

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

**Komplexní systémy a management podniku**

Natálie Eflerová

Bakalářská práce

2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Natálie Eflerová**  
Osobní číslo: **E16117**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Komplexní systémy a management podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je shrnutí současného stavu problematiky komplexních systémů v ekonomii. Jedná se především o problematiku fázových přechodů a emergence.

Osnova:

- Popis a vlastnosti komplexních systémů.
- Komplexní systémy v ekonomii.
- Systémový přístup a systémové řízení organizace.
- Komplexní řízení a jeho výhody.

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy: cca. 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- MITCHELL, Melanie. Complexity: A Guided Tour. 1st Edition. New York: Oxford University Press, 2011, 368 s. ISBN13 (EAN): 9780199798100.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PELÁNEK, Radek. Modelování a simulace komplexních systémů. Brno: Nakladatelství Masarykovy univerzity, 2011, 236 s. ISBN 978-80-210-5318-2.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.


Vedoucí bakalářské práce:

  
Ing. Martin Ibl, Ph.D.

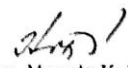
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: 3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2019

  
doc. Ing. Romana Provaníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 9. 4. 2019

Natálie Eflerová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, Ing. Martinovi Iblovi, PhD., za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Tato práce se zabývá komplexním řízením společnosti. Je zaměřena především na manažerské přístupy. Teoretická část je věnována poznatkům o komplexních systémech, managementu podniku a komplexním systémům v ekonomii. Dále je popsáno komplexní řízení. Poslední část se věnuje případové studii. K zhodnocení komplexního řízení v konkrétním podniku byl využit osobní dotazník. Následně je provedeno zhodnocení výsledků.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*komplexní systém, komplexita, systém, management, komplexní řízení, manažerský přístup.*

## **TITLE**

*Complex system and business management*

## **ANNOTATION**

*This thesis deals with complex company management. Thesis is focused mainly on leadership styles. The theoretical part is devoted to knowledge about complex systems, company management and complex systems in economics. Next, a complex management is described. The last part deals with a case study. A personal questionnaire was used to evaluate the complex management in a company. Subsequently, the results are evaluated.*

## **KEYWORDS**

*Complex system, Complexity, System, Management, Complexity management, Leadership styles.*

# OBSAH

<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>8</b>
<b>Seznam zkratek</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Komplexní systémy</b> .....	<b>11</b>
1.1 Pojem komplexita .....	11
1.2 Pojem systém .....	11
1.2.1 Skladba systému .....	14
1.2.2 Okolí systému .....	15
1.2.3 Typy systémů .....	15
1.3 Komplexní systémy .....	15
<b>2 Management podniku</b> .....	<b>17</b>
2.1 Vývoj managementu .....	18
2.2 Vedoucí pracovníci .....	18
2.3 Prostředí managementu .....	20
<b>3 Komplexní systémy v ekonomii</b> .....	<b>21</b>
3.1 Systémový přístup a systémové pojetí organizace .....	22
<b>4 Komplexní řízení</b> .....	<b>24</b>
<b>5 Případová studie</b> .....	<b>28</b>
5.1 Metodika výzkumu .....	29
5.2 Výsledky výzkumu .....	30
5.3 Zhodnocení výzkumu .....	45
<b>Závěr</b> .....	<b>46</b>
<b>Použitá literatura</b> .....	<b>47</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>49</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém a jeho prvky .....	12
Obrázek 2: Vztah řídicích stylů ke komplexním systémům v hierarchické struktuře organizace .....	25
Obrázek 3: Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci na úrovni spolupráce podřízených.....	26
Obrázek 4: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 1.....	30
Obrázek 5: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 2.....	31
Obrázek 6: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 3.....	32
Obrázek 7: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 4.....	33
Obrázek 8: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 5.....	34
Obrázek 9: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 6.....	35
Obrázek 10: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 7.....	36
Obrázek 11: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 8.....	37
Obrázek 12: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 9.....	38
Obrázek 13: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 10.....	39
Obrázek 14: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 11.....	40
Obrázek 15: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 12.....	41
Obrázek 16: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 13.....	42
Obrázek 17: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 14.....	43
Obrázek 18: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 15.....	44



## **SEZNAM ZKRATEK**

ČD, a. s.	České dráhy, akciová společnost
OCU	Oblastní centrum údržby
RSM	Regionální správa majetku
ZAP	Zákaznický personál

# ÚVOD

Komplexní systémy tvoří součást našeho každodenního života. Pod tímto pojmem si můžeme představit systém, který se skládá z mnoha částí, tyto části mají mezi sebou velké množství vazeb a vzájemně se ovlivňují. Příkladem takového komplexního systému mohou být ekonomické trhy, firmy, internet a mnohé další. Mezi komplexní systémy patří zásadní problémy současnosti jako jsou například změny klimatu, stabilita ekonomických systémů nebo využití obnovitelných zdrojů.

Dobrá znalost komplexních systémů je pro organizaci velice důležitá. Může podniku přinést konkurenční výhody, a naopak při neznalosti mohou při zvýšeném vytížení organizace (kolem hrany výrobních možností) nastat problémy. Podstatou této problematiky je pochopení, jakým způsobem se musí změnit chování manažerů, pokud přijmou pohled na organizace, jako na komplexní systém.

Aby ve společnosti fungovalo komplexní řízení je zapotřebí správné a účinné využití všech lidských zdrojů v organizaci. Na základě toho musí manažeři zvolit odpovídající manažerský přístup. Pokud si společnost zvolí správný přístup, může firma fungovat komplexně. Styl řízení může také vycházet z definovaných strategických cílů podniku. Důležité je zvolit takový přístup, aby byla efektivnost společnosti co nejvyšší.

