

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Zadávací katedra: Katedra řízení

APLIKACE STYLŮ ŘÍZENÍ

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Jiří Kužel

Akademický rok 2010/2011

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

15. 4. 2011

Podpis studenta

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady. Současně děkuji panu Josefu Bartošovi za vstřícnost při poskytování veškerých materiálů a informací pro tvorbu mé bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Literární přehled.....	8
2.1 Schopnosti a osobní kvality manažera	8
2.2 Teorie vedení lidí.....	13
2.2.2 Situační teorie	19
2.2.3 Nové vedení	22
2.2.4 Styly vedení v praxi.....	24
2.2.5 Teorie X a Y.....	27
2.2.6 Likertovy systémy managementu	28
2.3 Motivace a hodnocení pracovního výkonu	29
2.3.1 Motivace a potřeby	29
2.3.2 Hodnocení pracovního výkonu	31
2.4 Rozvoj pracovníků	33
3. Metodický postup.....	35
4. Charakteristika společnosti ZD Krásná Hora nad Vltavou a. s.	36
4.1 Historie	36
4.2 Základní informace o společnosti	37
4.3 Organizační struktura ZD Krásná Hora a. s.....	38
5. Vlastní práce	40
5.1 Dotazníkový průzkum.....	40
5.2 Analýza stylů řízení.....	73
5.2.1 Shrnutí výsledků.....	73
5.3 Návrhy na zlepšení	77
5.4.1 Analýza názorů a postojů zaměstnanců.....	77
5.4.2 Návrhy na zlepšení na základě názorů a postojů zaměstnanců.....	81
6. Závěr	83
7. Summary	85
8. Seznam použité literatury.....	86
9. Seznam obrázků, tabulek a grafů	88
10. Přílohy.....	90

1. Úvod

Manažer je zaměstnanec, který zodpovídá za provoz firem a organizací. Jeho pracovní náplň může být rozdílná a na různých řídicích úrovních, ale vždy zodpovídá za chod dané organizace. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí. Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní.

Každý manažer by měl dodržovat určité zásady, aby jeho práce byla efektivní, to znamená, že by měl stanovit jasné cíle a jak jich dosáhnout. Dále by měl dbát na prevenci – spíše předcházet nedostatkům, než pak řešit problémy, kterým se dalo vyhnout. Je také důležité stanovit si priority, vhodně načasovat a naplánovat postup řešení daných úkolů a podobně. Manažerův zájem by neměl směřovat pouze na firmu a její chod, ale měl by se také zaměřit na zákazníka a na jeho spokojenost.

Role manažera spočívá také v tom, že rozhoduje nejen o sobě, ale především o zaměstnancích organizace ale často i o celé organizaci. Dosti důležitým úkolem manažera je také zajištění vhodných podmínek pro pracovníky, které by mělo vést ke spokojenosti zaměstnanců a k co nejlepším pracovním výkonům. Je to právě manažer, který svým chováním určuje chování svých podřízených a tím ovlivňuje chování organizace.

Manažer by měl zajišťovat vhodný styl vedení, se kterým je spojena organizace práce, komunikace a zpětná vazba, kontrola pracovníků a podobně. Velice důležité je, jaký styl vedení zaměstnanců manažer preferuje. Úkolem manažera je rozpoznat nejvhodnější styl řízení, který je pro každou organizaci rozdílný.

Teoretické poznatky uvedené v této práci jsou aplikovány na velký zemědělský podnik, Zemědělské družstvo Krásná Hora nad Vltavou a. s. z pohledu jednotlivých úrovní zaměstnanců. Cílem této práce je provést analýzu a hodnocení stylu vedení, který je v této organizaci nastaven, popřípadě navrhnout možné změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu. K dosažení cíle bylo použito dotazníkové šetření.

2. Literární přehled

2.1 Schopnosti a osobní kvality manažera

Předpoklady pro výkon manažerské práce se týkají jak osobnosti manažera, tak jeho odborných a lidských kvalit, znalostí, schopností a postojů. Pro dobrého manažera je velmi důležitý vyvážený poměr sebedůvěry, sebereflexe a respektu k druhým. Dalším předpokladem, nepřímo souvisejícím s osobností manažera, jsou důvěryhodnost a důvěra (Hospodářová, 2008).

Osobnost manažera charakterizuje soubor typických rysů, tzn. soubor charakteristik a vlastností. Manažer je nositelem různých znaků a může být posuzován dle mnoha hledisek. Rozlišujeme čtyři základní charakteristické rysy manažera (Truneček, 1995), řídí práci a přebírá odpovědnost za pracovní výsledky jiných lidí, náplní práce manažera je plnění řídicích činností, čím výše je manažer v řídicí hierarchii postaven, tím více se musí řídit principem univerzálnosti, především na nejvyšších řídicích funkcích musí mít manažer specifické vlastnosti jednak vrozené, jednak získané intenzivním studiem.

Vlastnosti manažerů dávají základní předpoklady k určitým dovednostem, důležitým pro správný výkon manažerské činnosti (Truneček, 1995). Manažerské dovednosti můžeme rozdělit na:

Technické dovednosti

Jedná se o schopnosti používat určité technické dovednosti, využít specifické znalosti, technické metody a postupy realizace výkonných činností a procesů.

Lidské dovednosti

Tyto dovednosti představují schopnost pracovat, chápat a motivovat ostatní spolupracovníky. Manažer vytváří prostředí pro druhé, předvídá, komunikuje

s druhými, motivuje, stimuluje, musí umět nadchnout a rozvíjet, podporovat, rozhodovat, poskytovat zpětnou vazbu a kontrolovat. Lidské dovednosti patří k nejdůležitější ze složek dovedností manažera.

Koncepční dovednosti

Jde o schopnost koordinovat a integrovat všechny zájmy a aktivity organizace jako celek. Koncepční dovednosti také souvisí s velmi žádanou univerzalitou manažera, všeobecným přehledem a vzdělaností v rámci oboru. Rozsah žádaných dovedností je úzce spojen s pozicí manažera v organizaci. Tato provázanost je zobrazena na obrázku 1, kde je znázorněno, jaké dovednosti a v jaké míře jsou od manažera očekávány.

Obrázek 1: Dovednosti manažera (Truneček, 1995)



Toto schéma se dá využít ve velké organizaci, kde je management rozdělen na tři úrovně. Od manažerů první úrovně se očekávají nejvíce technické dovednosti. Tito manažeři řeší problémy s podřízenými, jsou to např. problémy ve výrobě, distribuci, logistice atd. Dále jsou na ně kladeny nároky na vedení lidí a v menší míře také na koncepční dovednosti.

Od manažerů střední úrovně jsou ve všech oblastech očekávány dovednosti na vysoké úrovni. Komunikace probíhá s manažery první linie i s manažery vrcholové úrovně. Řeší nové problémy.

Od manažerů vrcholové úrovně (top management) jsou očekávány především koncepční dovednosti na velmi vysoké úrovni. Řeší nové strategie firmy a rozhodují o celé organizaci.

Na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací má rozhodující vliv způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky.

Úspěšný vedoucí musí mít určité rysy osobnosti, které charakterizují dobrého vedoucího. Můžeme je rozdělit na:

Schopnosti

Schopnosti bychom mohli charakterizovat jako kapacitu osobnosti vykonávat určitou činnost. Pro vedoucího jsou významné rozumové schopnosti, jako jsou především:

- koncepční myšlení
- operativní myšlení
- pružnost myšlení

Znalosti

Znalosti jsou teoretické informace získané studiem.

Důležité jsou především:

- odborné znalosti
- znalost managementu

Dovednosti

Jsou to praktické návyky získané výcvikem a praxí.

Jde zejména o:

- organizaci práce a řízení času,
- vedení lidí, motivování a delegování
- komunikační dovednosti a vyjednávání

Vlastnosti osobnostní

Osobnostní vlastnosti jsou ustáleným způsobem chování člověka v určitých situacích.

Úspěšný vedoucí se vyznačuje těmito:

- asertivita
- citová stabilita
- komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní
- vcítění do jiných lidí
- odpovědnost, vytrvalost a důslednost
- pružnost

Postoje

Mají vliv na vztah člověka k jiným lidem, předmětům a skutečnostem.

Obzvláště důležité pro profesní úspěch jsou:

- orientace na výkon, na výsledek práce
- orientace na zákazníka
- orientace na tým
- oddanost vůči firmě
- čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám

Manažerovo postavení v organizaci mu dává velký vliv, moc, kterou může uplatňovat ve svém okolí. Pět základních typů manažerské moci (Lewthwaite, 2007):

Odměňovací moc

Je schopností odměňovat nebo přinést prospěch za dané chování. Podřízení ví, že pokud budou plnit přání manažerů, budou odměněni. Odměna může být důsledkem výborně odvedené práce, kreativních nápadů apod. Podřízení mohou být odměňováni prostřednictvím peněžních prémie, určitých výhod, povýšením, vyhlášením nejlepších zaměstnanců atd.

Donucovací moc

Jde o schopnost potrestat nepřizpůsobivé pracovníky, nebo pracovníky neplnící zadané úkoly. Tato moc je založena na strachu. Podřízení vědí, že pokud nebudou plnit přání manažera, budou potrestáni. Trest může být následkem nesouhlasu s manažerem, s jeho konáním apod. Trest může mít formu přidělení horší práce, snížení odměn, výstrahy apod.

Legitimní neboli zákonná moc

Právo vyžadovat jistý typ chování na základě uznávání autority manažera, založené na postavení na organizační struktuře společnosti. Čím větší má manažer v hierarchii společnosti postavení, tím má více zákonné moci v organizaci. Například vrcholový manažer má více zákonné moci než řadoví vedoucí. Podřízený by měli zákonnou moc respektovat. Další variantou legitimní moci je moc informační, která je založená na dostupnosti a přesnosti informací.

Odborná moc

Odborná moc je prisuzována osobě na základě uznání odbornosti nebo znalostí. Odborník musí mít zkušenosti a náležité vzdělání. Poskytuje rady podřízeným i spolupracovníkům. Manažer bývá ve firmě velice považován a respektován a to nejen na základě odborných schopností a znalostí.

Přiřknutá moc

Nositel přiřknuté moci vždy nemusí souhlasit s nositelem moci zákonné. Přiřknutá moc je taková, kdy se vedené osoby ztotožňují se svým vůdcem. Vedené osoby vůdce respektují a váží si jeho názorů, obvykle ho i obdivují. Často se jedná o osobu charismatickou, přímého nadřízeného určité skupiny lidí. Nemusí to být osoba na vrcholu organizační struktury.

K co nejefektivnější podpoře cílů je důležité, jaké vedení je preferováno. Stacke (2005) rozděluje manažery do tří skupin dle toho, jaké vedení preferují:

Intuitivní manažer

Pracuje instinktivně a je citově založen. Rozhoduje se podle toho, co považuje za správné a to i na úkor faktů.

Racionální manažer

Preferuje jasnou organizaci aktivit a je formálně založen. Zaměstnanci vždy ví, co mají dělat. Jsou obeznámeni s cíli i postupy k jejich dosažení. Je zde potlačována intuice na úkor racionálního myšlení.

Manažer - trenér

Kombinace intuice spolu s racionalitou. Své podřízené bere manažer jako sobě rovné.

2.2 Teorie vedení lidí

Používaný styl řízení v organizaci pomáhá vytvářet příznivé organizační klima a nastolovat příznivou nebo nepříznivou pracovní atmosféru. V každé organizaci i na každém pracovním místě je nutné využívat svůj optimální styl řízení.

Vedení lidí je tvůrčí činností, která nabývá v různých případech různých podob, které jsou částečně předurčeny povahou vedoucího pracovníka. Pokud má být styl vedení účinný, musí brát ohled na konkrétní pracovníky, kteří jsou vedeni a cíle, kterých má být dosaženo a dále na další důležité okolnosti.

Dle Plamínka (2005) je vedení rozděleno na dva základní koncepty funkčních typů firemních kultur - firmu vedenou lidmi a firmu vedenou myšlenkami.

Firma vedená lidmi

Nositeli odpovědí jsou zde lidé, zejména nadřízení pracovníci, kteří pomáhají podřízeným v případě, kdy si nevědí rady. Podřízení si chodí pro radu k nadřízeným v případě řešení nerutinních problémů a problémů vyžadujících neobvyklá rozhodnutí. Výhodou tohoto přístupu je, že nadřízení mají přehled o dění na nižších stupních a mají vše pod kontrolou.

Firma vedená myšlenkami

Lidé jsou zde loajální k firemním myšlenkám a cílům. Je-li řešen problém, lidé se nemusejí primárně obracet na nadřízeného manažera, ale pokládají si otázku, která z možností vede k naplnění firemních cílů a lépe odpovídá firemním myšlenkám, a tu poté zvolí. Na nadřízeného manažera se lidé obrací až tehdy, když je situace příliš nestandardní nebo velmi závažná. Výhodou tohoto přístupu je pro manažera méně rutinní práce a větší množství času na důležitější věci.

2.2.1 Teorie založené na kvalitách a chování manažera

Tyto teorie jsou založeny na domněnce, že vedení lidí je založeno především na osobních vlastnostech manažera. Hlavními teoriemi jsou: teorie stylu vedení složená na využití pravomocí, teorie GRID založená na způsobu chování a teorie rolí.

Teorie stylu vedení založená na využívání pravomocích

Pravomoc manažera chápeme jako souhrn práv (disponování s pracovníky a firemními prostředky) a moci (nástroje umožňující vyžadovat určité činnosti, práce apod. a odměňovat za dobře odvedený úkol a trestat za nesplnění úkolu). V odborné literatuře se můžeme obvykle setkat se třemi základními typy stylu vedení (Halík, 2008):

Autokratický

Pro autokratický styl vedení je typické samostatné rozhodování vedoucího a sdělování jeho rozhodnutí formou příkazů. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná: Shora dolů příkazy, zespodu nahoru hlášení o jejich splnění. Zavedena přísná disciplína, autonomie vlastního rozhodování podřízených je minimální a zcela přesně vymezena. Motivace založena na očekávané odměně za splnění příkazů a zároveň na hrozbě trestů za jejich nesplnění. Uplatnění autokratického stylu řízení je vhodné tam, kde se chování pracovníků blíží

modelu teorie X.

Participativní

Tento styl vedení je většinou založen na formulaci úkolů a postupů jejich řešení vedoucím za účasti svých spolupracovníků. Obvykle vedoucí předkládá problém a následně shromažďuje návrhy na jeho řešení, poté sám rozhodne. Komunikace je oproti autokratickému stylu složitější. Autonomie pro vlastní rozhodování spolupracovníků je vedoucím vymezena relativně širší. Motivace probíhá pomocí očekávaných odměn a aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. V současnosti dosahuje tento styl vedení značné míry využití. Uplatňuje se především v podmínkách složitější tvůrčí práce, vykonávané kvalifikovanými pracovníky.

Liberální

Liberální styl vedení je založen především na relativně velké autonomii spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje jen o základních cílech a o záležitostech týkajících se koordinace řízeného kolektivu jako celku. Přesto i tato rozhodnutí ve fázi přípravy často projednává se svými spolupracovníky. Vše ostatní je svěřeno pracovníkům vykonávajícím dané úkoly. Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků pomocí předávání či zprostředkování důležitých informací, pomoci při překonávání překážek přesahujících jejich možnosti a zprostředkovávání vazeb mezi partnery. Tento styl vedení je úspěšně využitelný v podmínkách výrazně se blížících charakteristice teorie Y. Jedná se zpravidla o vedení kolektivu vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří vykonávají vysoce tvůrčí práci.

Teorie GRID

Základem teorie, kterou vytvořili Moutonová a Blake, je dvourozměrná mřížka, kde je na jedné ose znázorněna orientace manažerů na lidi a na druhé ose orientace manažerů na úkol. Tyto protiklady vycházejí z praxe, neboť manažeři musí sladovat cíle organizace s cíli podřízeného. Orientace na úkol zahrnuje postoje manažera k úrovni rozhodování, kvalitě zaměstnaneckých služeb, efektivnosti práce, výrobních postupů a procesů. Orientace na lidi zahrnuje udržování sebedůvěry spolupracovníků, tvorbu

dobrých pracovních podmínek, udržování dobrých mezilidských vztahů, ztotožnění se s cíli. Na základě porovnání orientace na úkol a orientace na pracovníky lze do tohoto schématu umístit několik stylů řízení označených souřadnicemi (Bělohlávek, 2005).

Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)

Podstatou je starostlivé věnování se potřebám lidí, aby byly upokojeny vztahy vedoucí k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost zaměřena na vytváření dobrých vztahů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.

Týmový vedoucí (9,9)

Pracovních výsledků dosahováno skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí se orientuje na dosažení cíle a týmový přístup, pomocí něhož se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.

Volný průběh (1,1)

Vedoucí vydává minimální úsilí k odvedení požadovaných úkolů a nebere ohled na potřeby pracovníků. Snaží se jen do té míry, aby si udržel své místo.

Plantážník (9,1)

Výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností věnovanou problémům lidí. Vedoucí věnuje pozornost pouze plnění úkolů a dosahování co nejvyšších pracovních výkonů, opírá se o moc a autoritu, klade velký důraz na důslednou kontrolu lidí. Jakýkoliv odpor je tvrdě potlačován.

Kompromisník (5,5)

Priměřeného výkonu se snaží dosáhnout pomocí kompromisu mezi potřebou přijatelně plnit úkoly a udržet únosnou morálku lidí.

Paternalista (9 + 9)

Kombinace zájmu o lidi s orientací na úkol. Nejde však o přístup k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice "Patříš mi a já ti pomohu v kariéře, ale za to očekávám loajalitu a ochotu přizpůsobit se požadavkům.

Oportunista

Využívá všech stylů neprincipiálním způsobem za účelem dosažení výhod, především lepšího platu nebo povýšení. Napodobuje styl, který je zrovna v organizaci žádoucí.

