEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 810-7169-422-3.
- 5/ DRUCKER, P. F. *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. Praha: Management Press, 1993. 136 s. ISBN 80-85603-28-4.
- 6/ FREEMANTLE, D. *Superšéf. O úspěšném řízení lidí od A do Z*. Praha: Management Press, 1995. 279 s. ISBN 80-85 603-72-1.
- 7/ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- 8/ KAREŠ, J. *Základy řízení I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 1996. 80 s. ISBN 80-7040-197-4.
- 9/ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. 176 s., ISBN 80-7082-557-X.



- 10/ PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- 11/ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- 12/ PRAŽSKÁ L., a kolektiv. *Management obchodního podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 310 s. ISBN 80-7079-050-4.
- 13/ STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, s.r.o., 1993. 138 s., ISBN 80-85300-65-6.
- 14/ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky..* Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- 15/ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II.* Olomouc: Rubico, 1997. 212 s. ISBN 80-85839-87-3.
- 16/ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III.* Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
- 17/ TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1993. 177 s. ISBN 80-7079-267-1.
- 18/ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- 19/ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. Praha: Aspi Publishing, s.r.o., 2003. 300 s., ISBN 80-86395-46-4.

- 20/ VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A. *Informační management. Pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. 310 s. ISBN 80-85943-35-2.
- 21/ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.
- 22/ ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1994. 304 s. 80-85623-72-2.

#### Internetové zdroje

- 1/ KONEČNÝ, G. *Svět tisku*. Dostupné na World Wide Web:  
<[http://www.svettisku.cz/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=932](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932)>
- 2/ *M Průmyslové spektrum*. Dostupné na World Wide Web:  
<<http://www.mmspektrum.com/clanek/motivace-zamestnancu>>
- 3/ *Metody řízení*. Dostupné na World Wide Web:  
<<http://www.metodyrizeni.cz/mbo.html>>
- 4/ *Performia*. Dostupné na World Wide Web: <<http://cz.performia.info/>>
- 5/ *Podnikatel .cz*. Dostupné na World Wide Web:  
<<http://www.podnikatel.cz/provoz/management/styly-rizeni/>>
- 6/ URBAN, J. *Moderní řízení*. Dostupné na World Wide Web:  
<<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39131170spatne-rizeni-je-drahe>>
- 7/ *Vedeme.cz*. Dostupné na World Wide Web:  
<[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=191&Itemid=160](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=191&Itemid=160)>

Interní materiály společnosti

- 1/ PRACOVNÍ ŘÁD.
- 2/ INTERNÍ DOTAZNÍK.
- 3/ JEDNOTLIVÉ SHRNU TÍ DOTAZNÍKU.

E-mailová korespondence s manažery

„MANAŽER JT“. *Vlastní hodnocení*. 2009.

„MANAŽER JP“. *Pohled na mě*. 2009.

# 8. PŘÍLOHY

## 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Management jako proces .....	str. 5
Obrázek 2: Vlastnosti ideálního manažera .....	str. 7
Obrázek 3: Role manažera .....	str. 15
Obrázek 4: Stupnice popisující „Můj nadřízený může ...“ .....	str. 18
Obrázek 5: Chování manažerů teorie X a teorie Y .....	str. 18
Obrázek 6: Podíl autoritativního a autonomního řízení v různých úkolech při vedení lidí .....	str. 20
Obrázek 7: Teorie manažerské mřížky .....	str. 22
Obrázek 8: Řízení podle cílů .....	str. 25
Obrázek 9: Motivující činitelé .....	str. 32
Obrázek 10: Maslowova hierarchie potřeb .....	str. 33
Obrázek 11: Organizační schéma firmy .....	str. 39
Obrázek 12: Organizační schéma firmy .....	str. 40
Obrázek 13: Četnost odpovědí .....	str. 44
Obrázek 14: Styly řízení .....	str. 47
Obrázek 15: Styly vedení .....	str. 49
Obrázek 16: Způsoby motivace .....	str. 50
Obrázek 17: Co Vás motivuje? .....	str. 51
Obrázek 18: Co Vás motivuje? .....	str. 52
Obrázek 19: Dobrá mzda je pro mě .....	str. 53
Obrázek 20: Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě .....	str. 54
Obrázek 21: Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě .....	str. 55
Obrázek 22: Výměna informací, styl komunikace .....	str. 56