**Cílem této bakalářské práce je shrnutí současného stavu problematiky komplexních systémů v ekonomii. Nedílnou součástí práce je vyhodnocení konkrétního manažerského přístupu, komplexního fungování firmy a zhodnocení výsledků.**

Práce je rozdělena na pět hlavních kapitol. Kapitola první a druhá je věnována teoretickým poznatkům. První kapitola se věnuje obecné definici systémů, komplexitě a komplexním systémům. V následující kapitole práce definuje základní pojmy managementu. Třetí kapitola popisuje problematiku komplexních systémů v ekonomii. Čtvrtá kapitola je zaměřena na komplexní řízení a manažerské přístupy. Na tyto kapitoly navazuje poslední pátá kapitola, která je věnována případové studii v akciové společnosti České dráhy. Následně jsou výsledky zhodnoceny.

# 1 KOMPLEXNÍ SYSTÉMY

Komplexní systémy se skládají z mnoha částí. Tyto části jsou spolu provázené komplikovaným způsobem a navzájem se ovlivňují. Komplexní systémy můžeme nalézt všude okolo nás. Konkrétními příklady jsou třeba mraveniště, firma, internet, mozek či počasí. (Pelánek, 2011)

## 1.1 Pojem komplexita

Komplexita je pojem, který se stává jedním z nejdůležitějších pojmů současné vědy (Janíček, Marek, 2013). Ve slovníku může nalézt, že pojem „komplexní“ znamená: celkový, celý, kompletní, nezkrácený, plný, stoprocentní, souhrnný, totální, úplný.

Nutnými podmínkami, které potřebujeme ke vzniku komplexity jsou: nelinearita procesů vedoucích ke komplexitě, velká vzdálenost stavů soustavy, v níž komplexita existuje, od rovnovážného stavu a nevratnost prostředí, v němž se komplexita realizuje. (Janíček, Marek, 2013)

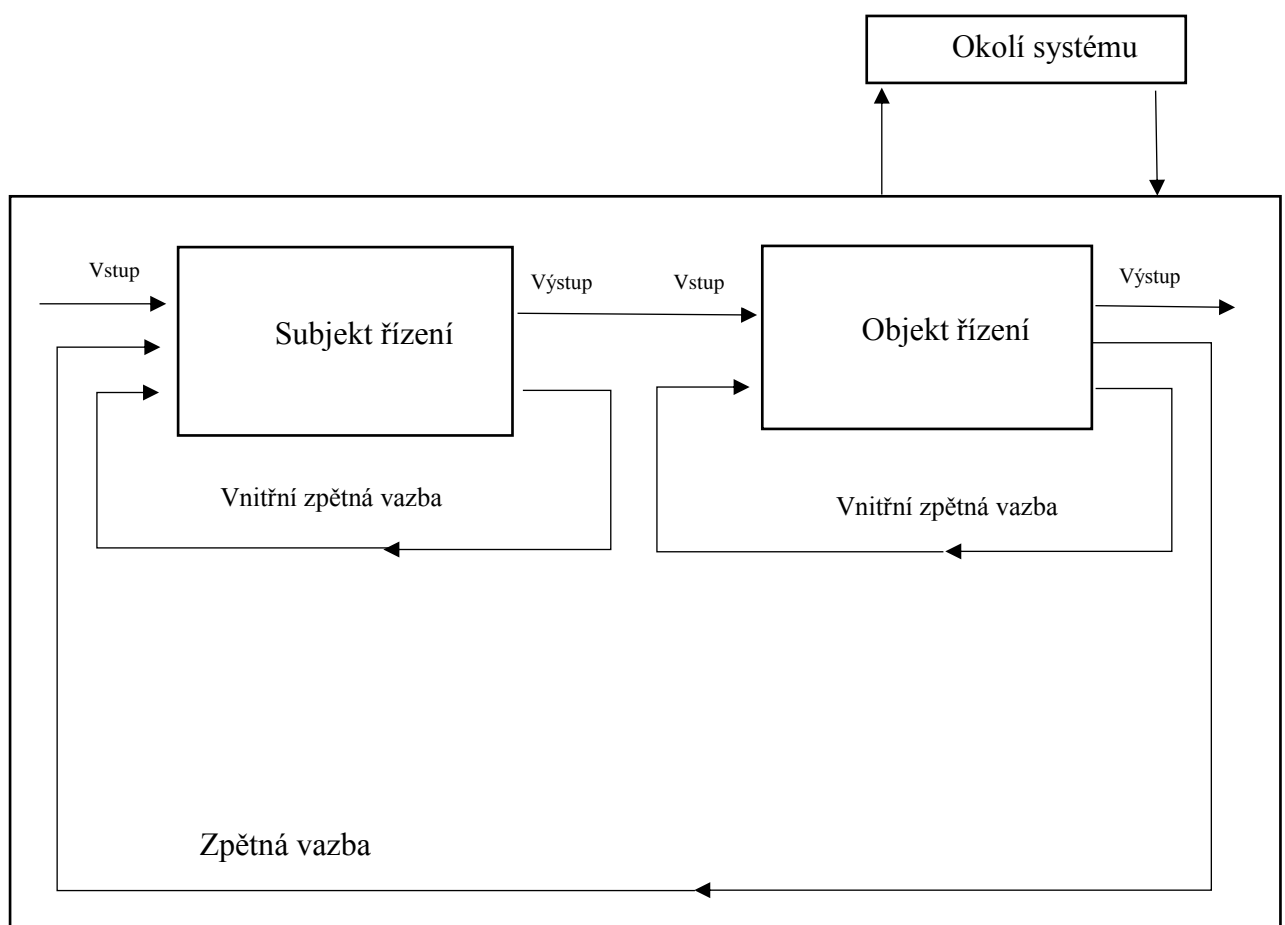
V (Corveney, 2003, s.20) se uvádí: „*v makroskopickém světě vidíme nespočetné komplexní procesy a systémy: náboženské obřady a prchavé emoce, přemítání s hudbou a blátivé louky, globální burzovní krachy a vlhká nedělní odpoledne. Tato komplexita je přírodě vrozena; není to pouhý výsledek kombinace mnoha jednoduchých procesů, které probíhají na nějaké základnější úrovni. V rámci vědy je komplexita sloganem nového způsobu přemýšlení o kolektivním chování velkého počtu základních interagujících jednotek, ať už to jsou atomy, molekuly, neurony nebo bity v počítači. Řečeno přesněji. Naše definice bude znít, že komplexita je studium chování makroskopických souborů takových jednotek, které jsou nadány schopností vyvíjet se v čase.*“