Obrázek 2: Mřížka podle GRID (Bělohlávek, 2005)

vedoucí spolku zahrádkářů					týmový vedoucí			
1,9								9,9
				5,5	kompromisník			
1,1								9,1
volný průběh					plantážník			

Teorie rolí

Vnímání lidí je považováno v této teorii ze jednu ze skupinových rolí. Má určitý vzorec chování, např. osobnost manažera tvoří určité rysy a role, které manažer zaujímá ke svému okolí (Svoboda, E., Bittnera, Svoboda, P., 2006). Role manažera představují určité chování manažera k:

- vlastníkům
- zákazníkům
- nadřízeným
- podřízeným
- spolupracovníkům
- bankám, různým finančním, společenským a státním institucím.

Všechny tyto role mohou mít neformální podobu. Dle Mintzberga jsou manažerské role definované takto:

- Interpersonální role

Reprezentant: Manažer jako **reprezentant** má určité ceremoniální povinnosti, spojené s titulem své funkce. Povinnosti jsou většinou rutinního charakteru, např. reprezentace zastupované jednotky, obědy se zákazníky, vítání a provázení návštěv.

Vedoucí: Roli **vedoucího** plní v rámci své funkce. Je odpovědný za chod podniku, za práci lidí, musí jim být umožněno dobře plnit své povinnosti a vyrovnat se s úkoly.

Koordinátor: Manažer jako **koordinátor** vystupuje především při jednání s lidmi mimo svěřený úsek: se zákazníky a s dodavateli, nebo s ostatním okolím. Manažer v této roli vystupuje v případě kontaktů mimo vertikální řetězec příkazů.

- Informační role

Monitor: Roli **monitora** plní manažer v případě výkonu aktivity spojené s přijímáním a poskytováním informací. V této roli manažer nepřetržitě sleduje činnost podniku i jeho částí, získává a analyzuje všechny důležité informace. Shromažďuje a uchovává důležité informace a to dotazováním podřízených, sledováním dění a analyzováním všech dostupných informací.

Rozséváč: Jako **rozséváč** rozděluje manažer informace svým podřízeným, které by jim jinak byli nepřístupné, nebo jen velmi těžko. Klíčový význam má především ve vztahu k podřízeným. Míra úspěšnosti splnění záležitostí především na vzájemném vztahu mezi manažerem a podřízeným.

Mluvčí: V roli **mluvčího** vystupuje manažer uvnitř i mimo podnik. Zajišťuje informovanost svých nadřízených, ale záleží také na dovednosti jednat se zákazníky apod.

- Rozhodovací role

Podnikatel: V roli **podnikatele** se manažer pokouší především o iniciaci změn v podniku, věnuje se novým myšlenkám, rozvíjí sféru podnikové činnosti atd.

Zachránce: Jako **zachránce** nevyvolává manažer změny, ale jedná podle vzniklé situace, kterou se pokouší dostat pod kontrolu.

Alokátor: Do role **alokátora** se manažer dostává v případech rozhodování o využití omezených zdrojů jednotky, rozdělení finančních prostředků a hospodaření s časem svým a především s časem podřízených.

Vyjednavač: Velmi často plní manažer roli **vyjednavače**. Střetávání s lidmi majícími rozdílné zájmy je velmi časté a manažer je musí přijatelným kompromisem uvést do souladu. Ve většině případů nemá nad lidmi, se kterými jedná, žádnou formální autoritu.

2.2.2 Situační teorie

Podstatou této teorie je, že různé situace vyžadují od vedoucího různé vlastnosti. Manažer s určitým typem charakteristik může být úspěšný v jedné situaci, ale v jiné selhat. K úspěchu i neúspěchu může napomoci mnoho situačních faktorů, jako např. druh práce, vývoj činnosti v podniku, dostupné lidské či další zdroje a povaha vztahů

mezi manažery a vedenými osobami. K hlavním teoriím tohoto přístupu patří: kontingenční teorie a teorie cesta-cíl (Hayes, 2005).

Kontingenční teorie

Jednotlivé řídicí situace jsou vzhledem k působení mnoha různých faktorů natolik různorodé, že neexistuje žádné univerzální řešení. Cílem je určit působení rozhodujících proměnných. Základní přínosy kontingenční teorie jsou ve stimulaci tvořivosti a flexibilitě řídicích pracovníků (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2004). Efektivnost vedoucího ovlivňují tři důležité situační dimenze (Donnelly, Gipson, Ivancevich, 1997):

Vztahy mezi vedoucím a členy skupiny

Jsou vyjádřeny ze strany vedoucího jako stupeň důvěry, a ze strany podřízeného jako jistá loajalita projevovaná vedoucímu.

Struktura úkolů

Stupeň, kterým vyjadřujeme podíl mezi rutinní prací a prací, která nemá rutinní charakter.

Pravomoci funkčního postavení

Zahrnují možnost udělení odměn, nebo uložení trestů, v rozsahu v jakém jsou umožněny pravomocemi nadřízeného.

Teorie cesta-cíl

Podle Bělohávka (2005) se ukazuje, že týmový styl vedení není vždy nejvhodnější. Tam, kde je nutnost rychlého rozhodování, bude lepší autoritativní vedení. Ve skupině

výzkumníků se zas lépe uplatní zahrádkářský styl nebo volný průběh. Výběr správného způsobu řízení je tedy určován situacemi.

Jako základní podmínku situace při volbě způsobu vedení vezmeme v úvahu především zralost pracovníků. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedle zralosti

pracovní, dané dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu, je také zralost psychologická, spočívající v připravenosti následovatelů přijímat odpovědnost za splnění úkolu.

Vedoucí má volit způsob vedení rozvíjející zralost svých pracovníků. Chování vedoucího popisujeme v dimenzích vztahové chování (orientace na lidi) a direktivní chování (orientace na úkol). Stejně jako v GRIDu se může sestavit diagram, vymezující 4 styly vedení (přikazování, přesvědčování, participování, delegování).

Přikazování

Přikazovat - vést krok za krokem, přesně určovat, co a jak se má dělat, neustále dohlížet na práci, je nutné lidem nezralým, bezradným, zapracovávajícím se do úkolu.

Přesvědčování

Přístup vedoucího by se měl měnit spolu s osvojováním potřebných dovedností pracovníků. Po tom, co podřízení dosáhli po pracovní stránce určité úrovně dovedností, může se vedoucí více zaměřit na interpersonální stránku úkolů. Nyní nechtějí podřízení pouze bez rozmyslu přijímat pokyny vedoucího, neboť se už samy dovedou v mnoha věcech orientovat. Vedoucí podřízeným vysvětluje svá rozhodnutí a získává je pro aktivní plnění úkolů.

Participování

Vedoucí postupně omezuje pozornost věnovanou lidem, neboť se učí zvládat své problémy sami. Vedoucí na nich ponechává volbu přístupu k problému a v mnohých věcech rozhoduje společně s nimi.

Delegování

Odborně i psychologicky vyspělý pracovník, zvládá pracovní úkoly samostatně bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá překonávat mimořádné události a věnuje se strategickým záležitostem.

Hlavním posláním vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Tým je nakonec samostatně schopen dosahovat organizačních cílů. K tomu je však nezbytné vést

pracovníky a postupně rozvíjet jejich odbornosti, dovednosti a sebedůvěru.

2.2.3 Nové vedení

Jedná se o teorie zdůrazňující emocionální, citovou stránku vedení lidí. U vedoucího je důležité charisma a síla osobnosti. Rozdělujeme na transformační vedení, kdy manažer silně ovlivňuje emocionalitu podřízených, a transakční vedení, kdy vedoucí využívá k dosažení stanovených cílů obvyklé motivační prostředky, jako je odměňování a sankce.

Transakční vedení

Transakční vedení je založené na vzájemné transakci mezi vedoucím a pracovníkem. Transakční vedení může mít formu:

řízení výjimkou

Reakcí na nežádoucí stav, odchylku od normy. Používá se v případě, že se pracovníci odchylují od požadované normy, nezvládají stanovené požadavky nebo se odpouštějí přestupků proti zásadám pracovní kázně. V tomto případě nasazuje vedoucí výjimečná opatření - přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků nebo postih.

podmíněné odměny

Spočívá v možnosti motivovat pracovníky příslibem výhod, dosáhnou-li dobrých výsledků. Výhody mohou mít charakter finanční, předmětný, ale také výhody v podobě lepší práce nebo postavení. Podmíněná odměna působí tím silněji, čím jasnější je pracovníkovi vztah mezi pracovními výsledky a výhodami.

Transformační vedení

Transformační vedoucí se opírá o jasnou a emocionální představu budoucích stavů firmy, nazývajících se vize. Je schopen o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování (Hayes, 2005). Vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků:

Charisma

Silný emocionální vztah, dávající vedoucímu větší úctu, uznání, obdiv, důvěru apod. Jedná se o nezpochybněnou víru ve správnost toho, co vedoucí dělá i v samotného vedoucího. Charismatické vedoucí svým jednáním dávají podřízeným příklad, jehož je potřeba následovat. Charismatické vedoucí mluví o budoucích pracovních úkolech s nadšením a rád, dosahování cílů věnuje maximální energii a nepomýšlí na osobní prospěch, nenechá se odradit, překvapuje tím, co dokáže obětovat pro splnění úkolu, překážky a nebezpečí, čekající na cestě k cíli, otevřeně přiznává a je připraven s nimi bojovat.

Citové povzbuzení

Využití emocionálních prostředků. Povzbudivé chování vedoucího stimuluje nadšení pro práci mezi podřízenými a povzbudivá řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků jejich schopnosti úspěšně plnit úkoly a dosahovat skupinových cílů.

Osobní úcta

Transformační vedoucí vystupují často jako otcové svých podřízených. Projevuje se u nich sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání, zacházejí s podřízenými jako se sobě rovnými i přes výrazné rozdíly v postavení a zkušenostech. Speciální pozornost věnují opomíjeným členům, každým z podřízených se zabývají individuálně, uznale se vyjadřují o každé dobře odvedené práci. Pracovníkům přidělují náročné úkoly, povzbuzující jejich sebedůvěru.

Stimulace myšlení

Je schopností představit si neexistující, budoucí stav, a současně schopnost přenášet ho na jiné lidi. Intelektuální stimulace je důležitá především při skupinovém řešení složitých a nejasných úkolů.

2.2.4 Styly vedení v praxi

Styl vedení je navyklý způsob realizace role řídícího pracovníka, navyklý způsob plnění zejména opakujících se úkolů. Styly řízení dle Halíka (2008):

Pan "tak, tak"

Jedná se o manažera nemajícího vlastní názor na věc. Ptá se na názor ostatních, především svých nadřízených. V případě, že názor nadřízeného není v souladu s jeho, ustupuje před silou moci. Snaží se jít cestou nejmenšího odporu a nerad řeší problémy.

Pan Šílený

Manažer, který nezvládá své emoce a je snadno "k přechtení" v každé situaci. Jeho chování bývá dynamické, ale také agresivní v případě nesouladu s jeho představami. Podřízení neví, co od něj mohou očekávat. Tento styl vedení přináší dobré výsledky, ale bývá založen na nejistotě pro své okolí.

Pan Zrcadlo

Jedná se o manažera, který je zahleděn sám do sebe. Rád se poslouchá a úspěchy připisuje jen sobě. Většinou jde o schopného člověka, ale také arogantního. Považuje se za neomylného, v případě nějakého neúspěchu hledá příčiny u podřízených.

Pan Pastýř

Manažer hlídající si své "stádečko". Jde příkladem, ale zakládá si na přesnosti a plnění zadaných úkolů. Aktivně komunikuje se svými podřízenými a jde jim příkladem. Nenahraditelný v krizových situacích. Tento manažer bývá dobrým stratégem, který bere v úvahu firemní cíle spolu s cestami k nim vedoucí s ohledem na podřízené. Umí odměnit, ale také potrestat.

Pan Ulita

Manažer, který je nervózní a nejistý. Bývá to odborník neschopný jednat s lidmi. Manažer vyznávající tento styl vedení nerad řeší problémy spojené s řízením jak celé organizace, tak problémů s podřízenými.

Pan Náladový

Manažer, který je zcela nevyzpytatelný, podřízení nikdy neví, co od něj očekávat. Vzbuzuje obavy u podřízených kvůli své nečitelnosti. Pracovní prostředí navozené tímto stylem vedení nepatří mezi ideální, neboť nevyužívá pracovní potenciál lidí. Manažer sice bývá odborníkem, ale reaguje různě na stejné záležitosti dle své nálady.

Pan Zloděj myšlenek

Manažer "vypůjčující" si nápady svých podřízených, které poté prezentuje za své. Místo, aby manažer svolával poradu svého týmu, radí se často s jednotlivci a zjišťuje jejich názory a nápady. Jeho jednání je podle, především proto, že ubírá zásluhy svým podřízeným. Krádeží nápadů svých podřízených se snaží zastínit svoji vlastní neodbornost.

Pan Alibista

Manažer vyhýbající se zodpovědnosti. Schovává se za nařízeními a předpisy. Odmítá řešit konfliktní situace a snaží se zbavit odpovědnosti za neúspěchy, odkládá nepopulární a riskantní rozhodnutí. Manažer velice rád předkládá své úspěchy, ale i neúspěchy svých protivníků, za které však bohužel někdy považuje i své podřízené.

Pan Neomylný

Manažer, který je neomezeným vládcem. Má vždy pravdu a nikdo nemá právo s ním diskutovat, jinak by byl tvrdě potrestán. Jedná se o nejhorší typ manažera, protože podřízení jsou absolutně demotivováni a ve firemním prostředí se necítí dobře. Není zde prostor pro uplatnění potenciálu pracovníků. Při tomto vedení bývá obvyklá velká fluktuace podřízených.

Podobné členění manažerů a jejich stylů vedení v praxi popisuje Truneček (1995):

Hasič

Likviduje problémy, které už vznikly. Tyto problémy likviduje zpětně a často ve značném spěchu. Není příliš čitelný pro své podřízené, protože se většinou ocitá v chaotických událostech, které je potřeba okamžitě řešit. Jedná se o typ

charismatického manažera, který dokáže rychle a efektivně řešit problémy.

Panikář

Problémy řídí a řeší v neustálém zmatku. Často je vytváří sám svými protichůdnými rozhodnutími. Bývá zmatený a negativní, chybí mu klid, je úzkostlivý a většinou má sklony k perfekcionismu. Většinou pečlivě zvažuje všechny alternativy řešící daný problém, ale je příliš svázán strachem ze špatného rozhodnutí.

Hnidopich

Jde o typický případ perfekcionista. Vyžaduje na podřízených absolutní dokonalost a málokdy je spokojen. Má sklony k opravám "nedokonalostí" svých podřízených. Často uvízne při řešení problémů na maličkostech, čímž je řešení problémů neúměrně protahováno. Bývá velice dobrým stratégem, dokáže detailně naplánovat budoucí strategie k dosažení podnikových cílů a cest k jejich dosažení.

Fantasta

Tvoří odvážné plány a vize a není těžké, aby se pro něco nadchl. Většinou si nedá rozmluvit, že jeho plány jsou nesplnitelné. Manažer vyznávající tento styl vedení lidí jako vedoucí pracovník pravidelně selhává, především díky svým nereálným představám, kvůli kterým ztrácí důvěru svých podřízených i nadřízených.

Cestovatel

V podniku se vyskytuje zřídka kdy. Ostatní si na to rychle navyknou, takže po něm nic nepožadují. Nemá žádnou autoritu, má důležitější povinnosti, které neoznamuje. Nemusí o ničem rozhodovat, většinou za něj rozhoduje jeho zástupce, který má mnohem lepší přehled o probíhajících procesech v organizaci.

Byrokrat

Manažer se při řízení rád opírá o normy, zákony, nařízení a předpisy. Je obklopen spoustou papírů, hlášení, zpráv a rozborů. Drží se předpisů, i když se ukáže, že jsou nesmyslné a jejich porušení tvrdě trestá. Vydává další předpisy a nařízení. Má odpor ke všem změnám.

Mrtvý brouk

Řídí se heslem, co tě nepálí, nehas. Manažer vyznávající tento styl nerad rozhoduje, nerad řeší spory, nemá přehled o firemních procesech. Nezajímá se o nic a o nikoho, ke všem problémům se chová nevšímavě a snaží se jim vyhnout. Podle jeho názoru se problémy nejlépe vyřeší sami.

2.2.5 Teorie X a Y

Klasickým přístupem ke stylu vedení lidí je **teorie X a Y**, jejímž autorem je Douglas McGregor. Jde o určení dvou krajních podob, kterých může nabývat přístup člověka k práci.

- Teorie X předpokládá:

- Člověk má vrozenou nechuť k práci, snaží se jí pokud možno vyhnout a pracuje pouze z důvodu zajištění obživy.
- Nechuť k práci je velmi silná, nedokáže ji prolomit ani příslib mzdy. Samy peníze nemohou přimět člověka ke snaze, proto je zapotřebí hrozba trestu.
- S pracovištěm ani podnikem není člověk spojen žádnými pozitivními emocionálními vztahy sociálního ani jiného charakteru.
- Člověk musí být veden a nechce přebírat zodpovědnost ani podstupovat riziko, chybí mu ctižádostivost i ambice.

- Teorie Y předpokládá:

- Člověk má k práci přirozenou náklonnost a za příznivých podmínek mu přináší potěšení. Vynaložení tělesného i duševního úsilí je při dosažení výsledků přirozené.
- V práci uplatňuje své znalosti, schopnosti a dovednosti a pracovní činnost se stává nástrojem pro seberealizaci. Nejvýznamnější odměnou je uspokojení potřeby rozvoje osobnosti.

- Má dobrý vztah k zaměstnání i firmě, ztotožňuje se s posláním a cíli podniku, je k nim loajální, při jejich plnění se angažuje a je schopen podřídit se jim.
- Člověk vyhledává odpovědnost, je přirozeně ctížádostivý a má ambice uplatnit se v práci. Účastní se podnikatelské nebo jiné tvůrčí aktivity a je ochoten nést riziko s ní spojené.

Styl vedení vycházející z předpokladů teorie X je protichůdný ke stylu vedení založeného na základě teorie Y. V případě stylu vycházejícího z teorie X půjde o autoritativní styl, založený hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků. Naproti tomu vedení založené na teorii Y představuje liberální styl, při němž je hlavním motivátorem tvůrčí práce a široké uplatnění rozhodovací autonomie vedených pracovníků.