## **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí .....	str. 9
Tabulka 2: Úrovně řízení dle typu organizace .....	str. 10
Tabulka 3: Roční obrat ve firmě .....	str. 63

## **8.3 Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník „Jak vycházet co nejlépe sám se sebou a s lidmi, kteří pracují se mnou“ (které vedu)
Příloha 2: Dotazník - Jste dobrý manažer?
Příloha 3: Dotazník - Víte, co Vás motivuje?
Příloha 4: Dotazník - Jste transformační vedoucí?
Příloha 5: Dotazník - Hodnocení organizační struktury
Příloha 6: Pracovní řád
Příloha 7: Interní dotazník
Příloha 8: Vyhodnocení dotazníku personální společností

**„Jak vycházet co nejlépe sám se sebou a s lidmi, kteří pracují se mnou“**

**(které vedu)** Stýblo, J. (1993)

1. Častým profesionálním osudem manažera je, že se cítí jinak než ho vidí ostatní.  
Vžívat se do role kapitána týmu je nereálné – práce není hra.  
= souhlasím 1  
= nesouhlasím 2
  
2. Je možné udělat práci většinou stimulující a plnou změn?  
= souhlasím 3  
= nesouhlasím 4
  
3. Manažer by měl pravidelně členy svého týmu povzbuzovat výměnou vzájemných názorů, dokonce i jsou-li s jeho v nehodě.  
= souhlasím, přispívá to zdravé komunikaci 5  
= nesouhlasím, bylo by to dobré, ale v mé situaci je to luxus 6  
= nesouhlasím, takové „mítinky“ jsou nebezpečné 7
  
4. Nevýhodou delegování je tendence posilovat význam podřízených  
= existuje vážné riziko ztráty jeho autority 8  
= ať je to správně nebo dobře, stává se to málokdy 9  
= nesmysl – motivace je přece nejsilnější prvek delegování 10
  
5. Prioritou managementu je zajišťovat, aby se podřízení podrobovali firemním pravidlům a respektovali všechna pravidla.  
= souhlasím bezvýhradně 11  
= efektivní manažer nemusí mít stálou kontrolu dodržování pravidel, provádí jí svým správným řízením 12

- = to je pouze učebnicové pravidlo 13
6. Průměrný zaměstnanec chce být veden a dává tomu přednost před vlastní odpovědností.  
 = většina lidí chce vědět, co a jak a nevyžaduje nijakou zvláštní odpovědnost 14  
 = průměrný zaměstnanec chce vědět, co a jak má dělat a co víc vítá růst příležitostí a podíl na odpovědnosti 15
7. Kompetenční manažer nikdy nežádá podřízené o provedení úkolů, které by sám nezvládl  
 = souhlasím – to je znamení dobrého manažera 16  
 = nesouhlasím, to je typ nekompetentního manažera 17
8. Manažer usiluje o stabilní udržení přátelské pracovní atmosféry a o satisfakci týmových vztahů  
 = co si myslí – práce, že je sociální klub? 18  
 = nemohu říci nesouhlasím, ale v reálné praxi to není jednoduché 19  
 = plně souhlasím 20
9. Manažer s dobrou znalostí podřízených nemá potřebu je vést k plnění stanovených úkolů  
 = souhlasím, má-li několik podřízených, může být daleko více bezprostřední při docilování stanovených úkolů 21  
 = nesouhlasím, působí-li pouze formální silou, nedocílí úspěch. Přesto však si nemůžeme dovolit příliš volné vztahy 22
10. Podstata efektivního managementu spočívá v udržování pořádku. Manažer rozhoduje, co se bude dělat a jak se na tom bude podřízený podílet.  
 = souhlasím 23  
 = nesouhlasím, je to příliš autokratické 24