## 1.2 Pojem systém

Pojem systém je docela častým slovem a má řadu definic. Se systémy se můžeme setkat denně. Působí v našem okolí, ale i v nás. Příkladem systémů mohou být naše buňky v těle, státy, přírodní ekosystémy, naše planeta Země či vesmír. Systém není pouze souhrnem svých částí. Určitým způsobem je to uspořádaný celek. Systém je charakterizován svými částmi, ale také funkčními vztahy mezi těmito částmi. Proto můžeme tyto funkční vztahy považovat za součást podstaty systému. (Plamínek, 2012)

Termín systém na počátku 30. let minulého století vymezil Bertalanffy jako soubor prvků. Tyto prvky jsou ve vzájemné interakci. Z definic vyplývá, že pojmem systém můžeme označit myšlenkový pojem vytvořený k popsání určitého jevu. Systém je tedy prakticky cokoliv, co je složeno z provázaných prvků a vykazuje určité chování. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008)

Obecný systém je tedy množina prvků a vazeb mezi nimi a okolím. Novák, Prukner (2014) uvádí, že kupříkladu u kybernetického systému jsou hlavní podmínkou existence nejméně dva prvky. Prvek řídicí a prvek řízený, vazby mezi těmito prvky zachycuje obrázek číslo 1:



**Obrázek 1: Systém a jeho prvky**

*Zdroj: Novák, Prukner, 2014*

Schéma obrázku si můžeme vysvětlit na jednoduchém příkladu. Ve fungující firmě má vedoucí roli ředitel společnosti. Je subjektem řízení. Ředitel má myšlenky a prostřednictvím výstupů vydává svým zaměstnancům nařízení, které mají plnit. Tato nařízení se k nim dostávají pomocí výstupů a zaměstnanci jsou objektem řízení. Výsledkem činnosti zaměstnanců jsou

výstupy. Také na ředitele působí nějaké vstupy. U každého z nich poté funguje vnitřní zpětná vazba neboli kontrola, zda vykonávají, co mají zadáno. Ředitel kontroluje, jestli a jak zaměstnanci plní jeho nařízení, a to se nazývá zpětná vazba. Ředitel a zaměstnanci jsou prvky systému a jsou spojeni vazbami. Firma je systém. Ředitel a zaměstnanci však nejsou izolováni, kolem nich je okolí, které působí na systém a systém působí na okolí. (Novák, Prukner, 2014)

Systém je charakterizován strukturou a chováním. Struktura znamená působení prvků systému uvnitř tohoto systému. Chováním chápeme souhrn chování všech prvků systému. Výsledkem je reakce systému na podnět. Tento vztah chování a struktury je velmi těsný. Když dojde ke změně struktury systému může se změnit jeho chování i přesto, že prvky zůstanou zachovány. Vstupy a výstupy můžeme rozlišovat na informační, energetické a hmotné. Hlavní částí všech systémů je prvek. Prvek systému je nejmenší část, jakou je potřeba rozlišit. Rozlišujeme zde vlastnosti. Ty mohou být odlišné než výsledné vlastnosti systémů. Také zde mohou být prvky protikladné. Prvky mohou být jak hmotné, tak nehmotné. (Novák, Prukner, 2014)

Na základě účelové orientace systému můžeme rozlišovat vlastní uspořádanost celku (lidský organismus) či uspořádanost záměrnou, plánovitou. Potom je systém záměrně a vědomě utvářený celkem pro dosažení cílů, které jsou předem stanoveny (například hospodářská organizace). Zcela jistě je tato účelovost a uspořádanost s úplně odlišnou povahou v přírodních systémech, kde se praktikuje pomocí „pokusů a omylů“ a je výsledkem, který vzniká z dlouhodobého vývoje. Na rozdíl od systémů sociálních, kde se uplatňuje schopnost předvídat, vyhodnocovat a plánovat lidské jednání při změnách okolních podmínek. (Nový, Surynek, 2006)

Termín „systém“ je podle (Bureše, 2011) natolik rozšířen, že takřka neexistuje disciplína, vědní obor nebo oblast lidské činnosti, kde by se tento pojem nepoužíval. Často slýcháme o volebním systému, informačním systému, právním systému, systému pro psaní dokumentů atd. Pod tímto pojmem si každý může představit trochu něco jiného. Obecně existuje několik přístupů. Mezi nejrozšířenější patří:

- Synonymem ke slovu systém je uspořádanost či organizovanost. Charakteristickým výrokem pro tento přístup je „musíš v tom udělat systém“ nebo „to má systém“. Tudíž se předpokládá, že systém je pouze tam, kde jsme schopni ho zpozorovat, rozpoznat či chápat. Pokud v něčem „není systém“ jsou pro nás tyto jevy neuspořádané, mimo naše chápání, náhodné a podobně.

- V druhém přístupu můžeme nalézt jistou podobnost s přístupem prvním, nicméně u přístupu druhého je na systémy nahlíženo jako na „objekty střední složitosti“, kde na řadu přichází organizovaná komplexita. Objekty s organizovanou jednoduchostí či objekty s neorganizovanou komplexitou jsou pak tedy „mimo systémy“. Proto práci s nimi spojujeme s pojmy jako nelinearita či deterministický chaos.
- Třetí přístup vychází z přesvědčení, že systémy je možné nalézt nejen okolo nás, ale lze je identifikovat na všem. Tento přístup je úzce spojen se systémovým myšlením a je velice rozšířený. Na rozdíl od předchozích dvou přístupů jsou zde systémy „všude“ a „na všem“.