2.2.6 Likertovy systémy managementu

Rensis Likert navrhl čtyři systémy managementu, které se týkají nejen stylu řízení, ale souvisejí i s motivací spolupracovníků.

Explorativně autoritativní

Vysoce autoritativní manažeři, kteří svým podřízeným nedůvěřují. Motivace je téměř výhradně negativní, pomocí postihů, trestů a zákazů. Jen výjimečně se při motivaci používají odměny. Komunikace je realizována jedine směrem dolů, většinou jako příkaz. Rozhodování je autoritativní a realizuje se výhradně na vrcholu.

Laskavě autoritativní

Manažer svým podřízeným důvěřuje, při rozhodování na ně spoléhá. Při motivování využívá odměn i trestů. Komunikace probíhá zdola nahoru, velmi často jsou na podřízených vyžadovány nápady a vlastní názory, které manažer poté využívá při tvorbě rozhodnutí. Některé rozhodnutí manažer

deleguje na nižší úrovně, ale zároveň uplatňuje kontrolu.

Konzultativní

Je podporována obousměrná komunikace, i když základní rozhodnutí jsou uskutečňována na nejvyšší úrovni. Využívá se konzultace. Určitá rozhodnutí jsou delegována na nižší úrovně. Manažeři důvěřují částečně svým podřízeným, při rozhodování využívají jejich myšlenek a názorů. Pro motivování se využívá pozitivních nástrojů, odměn, méně často se využívá trestů.

Participativně skupinový

Manažer plně důvěřuje svým podřízeným, ti se účastní na rozhodování. Rozhodování probíhá na všech organizačních úrovních, manažeři komunikují mezi sebou i mezi podřízenými. Úkolem manažerů je zejména vytyčovat cíle a vytvářet příznivé pracovní klima.

2.3 Motivace a hodnocení pracovního výkonu

2.3.1 Motivace a potřeby

Člověk je ochoten uskutečňovat určité jednání jen tehdy, je-li k němu řádně motivován. Motivace je souborem podnětů, které vedou lidi k chování určitým způsobem. Cílem manažera je dosáhnout co nejlepšího pracovního výkonu zaměstnance, jde tedy o maximalizaci nejlepší práce a minimalizace nejhorší práce zaměstnance.

Pro motivaci jsou základním podnětem lidské potřeby, které můžeme dělit do několika skupin:

Elementární potřeby

Jde o základní životní potřeby, tj. jídlo, oděv, přístřeší. Tyto potřeby musí být uspokojovány přednostně.

Pocit bezpečnosti

Zaměstnanec se cítí bezpečně, jestliže je zaměstnán trvale a je zabezpečen proti nemoci a zajištěn pro stáří.

Potřeba sounáležitosti

Projevuje se potřebami kolegiality, solidarity, přátelství apod. Je zde třeba postupovat značně individuálně.

Potřeba významnosti

Jedná se o potřebu sebedůvěry, vědomí si vlastní ceny a dosažení uznání v podniku i mimo něj. Motivační nástroje musí být používány s maximální odpovědností a především spravedlivostí, opačné chování vede k demotivaci.

Potřeba seberealizace

Nejvyšším motivačním podnětem, který můžeme u člověka nalézt. Nejvíce je ceněn u tvůrčích pracovníků, které je třeba mezi zaměstnanci systematicky vyhledávat a vytvářet jim podmínky pro tvůrčí práci.

Teorie motivace

Ovlivňování můžeme chápat jako proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z možností disponibilního chování řízeného objektu vyhrazuje takové chování, pomocí něhož řízený objekt efektivně realizuje vybrané cíle.

Řízené objekty ovlivňujeme pomocí **motivace**. Spolupracovníky motivujeme za pomoci vytvoření jejich vnitřního zájmu, ochoty se angažovat při plnění jim svěřeného úkolu. Motivaci lze vyjádřit jako řetězec navazujících reakcí: Pocit **potřeby** vede ke vzniku **přání** dosáhnout určitých **cílů**, stanovení těchto cílů vyvolává **napětí**, které následně vyvolá **aktivitu**, která směřuje k dosažení cílů, jejichž důsledkem je **uspokojení**.

Různé teorie motivace můžeme dělit do dvou základních skupin, na:

teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, kam řadíme zejména:

- teorie hierarchie potřeb
- teorie dvou-faktorová
- teorie tří kategorií potřeb
- teorie potřeby dosáhnout úspěchu

teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, do kterých se obvykle počítají:

- teorie očekávání
- rozšířený model teorie očekávání
- teorie spravedlivé odměny
- teorie zesílených vjemů

Motivace spolupracovníků je realizována pomocí vedoucího pracovníka prostřednictvím vytváření, vyvolávání a uplatňování pohnutek k žádanému chování, které nazýváme motivy.

2.3.2 Hodnocení pracovního výkonu

Jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů je hodnocení pracovního výkonu. Je-li systém hodnocení dobře připravený a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být hodnocení velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Při nedostatečné přípravě a propagaci však ztrácí všechnu smysl.

Hodnocení je významné pro podnik, vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Hodnocení pracovníků se využívá k:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních rezerv,
- zlepšení komunikace mezi vedoucím a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu vedoucímu umožňuje:

- motivovat pracovníky k dosažení vyššího výkonu,
- jasně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat jim zpětnou vazbu a tím usměrňovat činnost pracovníků,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkajících se jejich příštího rozvoje,
- rozvíjet přednosti a eliminovat slabé stránky pracovníků,
- plánovat rozvojové činnosti
- stanovit spravedlivou mzdu, především pak pohyblivou složku mzdy.

Význam hodnocení pro pracovníka:

- ocenění vlastní práce a podněty k dalšímu úsilí
- pohled a názor vedoucího na práci a cíle pracovníka
- možnost prezentovat potřeby a osobní cíle
- příležitost vyjádřit pracovníkovi rozvojové nároky

V praxi můžeme rozlišovat čtyři úrovně hodnocení výkonu:

Hodnocení při dosažení výsledků práce

Využívá se při dokončení dlouhodobých činností, je při něm pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných osob.

Finanční hodnocení

Slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, především pokud je o pohyblivou složku mzdy. Chyby při finančním hodnocení:

- vedoucí nevysvětlí podřízeným, co je přimělo ke stanovení výše odměny a tím celé hodnocení ztrácí motivační účinek,
- vedoucí nerozlišuje mezi dobrými a špatnými pracovníky.

Systematické hodnocení

Zaváděno za účelem zvýšení účinnosti stimulačního systému. Hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často spojováno s hodnotícím rozhovorem.

Hodnocení v 360°

Práce nejen s názorem nadřízeného, ale také s názorem kolegů na stejné úrovni a míněním vybraných podřízených. Hodnocení kolegů a podřízených je anonymní, zpracováno pouze odborným útvarem a hodnocenému předkládáno jen jako celkový výsledek. Smyslem hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného, jiné závěry se nevyvozují.

2.4 Rozvoj pracovníků

Kvalitu vedoucího často nepřímo určuje kvalita jeho pracovníků. Na nich se odráží manažerova dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům spjatým s jejich funkcí a nároky organizace. Lze použít řadu rozvojových aktivit:

Vzdělávání a sebevzdělávání

Může mít formu jak vědomostního učení, tak praktického výcviku zaměřeného a rozvoj dovedností.

Motivování

Využití motivačních prostředků ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka.

Koučování

Jde o individuální učení pracovníka jinou osobou, především nadřízeným, které má vliv zejména na jeho dovednosti a postoje.

Změny pracovní náplně

Rozšiřování a obohacování pracovních činností takovým způsobem, aby rozvíjeli znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka tak, aby bylo lépe využito jeho schopnosti.

Změny funkce

Zařazení do funkce, která lépe odpovídá předpokladům pracovníka.

Koučování

Jedná se patrně o nejsilnější nástroj rozvoje pracovníků. Je individuální formou rozvoje dovedností pracovníka za podpory vedoucího, který učí pracovníky novým znalostem a dovednostem za jejich aktivní účasti.

Koučování založeno na několika principech:

- stanovování přiměřených cílů,
- aktivizace účastníka pokládáním otázek,
- účinná zpětná vazba.

Místo toho, aby vedoucí stanovoval postup a způsob realizace úkolu pouze na základě vlastního uvážení, dostává rozhodující roli v určení postupu pracovník.

3. Metodický postup

Cíl práce

Cílem této práce je provedení analýzy a hodnocení stylu řízení ve společnosti ZD Krásná Hora a. s. a případné navržení možných změn vedoucích ke zlepšení současné situace.

Podklady

Podklady k této práci jsem čerpal z odborné literatury, která se zabývá problematikou stylů řízení a motivace. Dále z materiálů získaných v podniku, z konzultací se zaměstnanci podniku a z internetových stránek.

Postup práce

Nejprve jsem vypracoval literární rešerši, kde jsou definovány základní pojmy týkající se osobnostních kvalit a schopností manažera, stylů vedení a motivace. Dále jsem vytvořil dotazník složený z dvaceti tří otázek, zaměřených na rozhodování, organizaci, komunikaci, motivaci a vztah k podniku. Dotazníkové šetření bylo provedeno v březnu 2011 a na dotazník odpovědělo celkem 54 respondentů. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit styl řízení zavedený ve společnosti a názory zaměstnanců, podle kterých mohli být navrženy případné změny.

4. Charakteristika společnosti ZD Krásná Hora nad Vltavou a. s.

4.1 Historie

Současný hospodářský celek vznikl během let 1956 - 1959, kdy se postupně sloučilo 9 menších zemědělských družstev. V roce 1977 byla dále připojena farma Státního statku a v roce 1996 část zemědělského družstva Vysoký Chlumeč. Další důležitá data spojená s rozvojem a aktivitami společnosti jsou:

1998: Společnost začíná hospodařit na 1100 ha zemědělské půdy zemědělského družstva Třebsko, které skočilo v likvidaci.

2000: Postupný nákup pozemků od původních vlastníků s využitím Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu.

2002: Součástí společnosti se stává ZD Svatý Jan, s celkovou výměrou zemědělské půdy 600 ha.

2003: Právní forma se mění z družstva na akciovou společnost.

2005: Fúze sloučením se ZD Petrovice a. s. o výměře zemědělské půdy 1540 ha.

2005: Výskyt onemocnění BSE u skotu. Nuceně utraceno 326 krav. Škoda hrazena z pojištění zvířat u České pojišťovny a dále dle veterinárního zákona ze státního rozpočtu.

2008: V Krásné Hoře spuštěna bioplynová stanice s výkonem 526 kW.

2010: V Petrovicích zprovozněna bioplynová stanice s výkonem 834 kW.

4.2 Základní informace o společnosti

Společnost ZD Krásná Hora nad Vltavou a.s. se sídlem v Krásné Hoře nad Vltavou leží ve středních Čechách, mezi městy Příbram a Benešov. Společnost se nachází v bramborářsko-ovesné výrobní oblasti, v členitém terénu s průměrnou nadmořskou výškou 450 m a ročním úhrnem srážek 500 mm, což ji předurčuje k zemědělské výrobě.

Společnost je jedním z největších zemědělských podniků v regionu i v celém Středočeském kraji. Předmětem podnikání společnosti je rostlinná výroba, realizovaná na ploše dosahující téměř 5 300 hektarů půdy, a živočišná výroba zahrnující chov hospodářských zvířat, jejichž stav se v současnosti pohybuje okolo 6 600 kusů. Společnost se dále zabývá činnostmi souvisejícími s živočišnou a rostlinnou výrobou, a to produkcí chovných a plemenných zvířat a využití jejich genetického materiálu, výrobou osiv a sadby, školkařských výpěstků a genetického materiálu rostlin a výrobou hnojiv. Předmětem podnikání jsou dále činnosti sloužící k provozu a údržbě zemědělských zařízení a strojů, jako například opravy silničních vozidel, opravy pracovních strojů, provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy, kovářství, zámečnictví, přípravné práce pro stavby, kovoobráběčství. Společnost také vlastní a provozuje kulturní dům v Krásné Hoře, s čímž je spojeno pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužící k zábavě, hostinská činnost a ubytovací služby. Dalšími činnostmi je specializovaný maloobchod, nakládání s odpady (vyjma nebezpečných), služby v oblasti administrativní správy a služby organizacím hospodářské povahy.

4.3 Organizační struktura ZD Krásná Hora a. s.

Ve zkoumaném podniku je zavedeno přímě odvětvové řízení. Organizační struktura společnosti se skládá ze sedmi oddělení, tvoří ji vedení společnosti, oddělení živočišné výroby, oddělení rostlinné výroby, oddělení mechanizace a oprav, ekonomické oddělení a dále přidružené středisko Třebosko a středisko Petrovice. Celkem je ve společnosti zaměstnáno 177 pracovníků, z toho 53 v oblasti živočišné výroby, 29 v oblasti rostlinné výroby, 38 v oddělení mechanizace a oprav, 24 technickohospodářských pracovníků, 8 pracovníků v přidružené výrobě a 25 ostatních pracovníků jako jsou hlídači, uklízečky, kuchařky a podobně.

Vedení společnosti

V čele podniku stojí předseda, kterému je podřízen vedoucí úseku rostlinné výroby, živočišné výroby, mechanizace a oprav, ekonomického úseku, sekretářka a vedoucí střediska Třebosko a střediska Petrovice. Předseda společnosti spolu s vedoucími oddělení tvoří management společnosti.

Oddělení rostlinné výroby

V oddělení rostlinné výroby je celkem zaměstnáno 29 zaměstnanců. Oddělení je řízeno vedoucím úseku rostlinné výroby, kterému jsou nápomocní 4 podřízení agronomové, kteří tvoří nižší management.

Oddělení živočišné výroby

Další částí organizace je oddělení živočišné výroby, v němž je zaměstnáno 53 pracovníků. Je vedeno hlavním zootechnikem a 6 podřízenými zootechniky.

Oddělení mechanizace a oprav

Toto oddělení je tvořeno 38 zaměstnanci. Je řízeno vedoucím mechanizace a oprav, kterému je podřízen energetik, vedoucí stavební skupiny a skladník náhradních dílů a stavebního materiálu.

Oddělení přidružené výroby

V přidružené výrobě je celkem zaměstnáno 8 pracovníků. Z toho 3 zaměstnanci pracují v bioplynových stanicích, dva ve stanici v Krásné Hoře a jeden v Petrovicích. Ostatní zaměstnanci pracují v přidruženém středisku Hakos Petrovice, které se zabývá výrobou hydraulických hadic s koncovkami.

Ekonomické oddělení

Ekonomické oddělení zaměstnává celkem 9 pracovníků. Vedoucí ekonomického oddělení vede celkem 6 účetních, vedoucí přidružené výroby a dále také IT technika.

5. Vlastní práce

Analýzu stylu řízení a názorů zaměstnanců jsem se rozhodl provést na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl složen z dvaceti dvou otázek rozdělených do šesti skupin, zaměřených na rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů, na organizaci práce, komunikaci a sdílení informací, motivaci, odborný růst a rozvoj, a na vztah zaměstnanců k organizaci, které měly za účel zjistit podíl autokratického, participativního, případně liberálního stylu řízení ve skupinách zaměstnanců, rozdělených na řadové zaměstnance, management první linie a vedoucí oddělení.

5.1 Dotazníkový průzkum

Otázky v dotazníkovém šetření jsou rozděleny do šesti skupin, na otázky vztahující se k rozhodování o pracovních postupech, organizaci práce, komunikaci a sdílení informací, motivaci, odborný růst a rozvoj, a na vztah zaměstnanců k organizaci.

Rozhodování o pracovních postupech

První část dotazníku byla zaměřena na rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů. Byla sestavena z osmi tvrzení, která měla napomoci určit podíl jednotlivých stylů řízení u jednotlivých úrovní zaměstnanců a také zjistit případné možnosti ke zlepšení.

První výrok se zabýval zapojením pracovníků do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů. Výsledky viz tabulka 1.

Tabulka 1: Zapojení pracovníků do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	0	0,00	5	83,33
Spíše ano	0	0,00	6	42,86	1	16,67
Ani ano ani ne	0	0,00	7	50,00	0	0,00
Spíše ne	11	30,56	1	7,14	0	0,00
Ne	25	69,44	0	0,00	0	0,00

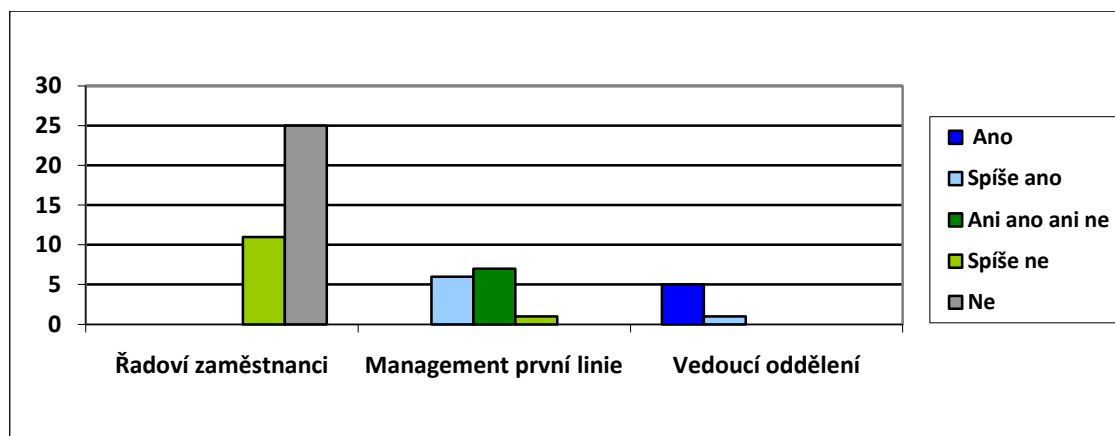
Zdroj: Vlastní práce

Z dotazníkového šetření, kde 31% řadových zaměstnanců odpovědělo „Spíše nesouhlasím“ a 69% „Nesouhlasím“ vyplynulo, že nadřízený téměř nebo vůbec nezapojuje řadové pracovníky do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů. Tyto výsledky nejsou překvapivé, a z velké části jsou závislé na předmětu podnikání společnosti.