11. Podřízeným hrdým na svoji práci a výkon náleží odměna  
 = to je omyl, někteří jsou hrdí, jiní ne 25  
 = souhlasím 26
12. Delegování je jednoduché, jde o předání některých prvků plnění úkolů podřízeným a manažer to má dělat  
 = souhlasím, je to tak 27  
 = ne, to je omyl delegovat tímto způsobem 28
13. Efektivní manažer stále zdůrazňuje všem svým podřízeným potřebu být mezi prvními  
 = nesouhlasím, efektivní manažer nemá takovou potřebu 29  
 = souhlasím, podstatou manažerovy práce je motivovat pracovníky ke stále vyššímu úsilí 30
14. Hlavní, co je potřeba pracovníky učit, je nejen akceptovat pracovní podmínky, ale vyhledávat užitečné změny  
 = souhlasím 31  
 = nesouhlasím 32
15. Pro optimální rozhodnutí má manažer definovat problém a limity jeho řešení, podřízení potom jako tým rozhodnutí připraví a zabezpečí  
 = ne, to není můj vkus 33  
 = souhlasím obecně 34
16. Nejlepší cestou jako manažer může rozvíjet kompetence podřízených je udržovat vysokou míru delegování úkolů a vyvíjet tlak na zvyšování jejich výkonů  
 = souhlasím, míra tlaku musí být rozmanitá a přiměřená 35  
 = nemyslím, že je to nejlepší cesta rozvoje kompetence 36



17. Moudrý manažer pravidelně připomíná podřízeným, že jejich práce závisí na schopnosti firmy být efektivní
- = nesouhlasím 37
  - = souhlasím 38
18. V případě, že má manažer návštěvníka, má jej ujist'ovat, že vše dělá ve prospěch týmu
- = v některých případech ano, jindy ne 39
  - = souhlasím, takto utvrdí hosta o svém úsilí pracovat pro podnik jako tým 40
19. Efektivní manažer stanoví cíle, určuje politiku a vytyčuje plán
- = tato definice vystihuje můj přístup k managementu 41
  - = tato definice nevystihuje můj přístup k managementu 42
20. Manažer má zajišť'ovat efektivitu řízením svých podřízených v tom duchu, aby minimalizoval konflikty, podporoval vytváření interpersonálních vztahů a spolupráce
- = souhlasím 43
  - = nesouhlasím, toto nepatří k manažerovým prioritám 44
21. Manažer má upevňovat tým i za cenu, že se zbaví toho, kdo narušuje tým
- = jde-li o někoho, kdo podává vysoký výkon, nesouhlasím 45
  - = souhlasím, úsilí týmu musí být podporováno všemi, bez rozdílu 46
22. Manažer má přebírat iniciativu v rozhodování, ale má být vždy ochoten přijmout názory svých podřízených před finálním rozhodnutím
- = ano, tak to má být 47
  - = nesouhlasím, taková rozhodnutí nebývají produktivní 48
23. Manažer, který je neinformovaný může způsobit komplikace a obtíže v řízení
- = má soustrast s takovým manažerem 49

- = taková osoba není skutečný manažer 50
- = mám-li dobře dělat svou práci, musím si v první řadě umět informace obstarat 51
24. Všeobecně se zamítá autokratický řídicí přístup „kapitánů průmyslu“, ale rozhodnout o tom byl vždy oříšek. Co si o tom myslíte?
- = jeden z hlavních současných problémů je, že existuje 52
- = cokoliv se v tomto smyslu říká, je nesmysl 53
- = nejsem na tom zainteresován, musím si poradit sám 54
25. Práce je džungle, kde jeden potírá druhého. Musím se držet na nohou a nepřemýšlet o dobrém či špatném managementu
- = pro moje peníze to není otázka číslo jedna, souhlasím 55
- = nesmysl – nejsem slepý a vidím, že pochybnosti o vlivu stylu nejsou namístě 56

Pokusme se zhodnotit, jak přiřazení jednotlivých odpovědí odpovídá různým stylům řízení.