Nejen systém lze definovat na každém zájmovém objektu, nýbrž ve skutečnosti je zde možné definovat celou řadu systémů. Z čehož vyplývá, že objekt představuje systém nekonečné složitosti. (Bureš, 2011)

V (Novák, Prukner, 2014) se můžeme dočíst, že systém a systémový přístup jsou propojeny a jsou výtvorem kybernetiky. Umožní nám prozkoumat jevy, procesy a věci v nás i okolo nás. Když zkoumáme pomocí systémového přístupu je zde rozhodující chování objektu či chování problému.

### 1.2.1 Skladba systému

Jak už bylo uvedeno v předchozích definicích systém můžeme vymezit jako množinu prvků, které jsou navzájem propojeny. Systém směřuje k dosažení určitého cíle. V (Duchoň, Šafránková, 2008) se uvádí, že skladba systému zahrnuje tyto složky:

- prvky,
- rozlišovací schopnost,
- vazby,
- cílové chování.

Obsahem systému jsou prvky a ty mohou být různé povahy. Můžeme je rozlišovat na prvky technické neboli umělé, biologické, společenské neboli sociální, ekonomické a prvky formální. Tyto prvky svou povahou vytváří buď systémy technické, biologické, sociální, ekonomické nebo formální. O takto vytvořených systémech říkáme, že vytváří tzv. homogenní typ systémů. Avšak mohou vznikat i systémy heterogenní neboli smíšené. Tyto systémy vznikají spojením uvedených prvků. Příkladem smíšeného systému je podnik. Poté také rozeznáváme prvky

hraniční, které náležejí jak do vlastního systému, tak i do jeho okolí. Dále jsou prvky hraniční, které jsou důležité pro vymezení hranic systému. Toto vymezení je velice důležité k vytváření modelů systému.

Rozlišovací schopnost často nazývána jako rozlišovací úroveň slouží ke stanovení detailů při zkoumání určitého systému a podle toho můžeme vymežit nedělitelnost prvku.

Mezi jednotlivými prvky systému vznikají vazby. Těmito vazbami se sjednocují různorodé části systému. Toto spojení zajišťují vazby hmotně-energetické a informační. V reálném systému tyto vazby probíhají souběžně.

Prostřednictvím změn v čase systém míří k stabilnímu či proměnnému cíli. Dosažením tohoto cíle je podmíněno dynamikou (změnou) prvků. Dynamika určuje stav systému v určitém časovém okamžiku. Sled těchto stavů znázorňuje vývoj daného systému. (Duchoň, Šafránková, 2008)

### **1.2.2 Okolí systému**

Okolí obklopuje daný systém, to způsobuje změny a vyvolává podněty v daném systému. Systém může opačně působit na okolí také. Za těchto okolností je velice důležité stanovit hranice mezi okolím a systémem. Toto vymezení je důležité zejména při modelování určitého systému a zejména při řízení reakcí systému na změny. (Duchoň, Šafránková, 2008)

### **1.2.3 Typy systémů**

Jsou zde tři hlavní typy systémů. Systém, který nepůsobí žádné exogenní změny tzn., že nereaguje na podněty okolí, nazýváme systémem uzavřeným. Opakem je systém otevřený, který je ovlivňován změnami a vlivy ze svého okolí. Posledním typem je systém částečně otevřený. Tento systém reaguje na podněty okolí, ale jen určitými prvky. Každý zkoumaný systém můžeme dále dělit na řadu subsystémů. Eventuálně může sám systém být subsystémem jiného vyššího systému. (Duchoň, Šafránková, 2008)

## **1.3 Komplexní systémy**

Pro komplexní systémy jsou typické tyto znaky:

- samo-organizace,
- vlastní podobnost,

- velké množství prvků a vazeb,
- emergence.

Často se o komplexních systémech říká, že jsou „samoorganizující“. Příkladem takové samo-organizace může být mraveniště či vzájemně se udržující ekonomické trhy, vývoj specializovaných orgánů kmenovými buňkami a jiné. Tato samo-organizace vzniká přirozeně a opírá se o velmi složité regulační sítě. (Mitchell, 2009)

Vlastní podobností je u komplexních systémů myšlena podobnost tvaru v různých měřítkách. Francouzský matematik Benoit Mandelbrot poukázal na to, že svět je plný fraktálů, což znamená, že mnoho objektů ve světě má vlastní podobnou strukturu. Fraktál můžeme obecně definovat jako geometrický tvar, který splňuje určité vlastnosti. Vlastní podobnost můžeme pozorovat zejména v přírodě. Praktickými příklady jsou sněhové vločky, stromy, pohoří nebo pobřeží.

Mnoho, ne-li všechny komplexní systémy se sestávají z velkého množství relativně jednoduchých prvků, které spolupracují velmi paralelně. (Mitchell, 2009)

U komplexních systémů vstup lidského prvku způsobí to, že se vytvoří vazby a interakce, které mohou snížit spolehlivost takového systému. Tím, že se systém uspořádá a propojí své prvky směřuje k dosažení stanoveného cíle. Struktura systému je tvořena vztahy mezi jednotlivými prvky, zahrnující jejich organizaci a vazby. (Duchoň, Šafránková, 2008)

Komplexní systémy jsou složeny z částí, které jsou vzájemně propojeny. Tyto části vykazují jednu či více vlastností, které nejsou jasně viditelné. Tuto charakteristiku můžeme přiřadit jakémukoliv systému, ne pouze systému komplexnímu a nazývá se emergence. (Janiček, Marek, 2013)

Emergence je často vyvolána náhlou změnou kvalitativních vlastností sledovaného systému. Většinou vyvolané nějakým stresem. Emergenci nelze vysvětlit analýzou prvků systému, je to něco, co vzniká spontánně. Emergenci můžeme pozorovat externím pozorováním. Příkladem takové emergence může být hospodářská krize, inovace, davové chování, polární záře a jiné.