V případě manažerů první linie odpovědělo 43% respondentů „Spíše souhlasím“, 50% „Ani souhlas ani nesouhlas“ a 7% „Spíše nesouhlasím“. Z těchto výsledků vyplývá, že vedoucí oddělení aktivně zapojují poměrně velkou část nižších manažerů do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů, celá polovina nižších manažerů je zapojována jen částečně a zbylá část do rozhodování spíše zapojena není.

Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení 83% odpovědělo „Souhlasím“ a 17% „Spíše souhlasím“. Z těchto výsledků vyplývá, že všichni vedoucí oddělení spolupracují s ředitelem společnosti, v našem případě předsedou, a spolupodílí se na rozhodování o postupech a řešení úkolů. Grafické znázornění, viz graf 1.

Graf 1: Zapojení pracovníků do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů



Zdroj: Vlastní práce

Druhé výrok bylo zaměřen na zájem nadřízeného o názory a nápady podřízených a využívání jich. Výsledky viz tabulka 2.

Tabulka 2: Zájem nadřízeného o názory a nápady podřízených a využívání jich

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	1	7,14	4	66,67
Spíše ano	0	0,00	6	42,86	2	33,33
Ani ano ani ne	4	11,11	7	50,00	0	0,00
Spíše ne	13	36,11	0	0,00	0	0,00
Ne	19	52,78	0	0,00	0	0,00

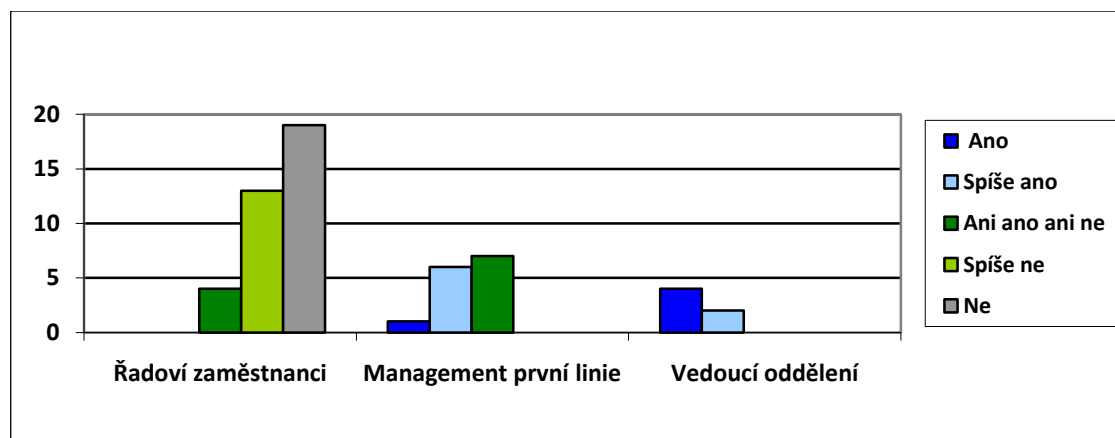
Zdroj: Vlastní práce

Z dotazníkového šetření, kde 11% řadových zaměstnanců odpovědělo „Ani ano ani ne“, 36% „Spíše ne“ a 53% „Ne“ vyplývá, že nadřízený se částečně zajímá o názory a nápady jen u 11% podřízených, u zbylých podřízených se nezajímá téměř vůbec, nebo vůbec.

V případě respondentů z první linie managementu odpovědělo 7% „Ano“, 43% „Spíše ano“, 50% „Ani ano ani ne“. Tyto výsledky napovídají, že nadřízený se zajímá alespoň částečně o názory a nápady všech podřízených na úrovni nižšího managementu a případně je i využívá.

Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení 67% odpovědělo „Ano“ a 33% „Spíše ano“. Z těchto výsledků vyplývá, že předseda využívá názorů a nápadů všech vedoucích oddělení. Grafické znázornění, viz graf 2.

Graf 2: Zájem nadřízeného o názory a nápady podřízených a využívání jich



Zdroj: Vlastní práce

Třetí výrok byl zaměřen na získávání přehled o názorech a postojích zaměstnanců. Výsledky viz tabulka 3.

Tabulka 3: Společnost získává přehled o názorech a postojích zaměstnanců

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	4	28,57	6	100,00
Spíše ano	2	5,56	8	57,14	0	0,00
Ani ano ani ne	8	22,22	2	14,29	0	0,00
Spíše ne	14	38,89	0	0,00	0	0,00
Ne	12	33,33	0	0,00	0	0,00

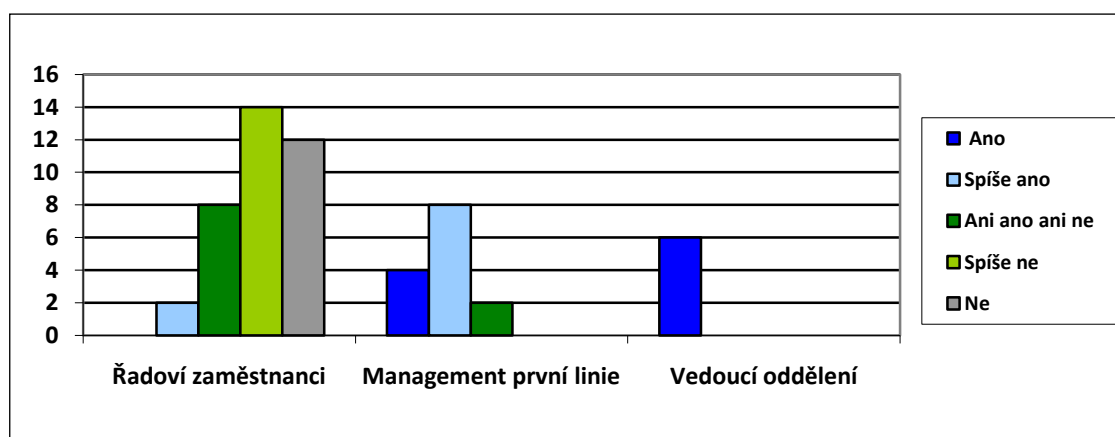
Zdroj: Vlastní práce

Na toto tvrzení odpovědělo z řadových zaměstnanců 6% „Spíše ano“, 22% „Ani ano ani ne“, 39% „Spíše ne“ a 33% „ne“. Z výsledků vyplývá, že společnost získává přehled jen od menšího počtu řadových zaměstnanců, což je nejspíše dáno zaměřením firmy a obecnou pracovní náplní zaměstnanců.

Názory a postoje nižších manažerů se společnost zabývá více než u řadových zaměstnanců, na tvrzení, zda společnost získává přehled o názorech a postojích zaměstnanců, odpovědělo 29% respondentů z první linie managementu „Ano“, 57% „Spíše ano“ a 14% „Ani ano ani ne“.

V případě vedoucích oddělení byly výsledky jednoznačné, 100% vedoucí oddělení souhlasilo s tvrzením, že společnost získává přehled o jejich názorech a postojích. Grafické znázornění, viz graf 3.

Graf 3: Společnost získává přehled o názorech a postojích zaměstnanců



Zdroj: Vlastní práce

Účelem čtvrtého výroku bylo zjistit zájem zaměstnanců o zapojení se do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů. Výsledky viz tabulka 4.

Tabulka 4: Zájem zaměstnanců o zapojení se do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	4	28,57	5	83,33
Spíše ano	0	0,00	9	64,29	1	16,67
Ani ano ani ne	5	13,89	1	7,14	0	0,00
Spíše ne	11	30,56	0	0,00	0	0,00
Ne	20	55,56	0	0,00	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

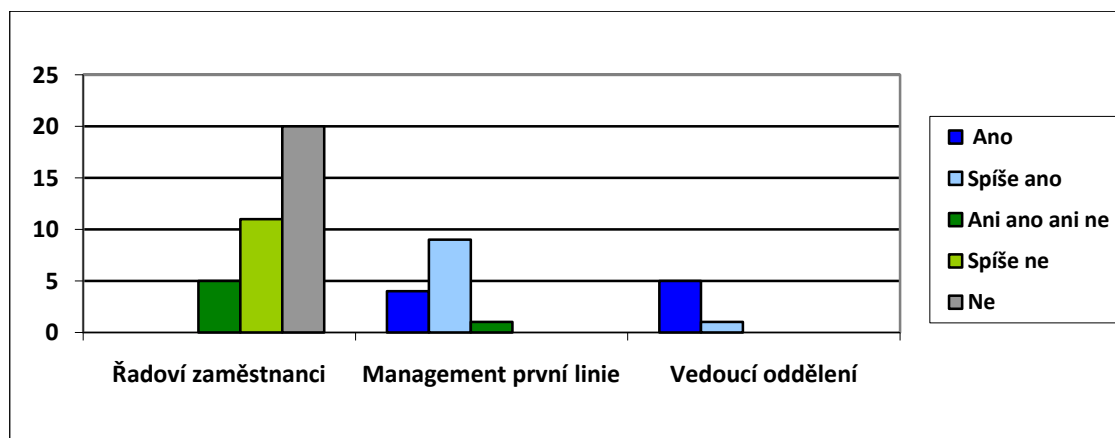
Z řadových zaměstnanců odpovědělo 14% „Ani souhlas ani nesouhlas“, 31% „Spíše nesouhlasím“ a 55% „Nesouhlasím“. Při porovnání těchto výsledků se skutečností, kdy 31% řadových zaměstnanců spíše nesouhlasilo a 69% nesouhlasilo s tvrzení, že jsou zapojováni do rozhodování o pracovních procesech a úkolech, vyplývá, že řadoví

zaměstnanci nemají příliš zájem o zapojování se do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů, což téměř odpovídá současnému stavu řízení ve společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření mezi manažery první linie byly oproti výsledkům u řadových zaměstnanců mnohem pozitivnější. V dotazníkovém šetření 29% respondentů odpovědělo „Souhlasím“, 64% „Spíše souhlasím“ a 7% „Ani souhlas ani nesouhlas“. Při porovnání těchto výsledků se skutečností, kdy 43% respondentů z první linie managementu spíše souhlasí, 50% ani souhlasí ani nesouhlasí a 7% spíše nesouhlasí s tvrzením, že jsou zapojováni do rozhodování o pracovních procesech a řešení úkolů, vyplývá, že většina manažerů první linie má zájem na větším zapojení do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů.

Odpovědi 6 vedoucích oddělení byli celkem jednoznačné, 83% vedoucích odpovědělo „Souhlasím“ a 17% „Spíše souhlasím“. Při srovnání se skutečným stavem, kdy 67% vedoucích oddělení odpovědělo „Souhlasím“ a 33% „Spíše souhlasím, vidíme, že tvrzení zhruba odpovídá současnému zapojení vedoucích oddělení do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů, takže k žádným velkým změnám by nemělo dojít. Grafické znázornění, viz graf 4.

Graf č. 4: Zájem o zapojení se do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů



Zdroj: Vlastní práce

Páté tvrzení bylo zaměřeno na to, zda mají pracovníci jasně stanovené pracovní cíle a úkoly. Výsledky viz tabulka 5.

Tabulka 5: Jasnost stanovení pracovních cílů a úkolů

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	33	91,67	9	64,29	0	0,00
Spíše ano	3	8,33	5	35,71	6	100,00
Ani ano ani ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Spíše ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00

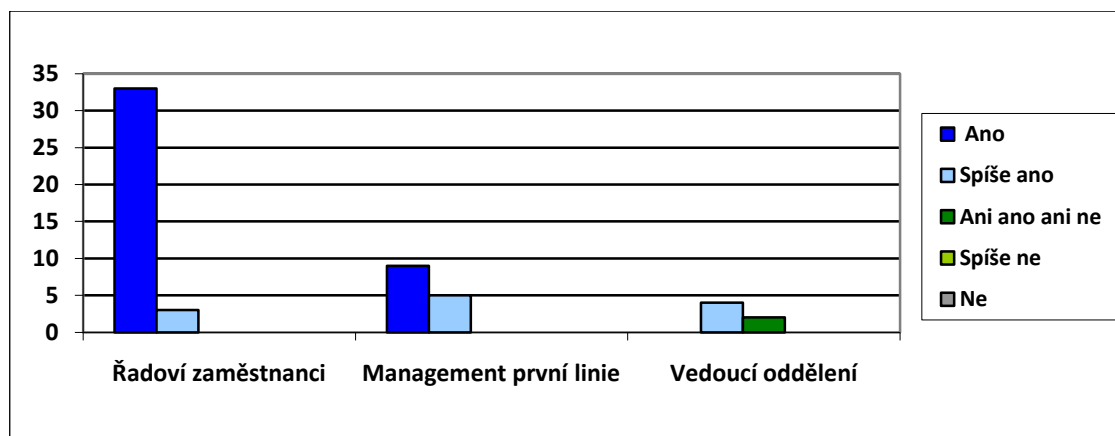
Zdroj: Vlastní práce

Z řadových zaměstnanců odpovědělo 92% „Ano“ a 8% „Spíše ano“, z čehož vyplývá, že nadřízený stanovuje detailně pracovní cíle a úkoly a zaměstnanci nemají prostor pro vlastní postupy. Tyto výsledky opět nejsou překvapivé, a to především kvůli zaměření společnosti na zemědělskou výrobu.

V případě nižších manažerů byly odpovědi celkem jednoznačné, v dotazníkovém šetření 64% nižších manažerů uvedlo odpověď „Ano“ a 36% „Spíše ano“. Z toho vyplývá, že všichni nižší manažeři mají přesně stanovené pracovní cíle a úkoly.

Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení odpovědělo 100% respondentů „Spíše ano“, tzn. i v případě vedoucích oddělení jsou pracovní cíle a úkoly stanoveny nadřízeným. Výsledky jsou ovlivněny především zaměřením společnosti. Grafické znázornění, viz graf 5.

Graf 5: Jasnost stanovení pracovních cílů a úkolů



Zdroj: Vlastní práce

Šesté tvrzení mělo za úkol zjistit jasnost stanovení způsobu realizace cílů a provedení úkolů. Výsledky viz tabulka 6.

Tabulka 6: Jasnost stanovení způsobu realizace cílů a provedení úkolů

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	31	86,11	6	42,86	0	0,00
Spíše ano	5	13,89	8	57,14	5	83,33
Ani ano ani ne	0	0,00	0	0,00	1	16,67
Spíše ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

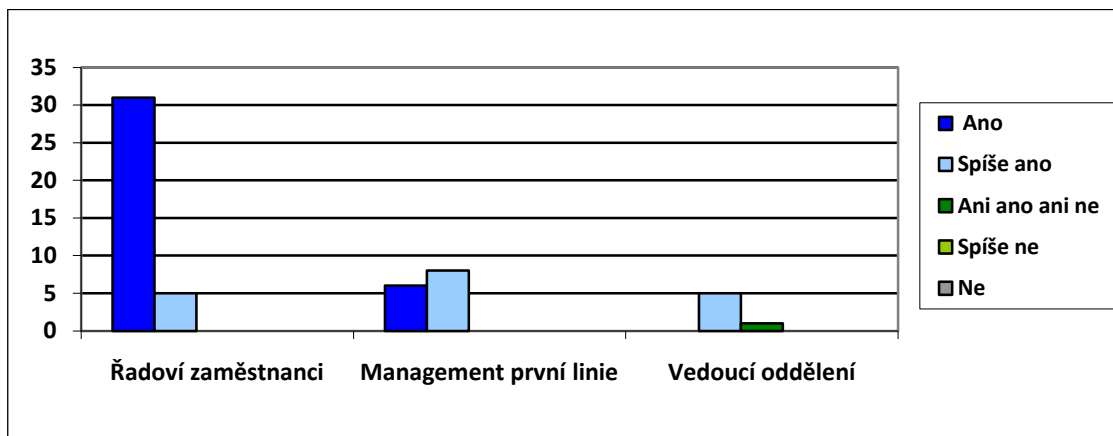
Z dotazníkového šetření, kde 86% řadových zaměstnanců odpovědělo „Ano“ a 14% „Spíše ano“ vyplývá, že zaměstnancům jsou přesně stanoveny postupy realizace cílů a úkolů, což není překvapující, neboť by nejednoznačné pokyny a samostatnost každého pracovníka mohli vést k neefektivnosti vzhledem k zaměření společnosti

na zemědělskou výrobu a s ní spojenou sezónnost, kde není příliš času na samostatnou neorganizovanou práci.

Odpovědi manažerů první linie byly také dosti jednoznačné, 43% respondentů z první odpovědělo „Ano“ a 57% „Spíše ano“, z čehož vyplývá, že nižší management má také přesně stanoveny postupy realizace cílů a úkolů.

U vedoucích oddělení byly odpovědi následující, 83% vedoucích odpovědělo „Spíše ano“ a 17% „Ani ano ani ne“. Výsledky naznačují, že i vedoucí mají stanoveny postupy realizace cílů a úkolů. Grafické znázornění, viz graf 6.

Graf 6: Jasnost stanovení způsobu realizace cílů a provedení úkolů



Zdroj: Vlastní práce

Sedmé tvrzení bylo zaměřeno na přebírání odpovědnosti za řešení pracovních úkolů. Výsledky viz tabulka 7.