**Teze č. 1.** K jakému stylu tendujete k autoritativnímu nebo k participativně konzultativnímu?

**Odpověď** - autoritativní styl koresponduje s čísly odpovědí:  
7, 11, 18, 23, 25, 27, 30, 33, 35, 38, 41, 44, 46, 48, 49, 52  
- participativně konzultativní styl s čísly odpovědí:  
2, 5, 12, 15, 20, 22, 24, 28, 36, 37, 42, 43, 45, 47, 50, 53

**Teze č. 2.** Jakým způsobem motivuje?

**Odpověď** - pozitivní motivaci volí ti, když označili odpovědi takto:  
3, 5, 10, 15, 20, 22, 26, 28, 29, 31, 38, 47

- negativní motivaci odpovídá škála čísel:  
1, 4, 6, 14, 18, 21, 25, 27, 30, 32, 37, 48

**Teze č. 3** Jak „uzavřený“ – „otevřený“ jste manažer?  
(myšleno k výměně informací a ke komunikaci)

**Odpověď** - pozitivní škála směřující k „otevřenosti“ je dána čísly odpovědí:  
5, 10, 12, 16, 22, 29, 33, 37, 39, 56  
- negativní škála je dána čísly odpovědí:  
8, 11, 14, 19, 21, 30, 34, 38, 40, 55

**Jste dobrý manažer?** Urban, J., (2003)

**Nad svými řídicími schopnostmi by se každý manažer měl čas od času zamyslet a pokusit se sám sebe kriticky zhodnotit.**

Nejde o test v pravém slova smyslu, ale spíše o otázky k vlastnímu zamyšlení nad tím, jak dokážete řídit a organizovat práci druhých, jak dokážete řídit, vést a motivovat své podřízené.

1. Dostává se výjimečným výkonům Vašich zaměstnanců uznání a odměny?
2. Poskytujete svým spolupracovníkům všechny informace, aby mohli plnit své úkoly?
3. Dovedete se vcítit do osobních problémů ostatních?
4. Snažíte se o řešení konfliktů v zájmu všech zúčastněných?
5. Máte v hlavě přesný rozvrh dne, když přicházíte ráno do práce?
6. Máte sklon věnovat příliš mnoho času věcem, které děláte rád a příliš málo příjemným, ale stejně důležitým povinnostem?
7. Hodnotíte výkony druhých nehledě na sympatie?
8. Zabere vám papírování neúměrnou část pracovního dne?
9. Přivlastňujete si nápady ostatních?
10. Přesvědčíte se předem, že instrukce jsou jednoznačné a jasné?
11. Svoláváte občas porady se skupinami pracovníků či s jednotlivci, abyste se dozvěděl, nač si lidé stěžují?
12. Snažíte se být svým podřízeným příkladem v dodržování lhůt, v chuti do práce, úctě k názorům druhých?
13. Chválíte ostatní za dobře provedenou práci?
14. Upozorňujete taktně na chybné chování?
15. Umíte promíjet?
16. Podporujete své spolupracovníky, záleží Vám na jejich znalostech a rozvoji?