Náhlá změna vlastností v systému je nazývána jako fázový přechod. Drobné odchylky mohou způsobit fázové přechody v systému, které mohou vést k velkým změnám. A jelikož je při fázovém přechodu velmi složité rozpoznat příčinné souvislosti, je téměř nereálné předvídat výsledek. (Mauboussin, 2014)



## 2 MANAGEMENT PODNIKU

V odborné literatuře se můžeme dočíst, že neexistuje pouze jeden management. Manažerská literatura pojednává o celé řadě různých managementů. Například můžeme uvést strategický management, krizový management, projektový management, management rizika, management kultury, management kvality, provozní management, management sportu, management neziskových organizací a řada dalších. Zaměření teorie managementu souvisí s rozšiřováním znalostí o této vědě. Toto prohlubování znalostí je potřebné a oprávněné, stejně jako v jiných oblastech lidského poznání. (Blažek, 2011)

Podle (Novák, Prukner, 2014) je pojem vymezen takto: *„Management je možno chápat jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, návodů a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů dané organizace.“*

Slovo management je tvořeno z původních latinských výrazů „manus“ (ruka) a „agere“ (činit, dělat). Jinou možností vysvětlení managementu může být překlad z anglického pojmu „to manage“. Tento pojem může mít v překladu hned několik významů, například dosahovat, řídit, vést, spravovat, vládnout a jiné. Obecně tedy můžeme management popsat jako soubor všech činností, které je třeba udělat pro zabezpečení fungování organizace.

V podstatě lze říci, že management je proces, který směřuje k uskutečnění předem stanoveného cíle dané organizace. Aby byl tento cíl vykonán je nutné zrealizovat čtyři základní funkce managementu:

- plánování,
- organizaci,
- vedení lidí,
- kontrolu. (Novák, Prukner, 2014)

Management můžeme považovat za vědu převážně praktickou, která se rozvíjí zhruba 100 let. Ve srovnání s mnoha jinými vědami se tedy dá pokládat za vědu stále ještě poměrně mladou. I přesto, že samotné řízení ve společnosti spolu s poznatky s ním spjaté mají historii dlouhou několik tisíciletí, vznik moderního managementu je datován na počátek dvacátého století. (Blažek, 2011)

## 2.1 Vývoj managementu

Obor managementu vznikl postupně. Již od starověku lze vysledovat určité manažerské přístupy s vazbou na technologické postupy. Tehdy se však pojem management nepoužíval. Můžeme však říci, že tehdejší činnosti vyžadovaly znalosti a dovednosti z oblasti řízení. Jako například organizace a výstavba velkých staveb starověku a středověku (opevnění, hrady, pyramidy, středověká města, katedrály či jiné stavby, které mnohdy slouží dodnes). Dalšími příklady takových činností byly objevné plavby mořeplavců, činnost univerzit, nemocnic, organizace politickosprávních systémů nebo organizace armád. O této době můžeme hovořit jako o základní a časově nejdelší etapě formování manažerských přístupů. Hlavním nástrojem této doby byla metoda pokusu a omylu. (Duchoň, Šafránková, 2008)

V další etapě docházelo k určitému zobecňování. Kupříkladu dnes klíčové slovo strategie, jehož původ nalezneme v řečtině, kde znamenalo řízení vojenských operací, rozbor těchto operací a vytváření struktur vedlo k vychovávání nástupců, kteří se museli naučit základní dovednosti řídicího řemesla.

Skutečný přínos managementu v současnosti spočívá ve schopnosti proměnit složitost a specializovanost ve výkonnost. V dnešní době, kdy se propojují lokality a vzniká globální trh vyžaduje ekonomika růst efektivity managementu. Tento růst efektivity umožní realizaci většiny činností v oblastech společnosti. (Duchoň, Šafránková, 2008)

## 2.2 Vedoucí pracovníci

Jde o pracovníky, kteří management provádějí. Ujal se zde zdomácnělý výraz manažeri, tedy vedoucí, řídicí, respektive vedoucí pracovník. Důležitost managementu pro úspěšnost podniku stoupá a úměrně tomu stoupá i důležitost jeho realizátorů – manažerů.

V minulosti podřízení pouze vykonávali příkazy vedoucích a ti řídili. Nyní se spolupráce zaměstnanců na řízení zvyšuje. Spoustu činností, které dříve vykonávali vedoucí jsou realizovány částečně nebo i plně jeho spolupracovníky. Náročnost práce či význam manažerů se však nijak nesnižuje, spíše naopak. Vedoucí pracovník musí své zaměstnance motivovat a především koučovat, což vyžaduje čas, znalosti, a především schopnosti a dovednosti manažerů. (Blažek, 2011)

Předpokladem a hlavní podmínkou pro úspěšné vykonávání manažerské funkce je plnění řídicích činností na určité úrovni. Autorita manažerů je především tvořena souborem

předpokladů získaných či vrozených. Kdybychom chtěli autoritu manažera dále analyzovat můžeme mluvit o autoritě formální a neformální. Neformální autoritu tvoří dovednosti, schopnosti a vlastnosti, díky kterým se vedoucí pracovník stává pro své podřízené autoritou. Formální autoritou se rozumí autorita poziční, tedy funkce, do které byl manažer dosazen. (Novák, Prukner, 2014)