Tabulka 7: Pracovník přebírá odpovědnost za řešení pracovních úkolů

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Přebírám zodpovědnost	0	0,00	4	28,57	6	100,00
Přebírám částečnou zodpovědnost	11	30,56	10	71,43	0	0,00
Nepřebírám zodpovědnost	25	69,44	0	0,00	0	0,00

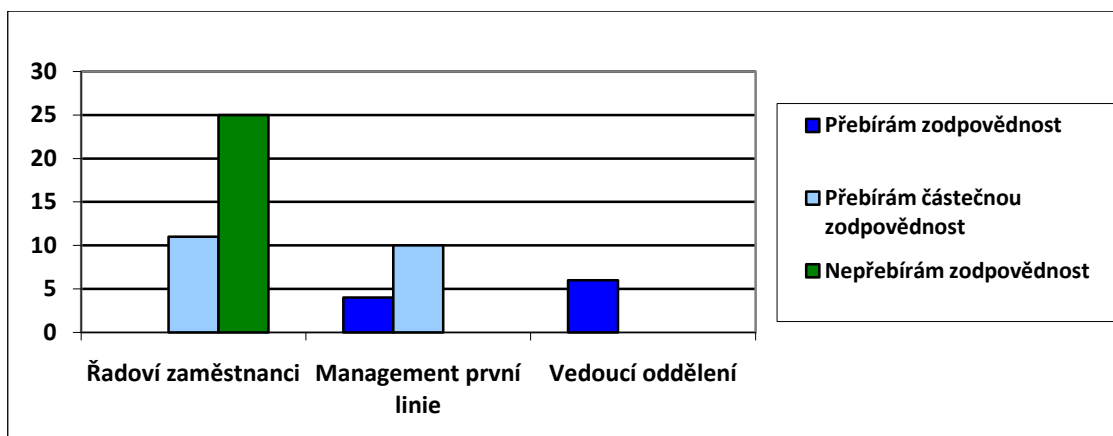
Zdroj: Vlastní práce

Z dotazníkového šetření, kde z řadových zaměstnanců odpovědělo 31% „Přebírám částečnou zodpovědnost“ a 69% „Nepřebírám zodpovědnost“ vyplývá, že nadřízený nedává zaměstnancům takovou důvěru a jejich pravomoci jsou proto dosti omezené.

V případě manažerů první linie byly odpovědi podstatně rozdílnější než u řadových zaměstnanců, 29% nižších manažerů odpovědělo „Přebírám zodpovědnost“ a 71% „Přebírám částečnou zodpovědnost“. Z těchto výsledků vyplývá, že nižší manažeři mají důvěru nadřízených, která jim zaručuje i více pravomocí.

Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení odpovědělo 100% „Přebírám zodpovědnost“. Výsledky naznačují, že vedoucí oddělení mají plnou důvěru předsedy, s kterou jsou spojeny i početné pravomoci. Grafické znázornění, viz graf 7.

Graf 7: Přebírání zodpovědnosti za řešení pracovních úkolů



Zdroj: Vlastní práce

Účelem osmého výroku bylo zjistit míru samostatnosti, jakou zaměstnanci preferují při řešení úkolů. Výsledky viz tabulka 8.

Tabulka 8: Míra samostatnosti preferovaná při řešení úkolů

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Upřednostňuji samostatnost při řešení úkolů	2	5,56	11	78,57	6	100,00
Upřednostňuji jasné pokyny při řešení úkolů	34	94,44	3	21,43	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

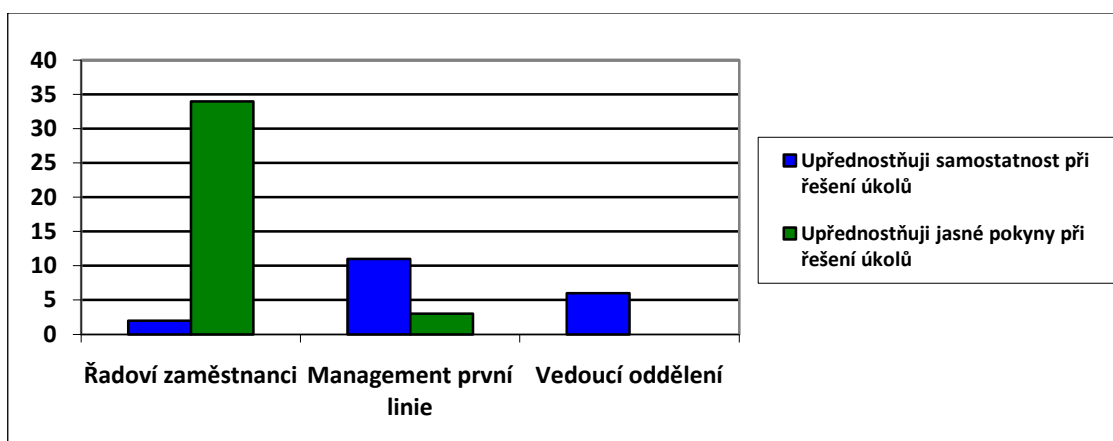
Z dotazníkového šetření, kde 6% řadových zaměstnanců odpovědělo „Upřednostňuji samostatnost při řešení úkolů“ a 94% „Upřednostňuji jasné pokyny při řešení úkolů“. V porovnání se skutečností, kdy 86% řadových zaměstnanců odpovědělo „Ano“ a 14% „Spíše ano“ na otázku, zda mají jasné stanoveny způsoby realizace cílů a provedení úkolů vyplývá, že téměř všichni řadoví zaměstnanci upřednostňují při řešení úkolů jasné

pokyn. Tyto výsledky jsou téměř totožné se současnou situací ve firmě, takže by žádné velké změny neměly nastat.

V případě manažerů první linie byly výsledky následující, 79% respondentů odpovědělo „Upřednostňuji samostatnost při řešení úkolů“ a 21% Upřednostňuji jasné pokyny při řešení úkolů“. Z těchto výsledků vyplývá, že nižší manažeři raději upřednostňují samostatnost při řešení úkolů, což se neshoduje se současnou situací, kde větší části manažerů první linie není umožněna taková samostatnost, jakou by si představovali.

Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení odpovědělo 100% „Upřednostňuji samostatnost při řešení úkolů“, což v podstatě odpovídá současnému stavu ve společnosti. Grafické znázornění, viz graf 8.

Graf 8: Míra samostatnosti preferovaná při řešení úkolů



Zdroj: Vlastní práce

Organizace práce

Další částí dotazníku byla dvě tvrzení zaměřená na organizaci pracovních činností a pracovní doby.

Deváté tvrzení mělo zjistit, zda mohou zaměstnanci organizovat práci dle svého uvážení. Výsledky viz tabulka 9.

Tabulka 9: Organizace práce dle uvážení zaměstnanců

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Spíše ano	0	0,00	0	0,00	4	66,67
Ani ano ani ne	0	0,00	1	7,14	1	16,67
Spíše ne	0	0,00	4	28,57	1	16,67
Ne	36	100,00	9	64,29	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

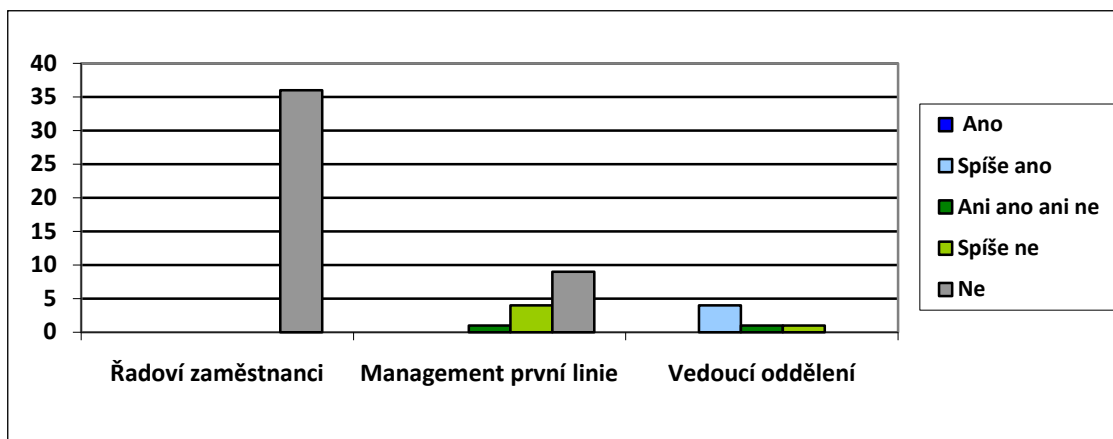
Z dotazníkového šetření vyplynul jednoznačný výsledek, neboť 100% řadových zaměstnanců odpovědělo záporně. To znamená, že organizace práce je čistě v rukou nadřízených. Tento výsledek opět není překvapivý, neboť při tomto zaměření společnosti je tento přístup zcela obvyklý.

V případě nižších manažerů byly výsledky také spíše záporné, 7% nižších manažerů odpovědělo „Ani ano ani ne“, 29% „Spíše ne“ a 64% „Ne“. Z výsledků vyplývá, že nižší manažeři si spíše či vůbec nemohou organizovat práci dle svého uvážení.

Odpovědi vedoucích oddělení byli oproti ostatním zaměstnancům kladnější, 66% vedoucích odpovědělo „Spíše ano“, 17% „Ani ano ani ne“ a 17 „Spíše ne“. Tyto výsledky naznačují, že větší část manažerů si může organizovat práci dle svého uvážení,

ostatní mají jen částečné či omezené možnosti v případě organizace práce. Grafické znázornění, viz graf 9.

Graf 9: Organizace práce dle uvážení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní práce

Desáté tvrzení se zabývalo rozložením pracovní doby dle vůle zaměstnanců (příchody a odchody ze zaměstnání, přestávky v práci a podobně). Výsledky viz tabulka 10.

Tabulka 10: Zaměstnanci mohou ovlivnit rozložení pracovní doby

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Spíše ano	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ani ano ani ne	0	0,00	0	0,00	1	16,67
Spíše ne	0	0,00	2	14,28	5	83,33
Ne	36	100,00	12	85,72	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

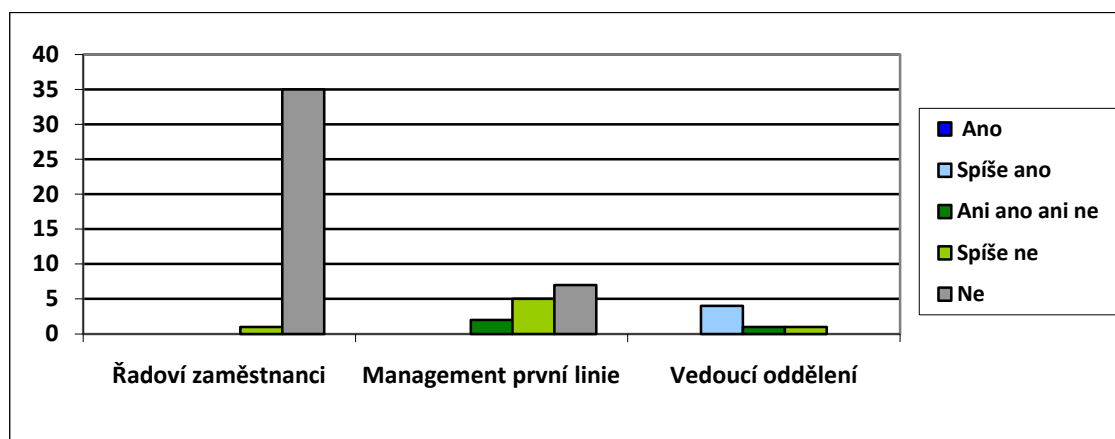
Výsledek dotazníkového šetření bylo opět jednoznačný, 100% respondentů odpovědělo „Ne“. Rozložení pracovní doby určuje nadřízený, zaměstnanci nemají v tomto směru

žádnou volnost.

V případě nižších manažerů byly odpovědi následující, 14% respondentů odpovědělo „Spíše ne“ a 86% „Ne“. Výsledky jsou celkem jednoznačné, nižší manažeři mají minimální volnost v rozložení pracovní doby, téměř vše záleží na nadřízeném.

Vedoucí oddělení odpovídali následovně, 17% dotazovaných odpovědělo „Ani ano ani ne“ a 83% „Spíše ne“. Tyto výsledky naznačují, že i vedoucí oddělení mají jen o málo větší možnosti v rozložení své pracovní doby, než nižší management. Grafické znázornění, viz graf 10.

Graf 10: Možnost ovlivnit rozložení pracovní doby



Zdroj: Vlastní práce

Komunikace s nadřízenými

Další část dotazníkového šetření tvořili otázky zaměřené na komunikaci s nadřízenými.

Jedenáctý výrok se zabýval tím, zda nadřízený vytváření prostoru pro vyjadřování zaměstnanců ke své práci vyjádřit. Výsledky viz tabulka 11.

Tabulka 11: Zaměstnanci se mohou vyjadřovat ke své práci

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	6	42,86	6	100,00
Spíše ano	8	22,22	3	21,43	0	0,00
Ani ano ani ne	17	47,22	5	35,71	0	0,00
Spíše ne	11	30,56	0	0,00	0	0,00
Ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00

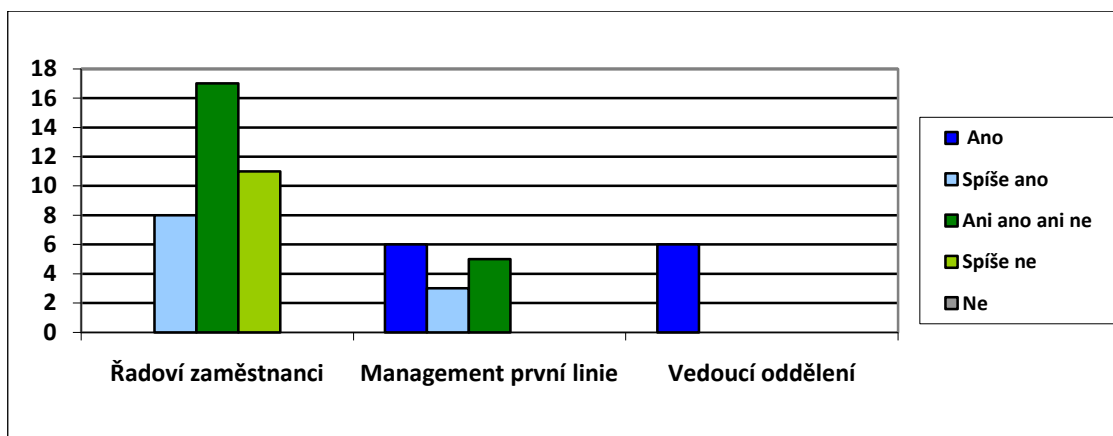
Zdroj: Vlastní práce

Z dotazníkového šetření, kde 22% řadový pracovníků odpovědělo „Spíše ano“, 47% „Ani ano ani ne“ a 31% „Spíše ne“ vyplývá, že nadřízený věnuje pozornost názorům jen 22% zaměstnanců, dalším 47% věnuje jen částečnou pozornost a názory zbylých pracovníků nebere téměř v potaz.

Oproti řadovým zaměstnancům věnuje nadřízený mnohem větší pozornost názorům nižších manažerů, což vyplývá z dotazníkového šetření, kde 43% respondentů z první odpovědělo „Ano“, 21% respondentů odpovědělo „Spíše ano“ a 36% respondentů „Ani ano ani ne“.

Odpovědi vedoucích oddělení byly opět jednoznačné, 100% respondentů zastává názor, že předseda vytváří prostor pro to, aby se mohli ke své práci vyjadřovat. Grafické znázornění, viz graf 11.

Graf 11: Zaměstnanci se mohou vyjadřovat ke své práci



Zdroj: Vlastní práce

Dvanáctý výrok se zabýval tím, zda mají zaměstnanci včas informace pro kvalitní výkon své práce. Výsledky viz tabulka 12.

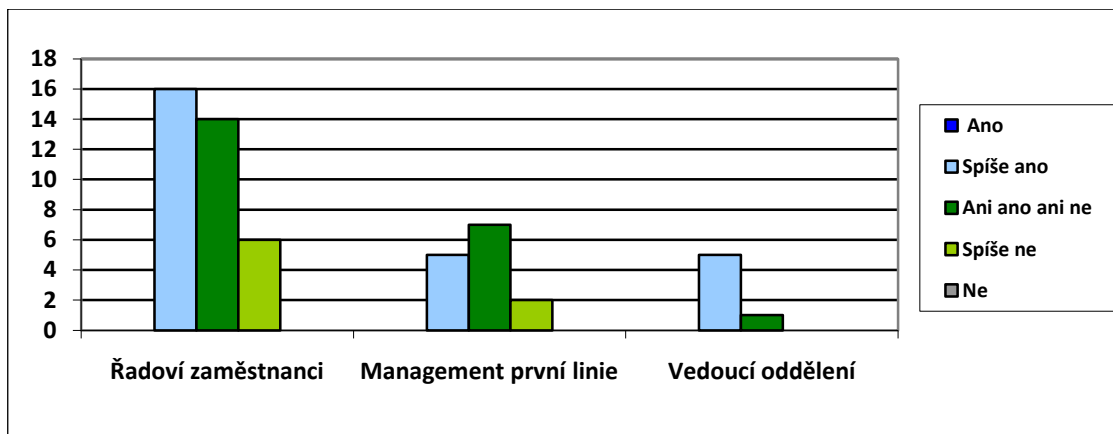
Tabulka 12: Zaměstnanci mají včas informace pro kvalitní výkon své práce

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Spíše ano	16	44,44	8	57,14	5	83,33
Ani ano ani ne	14	38,89	6	42,86	1	16,67
Spíše ne	6	16,67	0	0,00	0	0,00
Ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

Z řadových zaměstnanců odpovědělo 44% „Spíše ano“, 39% „Ani ano ani ne“ a 17% „Spíše ne“. Z manažerů první linie odpovědělo 57% respondentů „Spíše ano“ a 43% respondentů odpovědělo „Ani ano ani ne“. Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení odpovědělo 83% „Spíše ano“ a 17 „Ani ano ani ne“. Grafické znázornění, viz graf 12.

Graf 12: Zaměstnanci mají včas informace pro kvalitní výkon své práce



Zdroj: Vlastní práce

Třinácté tvrzení se zabývá tím, zda mají zaměstnanci dostatek informací pro kvalitní výkon jejich práce. Výsledky viz tabulka 13.