17. Vědí Vaši zaměstnanci, jaké mají nedostatky? Co mohou dělat, aby je napravili?  
Dělají mimořádně dobře?
18. Máte pocit osobního uspokojení, když vidíte, že se Vaši podřízení zdokonalují?
19. Jste přesvědčen, že růst a úspěchy lidí vám podřízených podporují i Vaši vlastní pozici?
20. Máte důkladné znalosti o tom, čím se zabývají ostatní oddělení ho podniku?
21. Přistupujete k rozhodování bez předběžných názorů, předsudků a domněnek?
22. Snažíte se využít zkušeností a vědomostí ostatních, než dospějete k rozhodnutí?
23. Vědí Vaši zaměstnanci, jaké mají pravomoci? Jaké jsou jejich pracovní vztahy k jiným zaměstnancům firmy?
24. Jste připraven se dále učit?
25. Povzbuzujete ostatní ke zlepšení?
26. Hledáte sám od sebe možnosti, jak přispět ke zlepšení schopností svých zaměstnanců?
27. Nebrzdíte tvořivost a iniciativu ostatních?
28. Rozeznáváte věci důležité od nedůležitých?
29. Jednáte vždy s ohledem na úsporu nákladů?
30. Přijímáte ochotně odpovědnost za svá rozhodnutí?
31. Dráždí Vás, když s vámi váš nadřízený nesouhlasí? Nebo se poctivě snažíte ocenit klady jeho argumentace?
32. Rozeznáváte včas problémy ve spolupráci?
33. Neskrýváte se před konflikty a řešíte je?
34. Jste ochoten přijímat otevřenou kritiku?
35. Snažíte se svědomitě a s rozmyslem naučit se co nejvíce od lidí, s nimiž přicházíte do styku, ať jsou to nadřízení, podřízení nebo lidé na vaší úrovni?
36. Můžete jmenovat nejvhodnějšího člověka, který by usedl na místo, kdybyste byl povýšen nebo odešel do penze?
37. Co považujete za svůj největší nedostatek ve své vedoucí funkci?
38. Víte, jakou cenu má hodina ho času?
39. Kdy jste naposledy přiznal, že jste se zmýlil a změnil názor na nějakou myšlenku, metodu nebo člověka?

40. Jak byste v krátkém odstavci popsal, v čem jako manažer máte pro svou organizaci jedinečnou hodnotu?

Příloha 3: Dotazník

**Víte, co Vás motivuje?** Zadražilová, D., Khelerová, V., (1994)

		<b>Extrémně důležitá</b>	<b>Velmi důležitá</b>	<b>Středně důležitá</b>	<b>Málo důležitá</b>	<b>Není důležitá</b>
		5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
1.	Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě ...					
2.	Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě ...					
3.	Dobrá mzda je pro mě ...					
4.	Být ostatními uznáván je pro mě...					
5.	Příležitost k nezávislému myšlení a jednání je pro mě ...					
6.	Pravidelný platový postup je pro mě ...					
7.	Možnost rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti je pro mě ...					
8.	Pocit vlastní důležitosti a sebeocení je pro mě ...					
9.	Program vedlejších výhod je pro mě ...					
10.	Otevřenost a upřímnost kolegů je pro mě ...					
11.	Možnost osobního růstu je pro mě...					
12.	Pocit jistoty zaměstnání je pro mě ...					

Nyní zjistíte, v jakém poměru jste ovlivňováni:

- a) potřebou osobního růstu (součet bodů u odpovědí na otázky 2, 5, 8, 11)
- b) potřebou sounáležitosti (součet bodů u odpovědí na otázky 1, 4, 7, 10)
- c) existenčními potřebami (součet bodů u odpovědí na otázky 3, 6, 9, 12)

**Jste transformační vedoucí?** Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M., (1997)

1. \_\_\_\_\_ A. Mým posláním jako vedoucího je udržování stability.  
\_\_\_\_\_ B. Mým posláním jako vedoucího je změna.
2. \_\_\_\_\_ A. Jako vedoucí musím být příčinou událostí.  
\_\_\_\_\_ B. Jako vedoucí musím být napomáhat událostem.
3. \_\_\_\_\_ A. Starám se, aby moji podřízení byli spravedlivě odměňováni podle své práce.  
\_\_\_\_\_ B. Starám se o všechno, co moji podřízení v životě chtějí.
4. \_\_\_\_\_ A. Preferuji dlouhodobé myšlení: Co by měl být.  
\_\_\_\_\_ B. Preferuji krátkodobé myšlení: Co je realistické.
5. \_\_\_\_\_ A. Jako vedoucí věnuji dosti energie na řízení jednotlivých, ale příbuzných cílů.  
\_\_\_\_\_ B. Jako vedoucí věnuji dosti energie na povzbuzování nadějí, očekávání a aspirací mezi podřízenými.
6. \_\_\_\_\_ A. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být i učitelem, i když nikoliv v běžném školním slova smyslu.  
\_\_\_\_\_ B. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být podporovatelem a usnadňovatelem.
7. \_\_\_\_\_ A. Jako vedoucí musím mít stejnou morálku jako moji podřízení.  
\_\_\_\_\_ B. Jako vedoucí musím představovat vyšší morálku.
8. \_\_\_\_\_ A. Těší mě stimulovat podřízené, aby chtěli dělat více.  
\_\_\_\_\_ B. Těší mě odměňovat podřízené za dobrou práci.
9. \_\_\_\_\_ A. Vedení by mělo být praktické.