Dále jsou pak u manažera podstatné i osobní vlastnosti. Mezi nejdůležitější osobní vlastnosti patří rozhodnost, samostatnost, spolehlivost a vůdcovství. Vůdcovství je podstatnou schopností pro vedení lidí na jakékoliv úrovni řízení. Je potřeba umět lidi oslovit, přesvědčit a získat, což bývá až z 85 % ovlivňováno osobností a vůdcovskými schopnostmi a pouze z 15 % odbornými znalostmi. Manažer musí umět uplatnit své myšlenky. Manažer by měl být spolehlivý se stabilním chováním a jednáním. Měl by spoléhat na vlastní síly, ale také na síly svých podřízených. Ovlivňuje tak vývoj okruhu své působnosti. Je v čele dění a měl by tak předcházet možným nežádoucím procesům a jevům. (Novák, Prukner, 2014)

Manažery můžeme rozdělit do tří skupin, dle stupně řízení:

- manažeři první linie,
- střední manažeři,
- vrcholoví manažeři.

Do první linie řadíme vedoucí pracovníky působící na prvním, nejnižším stupni řízení. Mistr či dílovedoucí ve výrobním podniku, vedoucí prodejny v obchodu, primář v nemocnici, vedoucí katedry na univerzitě, vedoucí galerie v kultuře a podobně. Každý z těchto vedoucích jsou v přímém styku s výkonnými pracovníky.

Mezi střední manažery patří početná a dosti rozdílná skupina řídicích pracovníků, která je mezičlánkem mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace, tedy mezi první linií a vrcholovými manažery.

Vrcholoví manažeři neboli top management reprezentují organizace navenek. Řídí ji jako celek. Působí vůči různým subjektům jako jsou zákazníci, dodavatelé, banky a další. U menších podniků může být vrcholový manažer a vlastník identická osoba (např. vlastník též ředitelem). Opakem jsou velké společnosti, kde funkci řízení vykonává zpravidla odlišná osoba. (Blažek, 2011)

V dnešní době, kdy se rozšiřují a stále více uplatňují informační systémy, střední management postupně ztrácí na významu. To má také za následek, že se mění i pozice

managementu první linie. Ten se postupně ve větší míře začíná propojovat s výkonnými složkami. Avšak obtížnost a smysl řídicí práce na úrovni top managementu roste. Top management se zabývá strategií podniku, což je při dynamickém a stále měnícím se prostředí dosti náročné. (Blažek, 2011)

## 2.3 Prostředí managementu

Každý člověk, či systém se nachází v určitém okolí, které ho obklopuje. Toto okolí na něj může působit a ovlivňovat ho. Role a funkce manažera se odehrává v takzvaném prostředí „pěti I“:

- informatizace,
- intelektualizace,
- individualizace,
- integrace,
- internacionalizace. (Novák, Prukner, 2014)

Pro informatizaci je především důležitá kvantita a kvalita informací. Dále také rychlost, dostupnost, včasnost a využitelnost těchto informací. Podstatné jsou také technické prostředky pro informační procesy.

Intelektualizace je potřeba širokého i speciálního vzdělání. Spadá sem tvůrčí a perspektivní myšlení, předvídavost a také zvláštní znalosti a dovednosti.

Na jednotlivce a jeho individuální charakteristiky je kladen stále vyšší nárok. Individualizace představuje rozhodnost, samostatnost, odvaha, odpovědnost, iniciativu, spolehlivost.

Integrace je vzájemné působení všech jevů a procesů v lidské i mimolidské rovině.

Relativní zmenšování světa (internationalizace) znamená, že procesy probíhající v jedné části světa ovlivňují část jinou a často i nepředvídatelně. Vzájemná závislost lidí je stále větší.

Pro manažery je nutné si uvědomit prostředí ve kterém působí, avšak pouhé uvědomění si charakteru okolí není dostačující podmínkou pro efektivní řízení. Podstatné je rozpoznat, jak na nás okolí působí, jak nás ovlivňuje, čeho lze využít v prospěch a čemu se naopak vyvarovat. (Novák, Prukner, 2014)

### 3 KOMPLEXNÍ SYSTÉMY V EKONOMII

Můžeme říci, že ekonomika či samotný trh je komplexním systémem. Má určité komplexní chování. Příkladem takového chování mohou být spekulace či krachy na trzích. Komplexní systém má mnoho částí a mezi těmito částmi nastávají různé vztahy. Konkrétními částmi již zmiňovaného trhu jsou firmy, kde nastávají vztahy v podobě nákupu a prodeje.

Při detailnějším pohledu můžeme i samotnou firmu uvést jako příklad komplexního systému, kdy jejími částmi jsou lidé, mezi nimi nastávají vztahy v podobě komunikace a komplexním chováním je poté produktivní činnost. (Pelánek, 2011)

Podle (Mitchell, 2009) je ekonomika komplexní systém, v němž se "jednoduché, mikroskopické" složky sestávají z lidí, firem, nákupu a prodeje zboží a kolektivního chování. Kolektivní chování je považováno za složité a je těžko předvídatelné. Jako např. ceny bydlení v různých oblastech země nebo kolísání cen akcií.

Někteří ekonomové považují ekonomiku za adaptivní jak na mikroskopické, tak na makroskopické úrovni. Na mikroskopické úrovni se jednotlivci, firmy a trhy snaží zvýšit ziskovost tím, že se dozví o chování ostatních jednotlivců a společností. Ekonom Adam Smith v osmnáctém století nazval samo-organizující chování trhu jako "neviditelnou ruku". Toto chování trhů vychází z nesčetných mikroskopických akcí jednotlivých kupujících a prodávajících. Proces, kterým trhy získávají rovnováhu, se nazývá efektivita trhu.