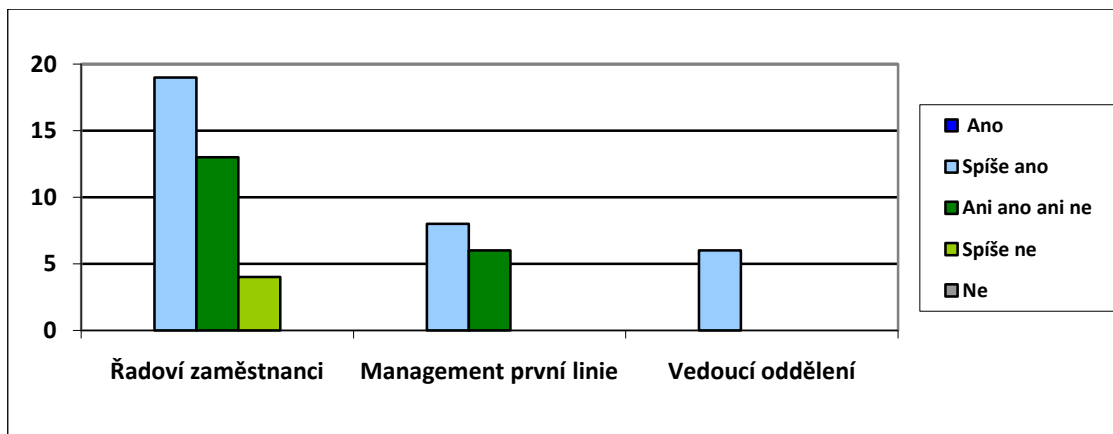
Tabulka 13: Zaměstnanci mají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Spíše ano	19	52,78	8	57,14	6	100,00
Ani ano ani ne	13	36,11	6	42,86	0	0,00
Spíše ne	4	11,11	0	0,00	0	0,00
Ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

Z řadových zaměstnanců odpovědělo 53% „Spíše ano“, 36% „Ani ano ani ne“ a 11% „Spíše ne“. Z manažerů první linie odpovědělo 57% respondentů „Spíše ano“ a 43% respondentů odpovědělo „Ani ano ani ne“. Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení odpovědělo 100% „Spíše ano“. Grafické znázornění, viz graf 13.

Graf 13: Zaměstnanci mají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce



Zdroj: Vlastní práce

Účelem čtrnáctého tvrzení bylo zjištění zájmu zaměstnanců na vyjadřování se ke své práci. Výsledky viz tabulka 14.

Tabulka 14: Zaměstnanci mají zájem vyjadřovat se ke své práci

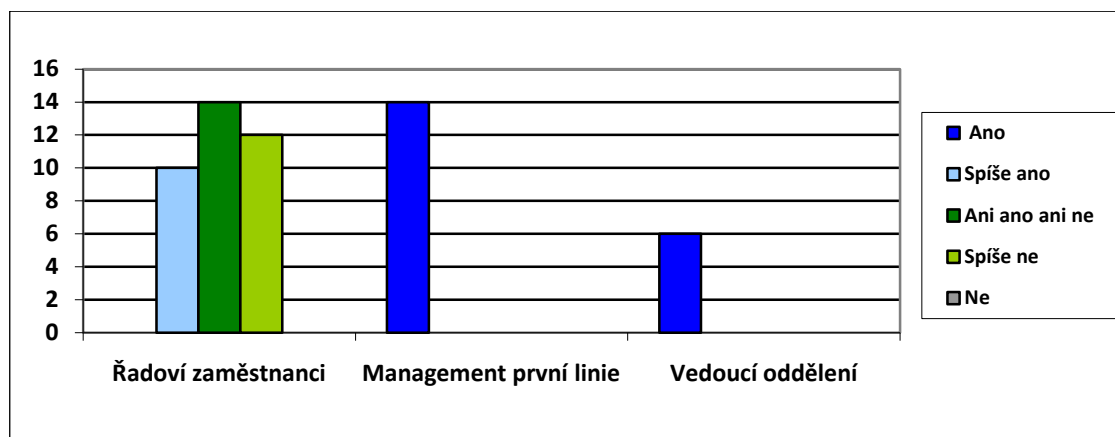
Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	14	100,00	6	100,00
Spíše ano	10	27,78	0	0,00	0	0,00
Ani ano ani ne	14	38,89	0	0,00	0	0,00
Spíše ne	12	33,33	0	0,00	0	0,00
Ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

Z výsledků dotazníkového šetření, kde 28% řadových zaměstnanců odpovědělo „Spíše ano“, 39% „Ani ano ani ne“ a 33% „Spíše ne“ vyplývá, že oproti skutečnému fungování ve společnosti se tyto skutečnosti příliš neliší.

Všichni z respondentů první linie managementu odpověděli „Souhlasím“, stejně tak 100% vedoucích oddělení. Opět se tyto výsledky příliš neliší od skutečné situace ve společnosti, kde se vytváří prostor pro vyjadřování nižšího a středního managementu. Grafické znázornění, viz graf 14.

Graf 14: Zaměstnanci mají zájem vyjadřovat se ke své práci



Zdroj: Vlastní práce

Motivace

Další část dotazníkového šetření byla zaměřena na motivaci. Patnácté tvrzení se zabývalo tím, zda nejpoužívanějším motivačním nástrojem je platové ohodnocení. Výsledky viz tabulka 15.

Tabulka 15: Nejpoužívanějším motivačním nástrojem je platové ohodnocení

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	26	72,22	0	0,00	0	0,00
Spíše ano	10	27,78	8	57,14	0	0,00
Ani ano ani ne	0	0,00	6	42,86	2	33,33
Spíše ne	0	0,00	0	0,00	4	66,67
Ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00

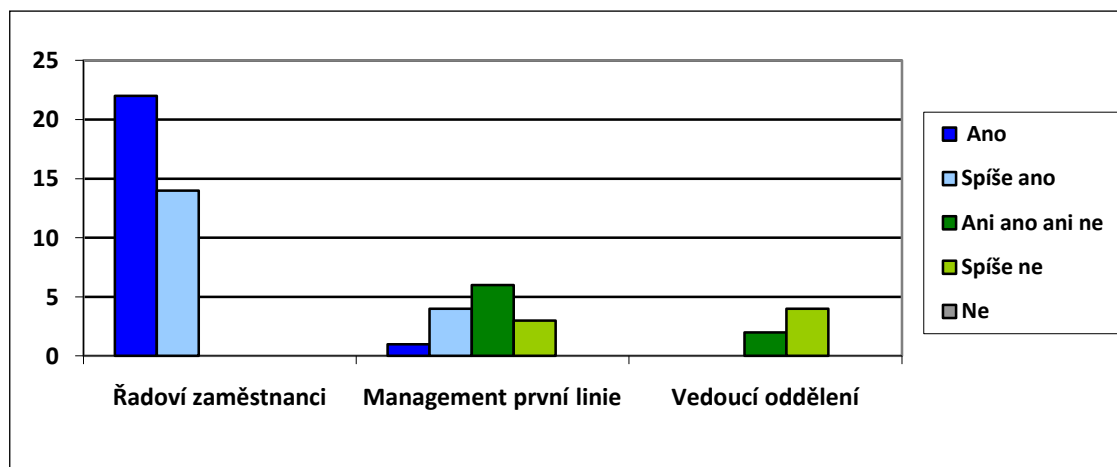
Zdroj: Vlastní práce

V dotazníkovém šetření uvedlo 72% respondentů „Ano“ a 28% „Spíše ano“. Z výsledků vyplývá, že u většiny řadových zaměstnanců je jako hlavní motivační nástroj využíváno platové ohodnocení. Výsledky nejsou překvapující, neboť při práci, kterou řadoví zaměstnanci ve firmě vykonávají, je toto odměňování nejběžnější.

V dotazníkovém šetření 57% manažerů první linie odpovědělo „Spíše ano“ a 43% respondentů odpovědělo „Ani ano ani ne“. Z výsledků vyplývá, že platové ohodnocení není nejpoužívanějším motivačním nástrojem, ale je dosti důležité.

Z dotazníkového šetření, kde 33% vedoucích oddělení odpovědělo „Ani ano ani ne“ a 67% „Spíše ne“ vyplývá, že u vedoucích oddělení má platové ohodnocení nejpoužívanějším motivačním nástrojem. Grafické znázornění, viz graf 15.

Graf 15: Nejpoužívanějším motivačním nástrojem je platové ohodnocení



Zdroj: Vlastní práce

Šestnáctý výrok určil, které z motivačních nástrojů jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Výsledky viz tabulka 16.

Tabulka 16: Důležitost jednotlivých motivačních nástrojů pro zaměstnance

Varianty	Řadoví zaměstnanci	Manažeři první linie	Vedoucí oddělení
	Hodnota	Hodnota	Hodnota
Platové ohodnocení	1,22	2,28	3,17
Kariérní růst	3,05	1,29	1,83
Jistota zaměstnání	1,5	1,57	1,5
Možnost vzdělávání a rozvoje	3,83	1,71	2,83
Zaměstnanecké výhody	1,86	1,79	2,33
Jednání s respektem a úctou	3,22	1,86	1,66
Dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1,47	2,71	2,17

Zdroj: Vlastní práce

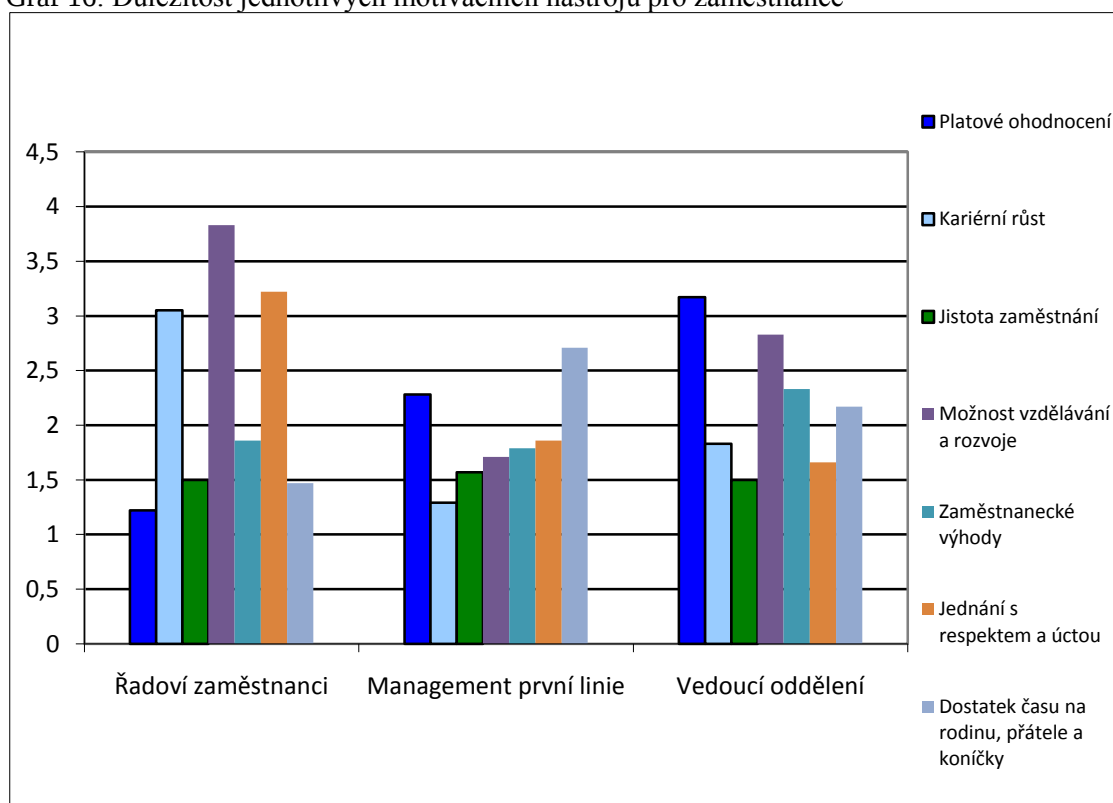
Důležitost motivačních nástrojů pro zaměstnance byla vyjádřena průměrnou hodnotou z bodů, které respondenti jednotlivým nástrojům v dotazníkovém šetření přiřadili. Čím nižší hodnotu respondenti jednotlivým nástrojům přiřadili, tím pro ně byli důležitější.

Vedoucí oddělení vyhodnotili jako nejdůležitější jistotu zaměstnání, jednání s respektem a úctou, kariérní růst, dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, zaměstnanecké výhody a s větším odstupem pak možnost vzdělávání a rozvoje a platové ohodnocení.

Pro manažery první linie byl nejvýznamnějším motivačním nástrojem kariérní růst, poté dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, možnost vzdělávání a rozvoje, zaměstnanecké výhody, jednání s respektem a úctou, jistota zaměstnání a nakonec platové ohodnocení.

Řadoví zaměstnanci nejlépe ohodnotili platové ohodnocení, dále pak jistotu zaměstnání, dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, a zaměstnanecké výhody. S větším odstupem pak byl kariérní růst, jednání s úctou a respektem a nejhůře hodnocená byla možnost vzdělávání a rozvoje.

Graf 16: Důležitost jednotlivých motivačních nástrojů pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní práce

Sedmnácté tvrzení bylo zaměřené na spravedlivost odměňování vzhledem k pracovnímu výkonu. Výsledky viz tabulka 17.

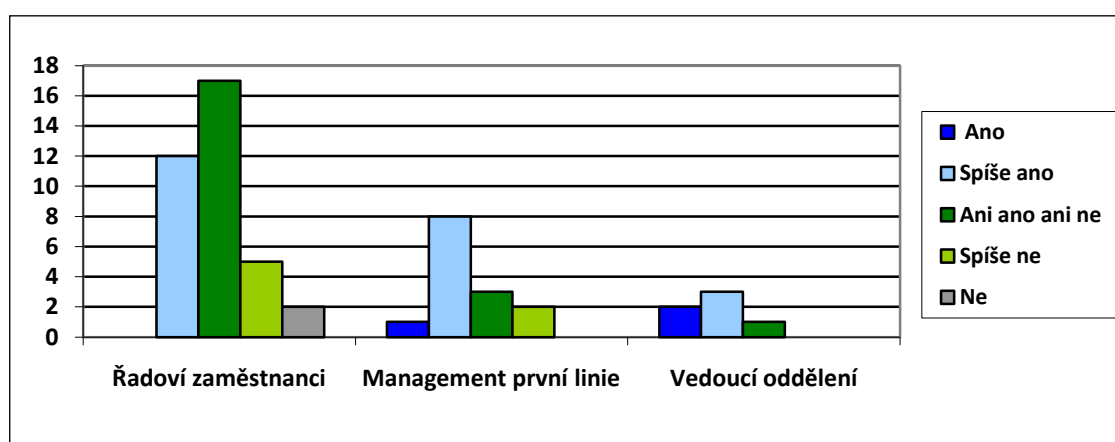
Tabulka 17: Spravedlivost odměňování vzhledem k pracovnímu výkonu

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	1	7,14	2	33,33
Spíše ano	12	33,33	8	57,14	3	50,00
Ani ano ani ne	17	47,22	3	21,43	1	16,67
Spíše ne	5	13,89	2	14,29	0	0,00
Ne	2	5,56	0	0,00	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

Z řadových zaměstnanců odpovědělo 14% „Ano“, 47% „Spíše ano“ a 39% „Ani ano ani ne“. 14% respondentů z první linie managementu odpovědělo „Ano“, 57% respondentů odpovědělo „Spíše ano“ a 29% respondentů odpovědělo „Ani ano ani ne“. Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení odpovědělo 33% „Ano“ a 67% „Spíše ano“. Z těchto výsledků vyplývá, že žádný ze zaměstnanců není přímo nespokojen se spravedlivostí odměňování, přesto by se tomuto tématu mohla společnost věnovat, neboť poměrně velká část respondentů odpověděla neurčitě. Grafické znázornění, viz graf 17.

Graf 17: Spravedlivost odměňování vzhledem k pracovnímu výkonu



Zdroj: Vlastní práce

Osmnácté výroky bylo zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s motivačními nástroji používanými v podniku. Výsledky viz graf 18.

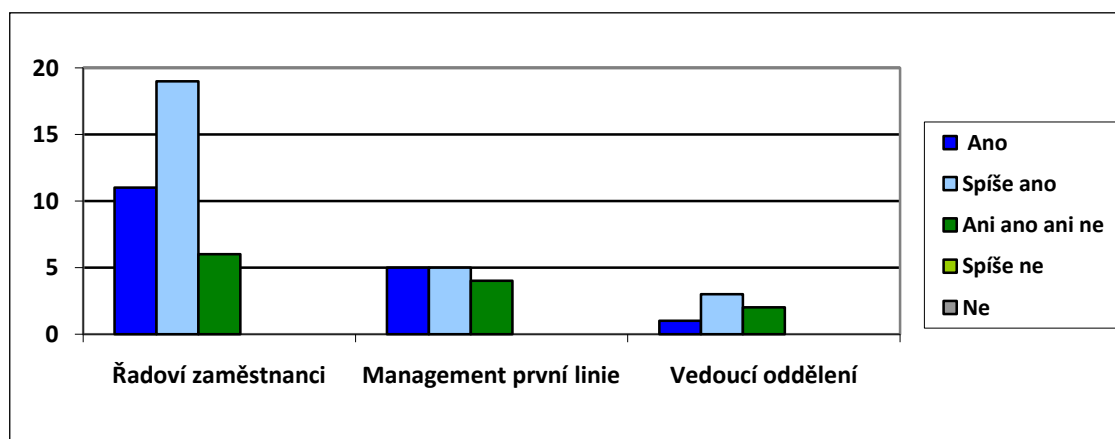
Graf 18: Spokojenost s motivačními nástroji používanými v podniku

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	15	41,66	4	28,57	1	16,67
Spíše ano	19	52,78	4	28,57	2	33,33
Ani ano ani ne	2	5,55	6	42,86	3	50,00
Spíše ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: Vlastní práce

Z řadových zaměstnanců odpovědělo 42% „Ano“, 53% „Spíše ano“ a 5% „Ani ano ani ne“. 29% respondentů z první linie managementu odpovědělo „Ano“, 29% „Spíše ano“ a 42% respondentů „Ani ano ani ne“. Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení odpovědělo 17% „Ano“, 33% „Spíše ano“ a 50% „Ani ano ani ne“. Výsledky jsou jako v předešlém tvrzení poměrně pozitivní, přesto i zde se nachází dosti velký prostor ke zlepšení. Grafické znázornění, viz graf 19.