- \_\_\_\_\_ B. Vedení by mělo inspirovat.
10. \_\_\_\_\_ A. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mé schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili se mnou a mými názory
- \_\_\_\_\_ B. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mého postavení a funkce.

Vyhodnocovací tabulka k dotazníku

**Transformační**

1. B \_\_\_\_\_
2. A \_\_\_\_\_
3. B \_\_\_\_\_
4. A \_\_\_\_\_
5. B \_\_\_\_\_
6. A \_\_\_\_\_
7. B \_\_\_\_\_
8. A \_\_\_\_\_
9. B \_\_\_\_\_
10. A \_\_\_\_\_

**Transakční**

1. A \_\_\_\_\_
2. B \_\_\_\_\_
3. A \_\_\_\_\_
4. B \_\_\_\_\_
5. A \_\_\_\_\_
6. B \_\_\_\_\_
7. A \_\_\_\_\_
8. B \_\_\_\_\_
9. A \_\_\_\_\_
10. B \_\_\_\_\_

**Hodnocení organizační struktury** Zadražilová, D., Khelerová, V., (1994)

4. Své spolupracovníky informujete:
  - a) individuálně každého zvlášť o tom, co se ho bezprostředně týká,
  - b) všechny informace předáváte na pracovní poradě,
  - c) zpracujete informace písemně a necháváte kolovat,
  - d) pracovníky není třeba zvlášť informovat, ale každý má možnost si u Vás potřebné informace vyžádat.
  
5. Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí:
  - a) se obvykle dozvíte až výsledné rozhodnutí a nemáte možnost je změnit,
  - b) je vám sděleno rozhodnutí, ale máte možnost dát k němu připomínky
  - c) jste vyzván svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před přijetím konečného rozhodnutí,
  - d) jsou situace, kdy nejste vůbec informován.
  
6. Ve vašem podniku ovlivní přijímaná rozhodnutí nejvíce:
  - a) představitelé vrcholového vedení,
  - b) zástupci odborů,
  - c) vysoce kvalifikovaní odborníci bez ohledu na jejich funkci,
  - d) pracovníci na středních a nižších úrovních řízení, kteří znají „obecné mínění“ v podniku.
  
7. Jakmile přijmete rozhodnutí:
  - a) můžete většinou okamžitě realizovat,
  - b) musí je obvykle potvrdit váš bezprostředně nadřízený,
  - c) musí je obvykle potvrdit váš nadřízený a nadřízený vyššího stupně,
  - d) musí je zpravidla potvrdit ředitel,
  - e) jiná možnost .....

8. Právomoci a odpovědnosti vám svěřené:
- a) jsou velmi rozsáhlé, což Vás nutí jít stále „kupředu“,
  - b) jsou tak rozsáhlé, že jste neustále ve stresu,
  - c) neodpovídají vašim schopnostem, cítíte se na víc,
  - d) jsou takové, abyste je zvládl a neměl problémy,
  - e) nemůžete posoudit.
9. Víte, že rozhodnutí vašeho nadřízeného:
- a) je pro Vás zcela závazné,
  - b) můžete za výjimečných okolností porušit a svůj postup zdůvodnit,
  - c) pro Vás není zcela závazné.
10. Při svém rozhodování:
- a) se spoléháte většinou jen na své schopnosti,
  - b) o problému diskutujete s nejschopnějšími pracovníky útvaru,
  - c) diskutujete se všemi pracovníky útvaru,
  - d) diskutujete i s pracovníky ostatních útvarů,
  - e) kromě uvedených pracovníků diskutujete i s nadřízenými,
  - f) radíte se většinou jen s nadřízenými, protože jsou do problému více zasvěceni.
11. Váš nadřízený:
- a) se s vámi a s ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně,
  - b) názor ostatních bere v úvahu jen zřídka,
  - c) názor ostatních není pro něho vůbec důležitý.
12. Máte konkrétní představu o tom, v čem je vaše činnost důležitá pro firmu?
- a) ano, plyne to přímo z činnosti samotné,
  - b) ano, jste informován o tom, jaké činnosti bezprostředně navazují,