Ekonomové se zajímají o to, jak trhy fungují, jak se stávají efektivními, a naopak co efektivitu snižuje. V ekonomii můžeme aplikovat některé definice komplexních systémů, abychom vysvětlili chování trhů. Kupříkladu zpracování signálů a informací v komplexních systémech odpovídá rozhodovacím procesům jednotlivých kupujících a prodávajících. (Mitchell, 2009)

V ekonomii lze nalézt mnoho negativních či pozitivních zpětných vazeb. Negativní zpětná vazba však rozhodně nemusí být řízená. Když určitá profese nabízí více volných pracovních míst, zájem o studium této profese výrazně vzroste. Díky tomu se následně počet volných pracovních míst v této profesi sníží. Negativní zpětnou vazbou může být i proces během kterého obchodník zvýší cenu výrobku či služby. Následně mu klesne poptávka a je tedy přinucen cenu opět snížit. Negativní zpětná vazba se tím pádem dá přirovnat k pověstné neviditelné ruce trhu.

Mnohdy se můžou v komplexním systému vyskytnout výrazné pozitivní zpětné vazby. Za takovou pozitivní zpětnou vazbu můžeme v rámci ekonomické aktivity považovat zvýšení vstupů, které nám zajistí větší výnosy. (Pelánek, 2011)

V praxi to může být zemědělec, který rozšíří obdělávanou půdu a tím pádem mu vzrostou výnosy. Postupně se však navýšení bude snižovat, jelikož bude obdělávaná půda méně úrodná či dost vzdálená. Takové tendence zpětné vazby nastávají i v těžebním průmyslu, kdy se vytěží nejdříve lehké dostupné uhlí a poté výnosy klesají. Vývoj trhu v takové situaci vede k vyrovnání konkurence.

Nicméně v technicky nejmodernějších odvětvích a znalostní ekonomice je situace zcela jiná. Zde jsou převážně velmi vysoké fixní náklady spojené s vývojem, ale prodej každého dalšího kusu produktu už je pak levný. Jsou zde i další efekty. Například když si více lidí zakoupí určitý výrobek mohou pak navzájem sdílet užitek toho výrobku se svým okolím (přehrávač hudby, operátor mobilního telefonu). Na rozdíl od těžebního či zemědělského průmyslu v těchto odvětvích mohou výnosy výrazně vzrůst pomocí zvyšujících se vstupů. Vývoj trhu za takových okolností směřuje k situaci „vítěz bere vše“. (Pelánek, 2011)

### **3.1 Systémový přístup a systémové pojetí organizace**

Teorie systémů, systémové myšlení a systémový přístup se od mechanistického přístupu liší tím, že jsou založeny na představě, že úkazy, s nimiž se běžně setkáváme, jsou součástí celku, který je tvořen propojenými vztahy mezi jednotlivými prvky. Dané prvky i subsystémy mají v celkovém systému určité místo. Toto místo je určené v závislosti na vztazích k ostatním prvkům. A také mají jednotlivé prvky pro celý systém jistou funkci a význam. Systém, jako celek jednotlivých částí funguje na principu, že pokud nastane nějaká změna v jeho části, ať už se jedná o vazby nebo funkce, tak se tím vyvolá změna nebo změny v dalších částech systému. Celý systém má jisté vlastnosti a chování, které nejsou shodné s vlastnostmi a chováním jeho částí. (Bureš, 2011)

Systémový přístup je takový způsob myšlení, který se dá charakterizovat jako komplexní pohled na složitou objektivní realitu, při které jsou vztahy mezi určitými částmi a jevy v nich probíhající, chápány ve vzájemné souvislosti. Podstatou systémového přístupu je určení objektu, který zkoumáme, dále vymezení podmínek, za kterých objekt funguje, poté určení vztahu mezi danými podmínkami a určení vztahu objektu k okolí. (Váchal, Vochozka, 2013)

V prostředí, kde dochází k neustálým změnám managementu se metody vedení lidí na základě příkazů jeví jako příliš formální, nepružné, hierarchizované a zcela nepřiměřené k situaci na světových trzích. V současnosti je naopak pro podnik příznivé zvolit přístup týmový, který vychází z poznatků moderní kybernetiky a teorie systémů. Tento moderní přístup v řízení vychází ze systémového myšlení a zdůrazňuje propojenost různých jevů. Lze tedy říci, že tento systémový přístup vychází z úsudku, že každý systém je tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek. (Cipro, 2015)

V organizacích s tradičním přístupem řídí oddělení vedoucí pracovníci první linie a komunikace probíhá přes vrcholný management. Manažeři a specializovaní zaměstnanci vytvářejí prostředí pro správu. V rámci tohoto systému řízení jsou odměňovány individuální úspěchy. Rozhodnutí převážně vychází z předpokladů a ze shromážděných dat. Tato rozhodnutí vykonávají top manažeři, kteří rozhodují o zkvalitňování výrobků a služeb. Ostatní oddělení jsou izolována od těchto rozhodnutí a věnují se pouze výrobkům a službám v oblasti vývoje a designu. (Morfaw, 2009)

Dřívější modely jsou založeny na zastaralých pravidlech „štábní kultury“, kde pracovníci nechtějí přijímat odpovědnost za problémy, které se jich přímo netýkají. Současná situace si vyžaduje manažera jako kouče, který musí sám věřit a mít zkušenost z efektivity řízení, aby jeho argumentace byla pádná, jasná a opřená o příklady z praxe. Jeho úkolem není pracovníky přemlouvat, nýbrž je směřovat k pochopení smyslu společných firemních cílů. Důraz by měl být především na vyváženost mezi braním a dáváním. Ideálním výsledkem při koučování je poté docílení toho, že i neschopní zaměstnanci si uvědomí svou neschopnost a navrhnou vhodné řešení pro obě strany.