Graf 18: Spokojenost s motivačními nástroji používanými v podniku



Zdroj: Vlastní práce

Vzdělávání a odborný růst

Devatenácté tvrzení bylo zaměřené na ochotu věnovat se odbornému růstu a zlepšování pracovního výkonu pro kariérní postup. Výsledky viz tabulka 19.

Tabulka 19: Ochota věnovat se odbornému růstu a zlepšování pracovního výkonu

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	7	50,00	1	16,66
Spíše ano	4	11,11	6	42,86	4	66,68
Ani ano ani ne	2	5,55	1	7,14	1	16,66
Spíše ne	16	44,44	0	0,00	0	0,00
Ne	14	38,88	0	0,00	0	0,00

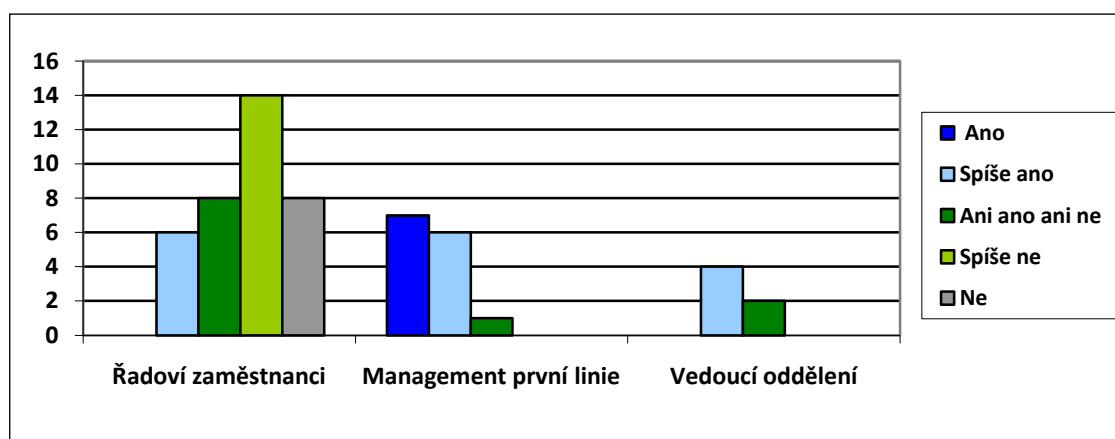
Zdroj: Vlastní práce

Z řadových zaměstnanců odpovědělo 11% „Spíše ano“, 6% „Ani ano ani ne“, 44% „Spíše ne“ a 39% „Ne“. Z těchto výsledků vyplývá, že většina řadových zaměstnanců není ochotna věnovat se odbornému růstu a zlepšování pracovního výkonu pro kariérní postup. Tyto výsledky nejsou s ohledem na zaměření podniku a pracovního zaměření zaměstnanců překvapivé.

Ve výsledcích manažerů první linie byly výsledky velmi pozitivní, 50% respondentů odpovědělo „Ano“, 43% „Spíše ano“ a 7% respondentů „Ani ano ani ne“. Z těchto výsledků vyplývá, že převážná většina nižších manažerů je ochotna se věnovat kariérnímu růstu a zlepšování pracovního výkonu.

Z šesti dotazovaných vedoucích oddělení odpovědělo 17% „Ano“, 66% „Spíše ano“ a 17% „Ani ano ani ne“. Z těchto výsledků vyplývá, že i vedoucí oddělení jsou ochotni se dále vzdělávat a rozvíjet, ale oproti nižším manažerům už ne v takové míře. Grafické znázornění, viz graf 19.

Graf 19: Ochota věnovat se odbornému růstu a zlepšování pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní práce

Dvacáté tvrzení se zaměřovalo na to, zda zaměstnavatel dbá na odborný růst a rozvoj pracovníků. Výsledky viz tabulka 20.

Tabulka 20: Zaměstnavatel dbá na odborný růst a rozvoj pracovníků

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Spíše ano	0	0,00	1	7,14	3	50,00
Ani ano ani ne	4	11,11	11	78,57	3	50,00
Spíše ne	17	47,22	2	14,29	0	0,00
Ne	15	41,67	0	0,00	0	0,00

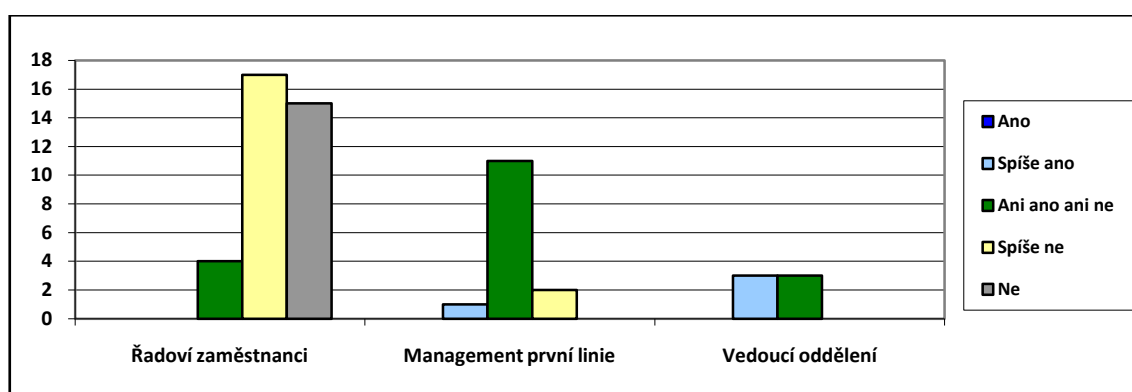
Zdroj: Vlastní práce

Z dotazníkového šetření, kde 11% respondentů odpovědělo „Ani ano ani ne“, 47% „Spíše ne“ a 42% „Ne“ vyplývá, že zaměstnavatel věnuje jen minimální pozornost rozvoji a růstu u běžných pracovníků. Tvrzení mě nepřekvapilo, opět je spojené s předmětem podnikání společnosti, kde má rozvoj v největší míře podobu zaškolení s novým strojem.

U manažerů první linie byly výsledky následující, 7% respondentů odpovědělo „Spíše ano“, 79% respondentů „Ani ano ani ne“ a 14% respondentů „Spíše ne“. Z těchto výsledků vyplývá, že rozvoji a odbornému růstu je věnována jen částečná pozornost.

Z dotazovaných vedoucích oddělení odpovědělo 50% „Spíše ano“ a 50% „Ani ano ani ne“. Z výsledků vyplývá, že vedoucím oddělení věnuje při vzdělávání a rozvoji zaměstnavatel největší pozornost. Grafické znázornění, viz graf 20.

Graf 20: Zaměstnavatel dbá na odborný růst a rozvoj pracovníků



Zdroj: Vlastní práce

Vztah zaměstnanců k organizaci

Poslední částí dotazníkového šetření byly otázky zaměřené na vztah zaměstnanců k organizaci.

Dvacáté první tvrzení se zabývalo odvedeným pracovním výkonem ve vztahu k zaměstnavateli. Výsledky viz tabulka 21.

Tabulka 21: Vztah pracovníků k zaměstnavateli

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ve prospěch zaměstnavatele dělám vše, co je v mé moci	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než musím	5	13,89	9	64,29	6	100,00
Ve prospěch zaměstnavatele dělám jen to, co musím	31	86,11	5	35,71	0	0,00

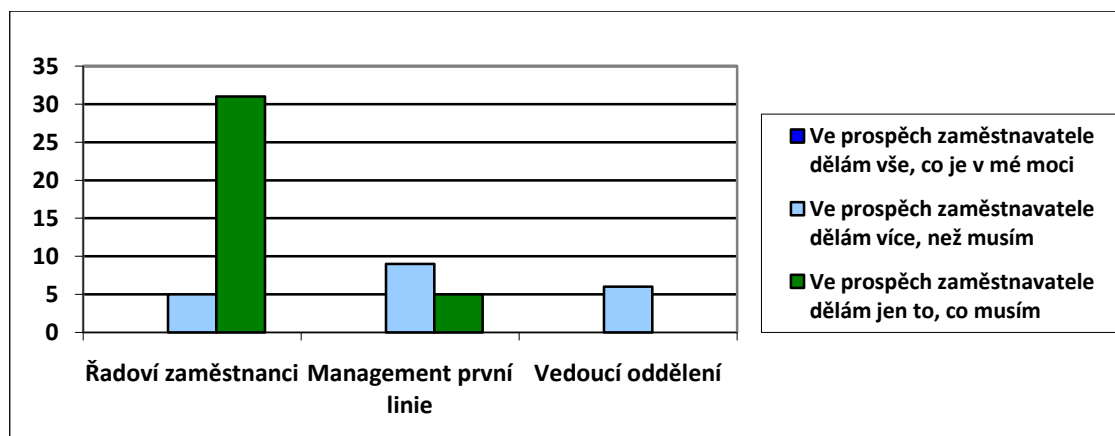
Zdroj: Vlastní práce

V dotazníkovém šetření uvedlo 14% respondentů „Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než musím“ a 86% „Ve prospěch zaměstnavatele dělám jen to, co musím“. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že převážná část pracovníků vykonává jen činnosti, které jsou mu přiděleny, a pro společnost neudělá nic navíc. Výsledky odpovídají pracovní náplni řadových zaměstnanců a stylu, kterým jsou vedeni.

V případě nižšího managementu, kde 64% respondentů odpovědělo „Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než musím“ a 36% respondentů odpovědělo „Ve prospěch zaměstnavatele dělám jen to, co musím“, výsledky naznačují, že téměř dvě třetiny nižších manažerů dělají pro zaměstnavatele více, než musí, zbylá část dělá jen to, co je jejich povinností. Rozdílnost výsledků je dána rozlišností pracovních zaměření nižších manažerů.

V případě vedoucích oddělení byl výsledek opět jednoznačných, 100% respondentů odpovědělo „Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než musím“. Tento výsledek je podle mého mínění velmi potěšující, neboť je vidět zájem o společnost. Grafické znázornění, viz graf 21.

Graf 21: Vztah pracovníků k zaměstnavateli



Zdroj: Vlastní práce

Dvacáté druhé tvrzení se zabývalo zájmem zaměstnanců o výsledek hospodaření. Výsledky viz tabulka 22.

Tabulka 22: Zájem zaměstnanců o výsledek hospodaření

Varianty	Řadoví zaměstnanci		Management první linie		Vedoucí oddělení	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	0	0,00	9	64,29	6	100,00
Spíše ano	4	11,11	5	35,71	0	0,00
Ani ano ani ne	5	13,89	0	0,00	0	0,00
Spíše ne	20	55,56	0	0,00	0	0,00
Ne	7	19,44	0	0,00	0	0,00

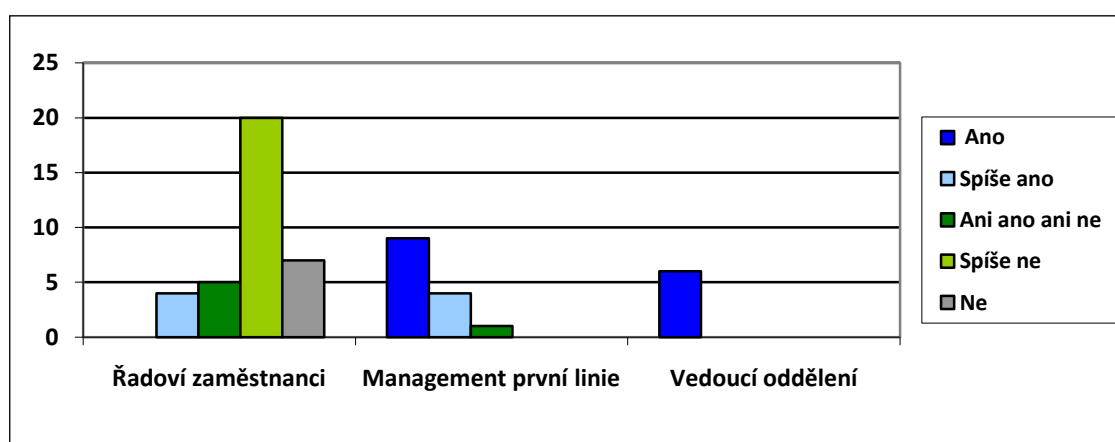
Zdroj: Vlastní práce

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 11% respondentů se o hospodaření společnosti spíše zajímá, 14% jen částečně, 56% se o hospodaření spíše nezajímá a 19% respondentů hospodaření společnosti nezajímá vůbec. Tyto výsledky jsou dány různorodostí zaměstnanců, ale především také pozicí, kterou ve společnosti zaujímají.

Manažeři první linie odpovídali jednoznačněji, 64% respondentů odpovědělo „Ano“ a 36% respondentů „Spíše ano“. Z těchto výsledků vyplývá, že všichni zástupci nižšího managementu se zajímají o výsledky hospodaření společnosti.

Odpovědi vedoucích oddělení byly znovu jednoznačné, 100% respondentů odpovědělo, že se zajímá o výsledek hospodaření. Tento výsledek byl předvídatelný, neboť je od pozice respondentů v podstatě očekáván. Grafické znázornění, viz graf 22.

Graf 22: Zájem zaměstnanců o výsledek hospodaření



Zdroj: Vlastní práce

5.2 Analýza stylů řízení

V této části práce jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, které mají určit styl řízení aplikovaný na jednotlivých skupinách zaměstnanců, tedy na skupině řadových zaměstnanců, manažerů první linie a vedoucích oddělení.

5.2.1 Shrnutí výsledků

Řadové pracovníky nadřízený téměř, nebo vůbec nezapojuje do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů.

Nadřízený se zajímá o názory a nápady jen několika podřízených, u ostatních se zabývá jen minimálně, nebo vůbec.

Pracovní cíle a úkoly mají řadoví zaměstnanci stanoveny detailně a nemají v tomto směru žádnou volnost. U pracovních cílů a úkolů mají přesně stanoveny postupy realizace cílů a úkolů.

Řadoví zaměstnanci nemají dostatečnou důvěru nadřízených a jejich pravomoci jsou proto dosti omezené.

Při organizaci práce si nemohou řadoví zaměstnanci počínat samostatně, organizace práce je čistě v rukou nadřízených společně s rozložením pracovní doby.

U většiny řadových zaměstnanců je jako hlavní motivační nástroj využíváno platové ohodnocení.

Zaměstnavatel věnuje jen minimální pozornost rozvoji a růstu u běžných pracovníků.

Převážná část pracovníků vykonává jen činnosti, které jsou mu přiděleny,

a pro společnost neudělá nic navíc.

Většina zaměstnanců se nezajímá o hospodaření společnosti.

„Z odpovědí na tyto tvrzení usuzuji, že řadoví zaměstnanci jsou vedeni převážně autokratickým stylem řízení“.

K manažerům první linie je podle dotazníkového šetření přístupováno odlišněji, než k řadovým zaměstnancům.

Vedoucí oddělení aktivně zapojují poměrně velkou část nižších manažerů do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů, polovinu nižších manažerů zapojují jen částečně a zbylou část do rozhodování spíše nezapojují.

O názory a nápady všech nižších manažerů se nadřízení zajímají alespoň částečně a případně jich i využívají.

Jakou u řadových pracovníků mají nižší manažeři přesně stanovené pracovní cíle a úkoly spolu s přesně stanovenými postupy jejich realizace.

Na rozdíl od řadových pracovníků mají nadřízení v manažery první linie větší důvěru, s kterou jsou spojeny i větší pravomoci.

Nižší manažeři si spíše či vůbec nemohou organizovat práci dle svého uvážení, jejich práce je organizována nadřízenými. Stejně tak mají nižší manažeři minimální volnost v rozložení pracovní doby, opět téměř vše záleží na nadřízených.

Oproti řadovým zaměstnancům věnují nadřízení mnohem větší pozornost názorům nižších manažerů.

Při motivaci nižších manažerů není platové ohodnocení zcela nepoužívanějším

motivačním nástrojem, ale stále je dosti důležité.

Rozvoji a odbornému růstu je věnována jen částečná pozornost.

Téměř dvě třetiny nižších manažerů dělají pro zaměstnavatele více, než musí, zbylá část dělá jen to, co je jejich povinností.

Všichni zástupci nižšího managementu se zajímají o výsledky hospodaření společnosti.

„Na základě těchto tvrzení usuzuji, že nižší management je veden kombinací autokratického a částečně participativního stylu, i když převažuje autokratický styl“.

Všichni vedoucí oddělení spolupracují s ředitelem společnosti a spolupodílí se na rozhodování o postupech a řešení úkolů.

Ředitel využívá názorů a nápadů všech vedoucích oddělení.

Společnost získává přehled o názorech a postojích všech vedoucích oddělení.

Pracovní cíle a úkoly jsou stanoveny nadřazeným, stejně tak i postupy realizace cílů a úkolů.

Vedoucí oddělení mají plnou důvěru předsedy, s kterou jsou spojeny i početné pravomoci.

Větší část vedoucích oddělení si může organizovat práci dle svého uvážení, zbylí vedoucí mají své možnosti částečně omezené.

Možnosti rozložit svou pracovní dobu mají vedoucí omezenou podobně jako ostatní

zaměstnanci, jen ne v tak velké míře.

Vedoucí oddělení se mohou předsedovi vyjadřovat ke své práci.

Platové ohodnocení není nejpoužívanějším motivačním nástrojem.

Vedoucím oddělení je věnována při vzdělávání a rozvoji od zaměstnavatele největší pozornost.

Všichni vedoucí dělají pro zaměstnavatele více, než je jejich povinností.

Všichni vedoucí oddělení se zajímají o hospodářský výsledek společnosti.

„Na základě zodpovězených tvrzení usuzuji, že vedoucí oddělení jsou řízení převážně participativně, ale v menší míře se zde objevuje i několik prvků autokratického stylu řízení“.

5.3 Návrhy na zlepšení

Známým německým příslovím, které praví: „Změnit se a zlepšit se jsou dvě různé věci“, jsem chtěl začít tuto kapitolu. Aby byla změna úspěšná, musí být dobře propracovaná, detailně promyšlená a především dobře provedená, a pokud změny postrádají tyto vlastnosti, mohou se stát ve výsledku jen ztrátou času a mít opačný efekt, než byl prve zamýšlen.