- c) ano, jste informován o činnostech většině útvarů,
- d) výsledek vaší práce předáte dál, aniž byste věděl, kdo jej bude dále realizovat.

13. O vaší činnosti v podniku m

- a) na období nejbližších m
- b) na půl roku,
- c) na rok,
- d) na 2 roky a déle.

14. Přijímáte rozhodnutí na období (např. uzavírané kontrakty):

- a) pouze s okamžitou platností,
- b) do půl roku,
- c) do 1 roku,
- d) do 2 let a déle,
- e) nejste ve funkci, která vyžaduje rozhodování tohoto typu.

15. Máte pocit, že ocenění práce a vzestup vaší kariéry:

- a) závisí na tom, co skutečně vykonáte,
- b) závisí na tom, jaký dojem uděláte na nadřízeného,
- c) ve vašem podniku se uplatňují kritéria, která vám nejsou zcela známa,
- d) závisí na tom, jak celkově prosperuje firma, váš konkrétní výkon to ovlivní jen málo.

16. Práci v podniku považujete za:

- a) velmi zajímavou, při které se mohou realizovat vaše zájmy a schopnosti,
- b) velmi zajímavou a důležitou, při které můžete být uznáván jako dobrý odborník,
- c) zajímavou,
- d) s náplní práce nejste plně spokojen.

17. Myslíte si, že vaše mzda:

- a) odpovídá vašim výkonům,
- b) sice odpovídá vašim výkonům, ale chtěl byste podávat vyšší výkon za vyšší mzdu,
- c) je mnohem nižší, než považujete za vhodné vzhledem k vašim výkonům za vyšší mzdu,
- d) je vyšší, než odpovídá výkonům, které jste nucen podávat.

18. Když vykonáváte pro podnik něco mimořádného, nejvíce Vás potěší, když:

- a) dostanete mimořádnou finanční odměnu,
- b) s výsledkem vaší práce jsou seznámeni ostatní pracovníci, dostane se vám veřejného uznání a dostanete finanční odměnu,
- c) nadřizený na vyšší úrovni vám projeví své uznání, na finanční odměně vám příliš nezáleží,
- d) nemůžete posoudit, protože se u Vás nic z toho neuplatňuje.

19. Typizované informace předkládáte svému nadřízenému:

- a) denně,
- b) týdně,
- c) měsíčně,
- d) 2x do měsíce,
- e) čtvrtletně,
- f) na vyžádání, podle potřeby.

20. Když přijímáte rozhodnutí, jste okolnostmi v podniku nucen:

- a) rozhodnout okamžitě a spoléhat se na svůj instinkt,
- b) máte čas si všechno ověřit,
- c) můžete o věci přemýšlet co nejdéle, abyste se vyhnul chybě.

21. Při jednání s obchodním partnerem:

- a) si předem vymezíte dobu jednání a dodržíte ji,
- b) si předem vymezíte dobu jednání, ale berete ji jen jako orientační údaj,
- c) si dobu jednání předem nevymezujete,
- d) necháte ze společných důvodů plynout hovor, i když víte, že na výsledku jednání se nic nezmění.