Navrhnout změny jsem se rozhodl opět na základě dotazníkového šetření, kde jsem položil několik základních tvrzení z oblasti rozhodování o pracovních úkolech, komunikaci s nadřízeným, organizaci práce, motivaci a vztahu ke společnosti, zaměřených na názory a postoje zaměstnanců.

5.4.1 Analýza názorů a postojů zaměstnanců

Řadoví zaměstnanci nemají příliš zájem o zapojování se do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů, což téměř odpovídá současnému stavu řízení ve společnosti. Téměř všichni řadoví zaměstnanci upřednostňují při řešení úkolů jasné pokyn. Tyto výsledky jsou téměř totožné se současnou situací ve firmě, takže by žádné velké změny neměly nastat.

Větší část řadových zaměstnanců nemá včas informace pro kvalitní výkon své práce. Do jisté míry je to dáno zaměřením společnosti na zemědělskou produkci, při které se podmínky především díky vlivu počasí často mění.

Řadoví zaměstnanci nemají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

Téměř třetina řadových zaměstnanců má zájem vyjadřovat se ke své práci. Ostatní pracovníci jsou k tomuto problému lhostejní, nebo se ke své práci vyjadřovat nechťejí. Oproti skutečnému fungování ve společnosti se tyto výsledky příliš neliší.

Pro řadové zaměstnance je nejdůležitější platové ohodnocení, dále pak jistotu zaměstnání, dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, a zaměstnanecké výhody. S větším odstupem pak byl kariérní růst, jednání s úctou a respektem a nejhůře hodnocená byla možnost vzdělávání a rozvoje.

Řadoví zaměstnanci jsou spíše spokojeni se spravedlivostí odměňování, přesto by se tomuto tématu mohla společnost věnovat, neboť poměrně velká část respondentů odpověděla neurčitě.

Zaměstnanci jsou poměrně spokojeni s motivačními nástroji používanými v podniku.

Většina řadových zaměstnanců není ochotna věnovat se odbornému růstu a zlepšování pracovního výkonu pro kariérní postup. Tyto výsledky nejsou s ohledem na zaměření podniku a pracovního zaměření zaměstnanců překvapivé.

„Názory a postoje řadových zaměstnanců se téměř shodují se současnou situací ve společnosti. Možné zlepšení by mohlo nastat v oblasti komunikace a informovanosti zaměstnanců“.

Většina manažerů první linie má zájem na větším zapojení do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů.

Nižší manažeři raději upřednostňují samostatnost při řešení úkolů, což se neshoduje se současnou situací, kde větší části manažerů první linie není umožněna taková samostatnost, jakou by si představovali.

Manažeři první linie jsou informováni lépe než řadoví zaměstnanci, ale je zde velký prostor pro zlepšení.

Manažeři první linie mají většinou dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

Všichni nižší manažeři se chtějí vyjadřovat ke své práci.

Pro manažery první linie je nejvýznamnějším motivačním nástrojem kariérní růst, poté dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, možnost vzdělávání a rozvoje, zaměstnanecké výhody, jednání s respektem a úctou, jistota zaměstnání a nakonec platové ohodnocení.

Žádný z nižších manažerů není přímo nespokojen se spravedlivostí odměňování, přesto by se tomuto tématu mohla společnost věnovat, neboť poměrně velká část respondentů odpověděla neurčitě.

Spokojenost manažerů první linie se stávajícími motivačními nástroji není tak přesvědčivá, jako u řadových zaměstnanců.

Převážná většina nižších manažerů je ochotna se věnovat kariérnímu růstu a zlepšování pracovního výkonu.

„Největším nedostatkem, který pociťují nižší manažeři, je malá samostatnost při rozhodování. Také by se mohla zlepšit komunikace s manažery první linie a změnit nástroje, kterými jsou motivováni. Největším pozitivem je ochota téměř všech nižších manažerů věnovat se odbornému růstu a rozvoji“.

Vedoucí oddělení mají zájem na zapojení se do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů.

Upřednostňují samostatnost při řešení úkolů, což v podstatě odpovídá současnému stavu ve společnosti.

Vedoucí oddělení jsou nejlépe informováni, mají včas informace pro kvalitní pracovní výkon, ale stejně jako u nižších manažerů je zde prostor pro zlepšení. Mají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce, což je z větší části způsobeno jejich postavením ve společnosti.

Stejně jako nižší manažeři, mají vedoucí zájem na vyjadřování se ke své práci.

Vedoucí oddělení vyhodnotili jako nejdůležitější jistotu zaměstnání, jednání s respektem a úctou, kariérní růst, dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, zaměstnanecké výhody a s větším odstupem pak možnost vzdělávání a rozvoje a platové ohodnocení.

Téměř všichni vedoucí jsou spokojeni se spravedlivostí odměňování ve vztahu k odvedenému pracovnímu výkonu.

Stejně jako nižší manažeři, nejsou vedoucí oddělení zcela spokojeni s motivačními nástroji používanými ve společnosti.

Vedoucí jsou ochotni se dále vzdělávat a rozvíjet, ale oproti nižším manažerům ne v takové míře.

„U skupiny vedoucích oddělení byly zjištěny nejmenší odlišnosti jejich názorů a postojů od současné situace ve společnosti. Možné změny by moli nastat především při motivování vedoucích oddělení, neboť nejsou zcela spokojeni s motivačními nástroji, používanými ve společnosti“.

5.4.2 Návrhy na zlepšení na základě názorů a postojů zaměstnanců

Hlavní možnost ke zlepšení vidím ve větším zapojení nižších manažerů do rozhodování o pracovních procesech a řešení úkolů. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, manažeři první linie mají zájem na větším zapojení do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů a dále také na větší samostatnosti při řešení úkolů. Navrhoval bych, aby se vedoucí oddělení pokusili více zapojit nižší manažery do rozhodování, a případně jim dali větší pravomoci. Větší pravomoci však souvisejí se snahou zaměstnanců o odborný růst a zlepšování pracovního výkonu.

Další návrh na zlepšení je spojen s ochotou nižších manažerů a vedoucích věnovat se odbornému růstu a zlepšování pracovního výkonu, který je však omezen nedostatečnou snahou společnosti o vzdělávání a školení pracovníků. Proto bych navrhoval, aby se společnost více snažila o vzdělávání zaměstnanců, především v zimním období, kdy nejsou zaměstnanci tolik vytíženi.

Prostor ke zlepšení se nachází i v informovanosti zaměstnanců. Především z pohledu množství a včasnosti informací, které by napomohli zlepšit výkon zaměstnanců. Problém je však spojen se zaměřením společnosti na zemědělskou výrobu, kde je hlavní překážkou především velikost obhospodařované půdy a neustále se měnící přírodní vlivy, které zabraňují přesné informovanosti.

Prostor ke zlepšení se nachází i v oblasti motivace, žádný ze zaměstnanců sice není přímo nespokojen se spravedlivostí odměňování, přesto by se tomuto tématu mohla

společnost věnovat, neboť poměrně velká část respondentů odpověděla neurčitě. Problém by mohlo vyřešit například větší zapojení přímých nadřízených do rozhodování o odměnách zaměstnanců.

Další návrh na zlepšení se týká motivačních nástrojů. Jako v předešlém tvrzení nebyl žádný zaměstnanec přímo nespokojen, ale opět se objevily neurčité odpovědi, především u nižších manažerů a vedoucích oddělení. S tímto problémem by mohlo pomoci rozšíření používaných motivačních nástrojů.

Pro vedoucí oddělení a nižší manažery bylo platové ohodnocení v dotazníkovém šetření uvedeno jako jedno z nejméně motivujících. Přesto je jedním z nejčastějších nástrojů, kterými je společnost motivuje. Proto by měl být tento motivační nástroj přinejmenším vhodně doplněn dalšími.

6. Závěr

Cílem této práce bylo provedení analýzy a hodnocení stylu vedení společnosti ZD Krásná Hora nad Vltavou a. s. z pohledu jednotlivých úrovní zaměstnanců, případně návrh možných změn, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

Práce obsahuje teoretické shrnutí v oblasti manažerských schopností a kvalit a stylů řízení a zároveň také charakteristiku vybraného podniku a pohled zaměstnanců na situaci v podniku. Styl řízení jsem identifikoval prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci společnosti a poznatky z pobytu na tomto pracovišti. Na základě zjištěných údajů jsem provedl analýzu současné situace podniku, zhodnocení výsledků a navrhla některé změny pro zlepšení.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že řadoví zaměstnanci jsou vedeni převážně autokratickým stylem řízení, nižší management je veden kombinací autokratického a částečně participativního stylu, s převažujícím autokratickým stylem a vedoucí oddělení jsou řízeni převážně participativně, ale v menší míře se zde objevuje i několik prvků autokratického stylu řízení.

Na základě zjištění doporučuji zaměřit se především na manažery první linie, jejichž postoje se nejvíce neshodovali se současnou situací ve společnosti. Navrhuji je více zapojit do rozhodování o pracovních postupech a také jim poskytnou více pravomocí a samostatnosti při řešení úkolů. S touto změnou je však spojen také odborný růst a rozvoj nižších manažerů, kterým se společnost téměř nezabývá. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali větší prostor pro komunikaci s nadřízenými, která by mohla pomoci s větší a kvalitnější informovaností zaměstnanců. K vyšší motivovanosti manažerů první linie a vedoucích oddělení by jistě pomohlo rozšíření motivačních faktorů, které v současnosti tvoří především finanční ohodnocení.

Vhodně zvolený styl vedení lidí je jedním z klíčových faktorů, protože výrazně ovlivňuje spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Manažer by měl být schopný, charismatický člověk, který dokáže přesvědčit ostatní pracovníky, aby se snažili s nadšením plnit stanové cíle a tím přispívat k dosahování podnikových cílů.

7. Summary

The objective of this bachelor thesis was to perform analysis and review management style in company ZD Krásná Hora, a joint-stock company, from the view of employee management and to suggest changes if necessary.

The theoretical part of the work deals with the manager's character and several theories of leadership.

Practical part of thesis includes the history, present situation, organization structure and following analysis of the leadership style in company.

At the last part of the work there are suggested changes which should contribute to better management of the employees of the company.

8. Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9
3. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7
4. CEJTHAMR, V.; DĚDINA J.: *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
5. DONNELLY, J. H.; GIPSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. FAIRWEATHER, A.: *Jak být motivujícím manažerem...a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu*. Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8
7. HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
8. HAYES, N.: *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál 2005, 192 s. ISBN 80-7178-983-6
9. HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1
10. LEWTHWAITE, J.: *Začínám řídit lidi, poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007, 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9
11. NÖLLKE, M.: *Praktický management. Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada Publishing, 2004, 112 s. ISBN 80-247-0912-0
12. OWEN, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing, 2005, 226 s. ISBN 80-247-1726-3
13. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-2448-5

14. STACKE, É.: *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005, 156 s. ISBN 80-247-0937-6
15. SVODOBA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P.: *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Profesional Publishing, 2006, 220 s. ISBN 80-86946-12-6
16. TRUNEČEK, J.: *Management I*. Praha: VŠE, 1999, 217 s. ISBN 80-7079-929-3
17. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-2149-1
18. ŠTĚDRŮŇ, B.: *Manažerské řízení a informační technologie*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-2052-4
19. BURTON, L.: *Agriscience: fundamentals and applications*, N. Y.: Delmar Cengage Learning, 2010, 835 s. ISBN 978-1-4390-5569-4
20. HATCH, M. J.: *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford: Oxford University Press, 2006, 370 s. ISBN 978-0-19-926021-8

Ostatní materiály

Výroční zpráva za rok 2010

Výroční zpráva za Březen 2011

9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dovednosti manažera (Truneček, 1995)

Obrázek 2: Mřížka podle GRID (Bělohávek, 2005)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zapojení pracovníků do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů

Tabulka 2: Zájem nadřízeného o názory a nápady podřízených a využívání jich

Tabulka 3: Získávání přehledu o názorech a postojích zaměstnanců

Tabulka 4: Zájem zaměstnanců o zapojení se do rozhodování a řešení úkolů

Tabulka 5: Jasnost stanovení pracovních cílů a úkolů

Tabulka 6: Jasnost stanovení způsobu realizace cílů a provedení úkolů

Tabulka 7: Pracovník přebírá odpovědnost za řešení pracovních úkolů

Tabulka 8: Míra samostatnosti preferovaná při řešení úkolů

Tabulka 9: Organizace práce dle uvážení zaměstnanců

Tabulka 10: Zaměstnanci mohou ovlivnit rozložení pracovní doby

Tabulka 11: Zaměstnanci se mohou vyjadřovat ke své práci

Tabulka 12: Zaměstnanci mají včas informace pro kvalitní výkon své práce

Tabulka 13: Zaměstnanci mají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

Tabulka 14: Zaměstnanci mají zájem vyjadřovat se ke své práci

Tabulka 15: Nejpoužívanějším motivačním nástrojem je platové ohodnocení

Tabulka 16: Důležitost jednotlivých motivačních nástrojů pro zaměstnance

Tabulka 17: Spravedlivost odměňování vzhledem k pracovnímu výkonu

Tabulka 18: Spokojenost s motivačními nástroji používanými v podniku

Tabulka 19: Ochota věnovat se odbornému růstu a zlepšování pracovního výkonu

Tabulka 20: Zaměstnanec dbá na odborný růst a rozvoj pracovníků

Tabulka 21: Vztah pracovníků k zaměstnavateli

Tabulka 22: Zájem zaměstnanců o výsledek hospodaření

Seznam grafů

Graf 1: Zapojení pracovníků do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů

Graf 2: Zájem nadřízeného o názory a nápady podřízených a využívání jich

Graf 3: Získávání přehledu o názorech a postojích zaměstnanců

Graf 4: Zájem zaměstnanců o zapojení se do rozhodování a řešení úkolů

Graf 5: Jasnost stanovení pracovních cílů a úkolů

Graf 6: Jasnost stanovení způsobu realizace cílů a provedení úkolů

Graf 7: Pracovník přebírá odpovědnost za řešení pracovních úkolů

Graf 8: Míra samostatnosti preferovaná při řešení úkolů

Graf 9: Organizace práce dle uvážení zaměstnanců

Graf 10: Zaměstnanci mohou ovlivnit rozložení pracovní doby

Graf 11: Zaměstnanci se mohou vyjadřovat ke své práci

Graf 12: Zaměstnanci mají včas informace pro kvalitní výkon své práce

Graf 13: Zaměstnanci mají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

Graf 14: Zaměstnanci mají zájem vyjadřovat se ke své práci

Graf 15: Nejpoužívanějším motivačním nástrojem je platové ohodnocení

Graf 16: Důležitost jednotlivých motivačních nástrojů pro zaměstnance

Graf 17: Spravedlivost odměňování vzhledem k pracovnímu výkonu

Graf 18: Spokojenost s motivačními nástroji používanými v podniku

Graf 19: Ochota věnovat se odbornému růstu a zlepšování pracovního výkonu

Graf 20: Zaměstnanec dbá na odborný růst a rozvoj pracovníků

Graf 21: Vztah pracovníků k zaměstnavateli

Graf 22: Zájem zaměstnanců o výsledek hospodaření

10. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Organizační struktura společnosti ZD Krásná Hora nad Vltavou

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku, který je součástí bakalářské práce „Aplikace stylů řízení“ a je určen ke zjištění stylu řízení a názorů zaměstnanců. Děkuji Vám za spolupráci.

(Jiří Kužel, 3. ročník EF JČU)

Pohlaví Věk

- a) muž
- b) žena

Oddělení

Pracovní zařazení

Podřízení

- a) ano, počet
- b) ne

1) Nadřízený zapojuje pracovníky do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

2) Nadřízený se zajímá o názory a nápady zaměstnanců a využívá jich

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

3) Společnost získává přehled o názorech a postojích zaměstnanců

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

4) Máte zájem o zapojení se do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolů?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

5) Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

6) Mám jasně stanovený způsob realizace cílů a provedení úkolů

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

7) Pracovník přebírá zodpovědnost za řešení pracovních úkolů

- a) přebírám zodpovědnost
- b) přebírám částečnou zodpovědnost
- c) nepřebírám zodpovědnost

8) Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů?

- a) Upřednostňuji samostatnou volbu způsobu provedení úkolu
- b) Upřednostňuji jasné zadání úkolů od nadřízených a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést.

9) Svou práci si mohu zorganizovat dle svého uvážení

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

10) Mám možnost ovlivnit rozložení své pracovní doby (příchody a odchody ze zaměstnání, přestávky v práci)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

11) Nadřízený vytváří prostor pro to, aby se mohli zaměstnanci ke své práci vyjádřit

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

12) Máte v čas informace pro kvalitní výkon své práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

13) Máte dostatek informací pro kvalitní výkon své práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

14) Máte zájem na vyjádření se ke své práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

15) Nejpoužívanějším motivačním nástrojem je platové ohodnocení

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

16) Odměňování je s ohledem na pracovní výkony spravedlivé

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

17) Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím bodům?

(pozn.: 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

a) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
b) Kariérní růst	1	2	3	4	5
c) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
d) Možnost vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5
e) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
f) Jednání s respektem a úctou	1	2	3	4	5
g) Dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1	2	3	4	5

18) Jste spokojeni s motivačními nástroji používanými v podniku? (zaměstnanecké výhody, možnost povýšení atd.)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

19) Jste ochotni se pro kariérní postup věnovat odbornému růstu a zlepšování pracovního výkonu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

20) Poskytuje zaměstnavatel dostatek možností pro odborný růst a rozvoj?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

21) Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?

- a) Ve prospěch zaměstnavatele dělám vše, co je v mé moci
- b) Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než musím
- c) Ve prospěch zaměstnavatele dělám jen to, co musím

22) Zajímají Vás výsledky hospodaření organizace?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ani ano ani ne
- d) spíše ne
- e) ne

Příloha 2: Organizační struktura společnosti ZD Krásná Hora nad Vltavou a. s.

Organizační struktura