22. Způsob stanovení pracovní doby v organizaci vám:

- a) velmi vyhovuje,
- b) vcelku vyhovuje
- c) příliš nevyhovuje,
- d) velmi nevyhovuje,
- e) vzhledem k vašim povinnostem pro Vás neplatí omezená pracovní doba.

23. Vaše pracoviště hodnotíte jako:

- a) velmi reprezentativní,
- b) celkem vkusné a vhodné pro přijímání obchodních návštěv,
- c) ne příliš vhodné k přijímání obchodních návštěv,
- d) velmi zanedbané.

24. Zaškrtněte předměty, kterými je vybavena vaše kancelář, nebo které máte volně k dispozici:

- a) telefon,
- b) záznamník telefonických hovorů,
- c) fax,
- d) PC,
- e) kopírovací stroj,
- f) diktafon,
- g) osobní kalkulačka,
- h) psací stroj.

25. Do organizace jste byl přijat na základě:

- a) konkurzu,
- b) pohovoru s ředitelem a pracovníkem personálního útvaru,
- c) pohovoru s přímým nadřízeným a představitelem personálního útvaru,
- d) pouze na základě pohovoru s pracovníkem personálního útvaru,
- e) jiná možnost .....

26. Pro vstup do této organizace jste se rozhodl:

- a) protože Vás konkrétně tato práce zajímá,
- b) protože jste byl již dříve zaměstnán v podobné organizaci,
- c) o jiném vhodném zaměstnání jste v té době nevěděl,
- d) jsou zde výhodné podmínky (platové, časové, vzdálenost od bydliště, možnost cestování....)
- e) jiná možnost .....

27. Po nástupu do podniku jste zjistil, že:

- a) realita je horší, než jste očekával,
- b) realita je lepší, než jste očekával,
- c) realita je shodná s vaším očekáváním,
- d) neměl jste žádné představy, nemůžete posoudit.

28. Růst vaší kvalifikace je zajišťován:

- a) účastí na kurzech a seminářích, které pořádá podnik,
- b) podnik vám umožňuje účast na kurzech a seminářích podle vašeho výběru,
- c) dálkovým studiem,
- d) nejste nucen a nemáte potřebu se zatím dále vzdělávat,
- e) podnik vám další vzdělávání a zvyšování kvalifikace neumožňuje, i když o ně máte zájem.

29. Kterou skupinu hodnot ve vašem osobním životě preferujete:

- a) hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost,
- b) ochranu slabších, dobré mezilidské vztahy, obětavost.

30. Jaký by podle Vás měl být především „ideální šéf“:

- a) měl by se umět prosadit a rychle rozhodovat,
  - b) měl by umět se všemi dobře vycházet,
  - c) měl by všem zajistit dobré pracovní podmínky,
  - d) měl by se zajímat i o mimopracovní problémy podřízených a brát je v úvahu při pracovním výkonu,
  - e) měl by udělat vše pro to, aby byl výsledek splněn, protože jen tehdy mají užitek všichni,
  - f) při rozhodování by měl brát v úvahu názor spolupracovníků.
- (můžete označit více odpovědí)

31. Pracujete raději:

- a) samostatně, není vám příjemné, když někdo ovlivňuje způsob vaší práce,
- b) ve dvojici, protože si můžete lépe ujasnit postup a máte možnost kontroly,
- c) ve skupině, kde panuje tvůrčí atmosféra,
- d) pod přímým vedením nadřízeného, protože on má jasnou představu o výsledku práce a vyřeší za Vás některé problémy spojené s rozhodováním.

32. Pokuste se ohodnotit, jaký způsob relaxace preferujete:

- a) jste sám a věnujete se svým zálibám,
- b) věnujete se dalšímu vzdělávání,
- c) věnujete se organizování akcí, ze kterých mají užitek i jiné osoby kromě Vás a členů vaší rodiny,
- d) setkání s přáteli,
- e) věnujete se členům své rodiny,
- f) jiná možnost .....



Příloha 6:

**Pracovní řád**

Příloha 7:

**Interní dotazník**

Příloha 8:

**Vyhodnocení dotazníku personální společnosti**