Jelikož neexistují dokonalé podniky či organizace, nejpodstatnějším problémem je naučit lidi právě systémovému myšlení. Je zapotřebí je přesvědčit o výhodnosti a efektivitě týmové práce. Konkrétním problémem může být přenos zdrojů z fungujících a prosperujících oddělení do oddělení, které jsou nevykonné či vážnou. Lidé jsou často přesvědčeni, že jsou nespravedlivě ohodnocováni za své schopnosti, píli a pracovitost. Pochopení systémového myšlení je nezbytné pro nastavení procesního řízení. (Cipro, 2015)

## 4 KOMPLEXNÍ ŘÍZENÍ

Manažerské řízení můžeme charakterizovat jako metody a postupy, které si manažer zvolí, aby dosáhl stanovených cílů. Jedná se především o formu vztahů, které má manažer ke svým podřízeným. Tato forma je důsledkem osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí. (Veber, 2009)

Styl řízení je jedna z nejdůležitějších pracovních činností každého manažera. V minulosti se prosazovaly všechny možné řídicí styly, od fyzického trestání přes různé výhrůžky až po prosby a uplácení. Při své činnosti se manažer potýká s řadou různorodých situací. Pro tyto situace je velice podstatné zvolit přiměřené řešení ve vztahu manažera a jeho podřízených. Často je však manažer v takové pozici, že jeho rozhodnutí je do jisté míry vědomě či podvědomě ovlivňováno (např.: charakterem situace, postoji podřízených, závažností rozhodnutí a dalším). Dle studií se nejúspěšnějšími manažery stávají tací, kteří dokáží svůj manažerský přístup přizpůsobit různým situacím.

Veber (2009, s. 44) uvádí: „*již v polovině 60. let minulého století přišel R. Likert, profesor University of Michigan, s členěním manažerských stylů do čtyř skupin, a to na:*

– **Autoritativní** – *jde o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoliv zapojení podřízených, manažer se nesnaží ani vytvořit prostředí vzájemné důvěry.*

– **Benevolentní** (benevolentně autoritativní) – *označuje situaci, kdy je sice manažer autokratický, ale pokouší se vytvořit partnerské prostředí. Při motivování užívá odměn i trestů. Manažer důvěřuje svým podřízeným a v řadě případů rozhodování se na ně obrací.*

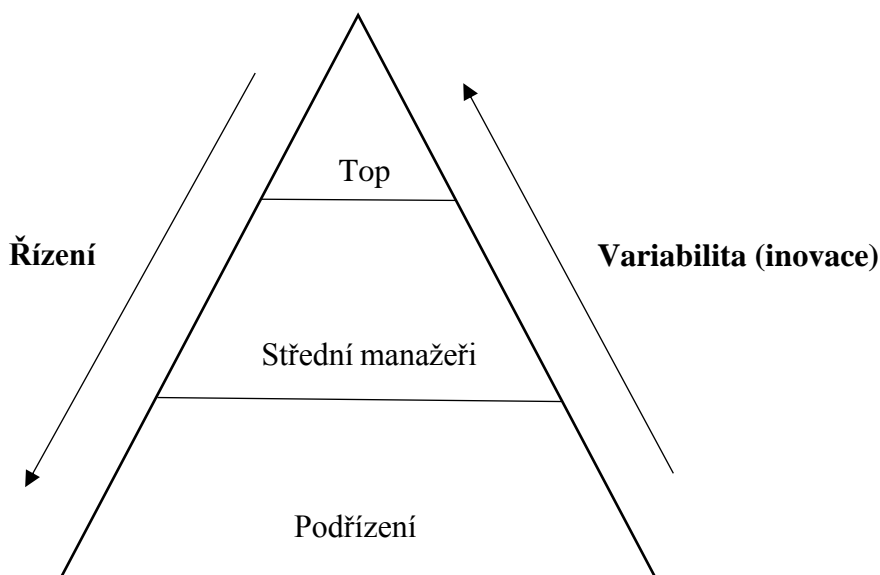
– **Konzultativní** – *tento styl řízení podporuje obousměrnou komunikaci, i když základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Pro motivování je využito hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměn. Méně se využívá trestů a postihů. V řadě případů rozhodování se využívá názorů a myšlenek podřízených.*

– **Participativní** – *při užití tohoto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování, manažeři plně důvěřují podřízeným do té míry, že vytyčují cíle a vytvářejí příznivé klima pro jejich realizaci, vlastní způsob realizace je ponechán na podřízených.“*

Pokud se zaměříme na tyto čtyři styly, tak nejméně komplexní je styl autoritativní. Tento styl má jasně dané vazby a jeho smyslem je jednoduchost a determinističnost. Sestupujeme-li po stylech směrem dolů, zvyšuje se stupeň komplexity, jelikož se přidávají další a další vazby. Poslední zmíněný styl (participativní) má poté největší šanci o projev vlastností komplexních



systemů, jako je například emergence, samo-organizace a vlastní podobnost. Což může vést k vyšší pravděpodobnosti toho, že zaměstnanci přispějí do chodu společnosti něčím převratným. Například patenty, novými objevy, inovacemi atd. Tento princip je zachycen v obrázku 2:



**Obrázek 2: Vztah řídicích stylů ke komplexním systémům v hierarchické struktuře organizace**

*Zdroj: vlastní zpracování*

U manažerských stylů se zvyšuje stupeň komplexity, pokud je více vazeb mezi konkrétními prvky. V obrázku 2 jsou znázorněny prvky (lidé) a vazby. Tyto vazby mezi prvky probíhají pomocí informačních kanálů. Obrázek, který by znázorňoval konkrétně styl autoritativní by měl pouze šipku řízení. Variabilita je v tomto stylu nežádoucí. U stylů benevolentního a konzultativního mohou být vyobrazeny šipky obě, ale větší váhu zastává šipka řízení. Styl participativní vyžaduje jak řízení, tak i variabilitu. Šipky by tedy v tomto stylu měly stejnou váhu. Čím více jsou prvky a vazby provázány, tím komplikovanější se systém stává.

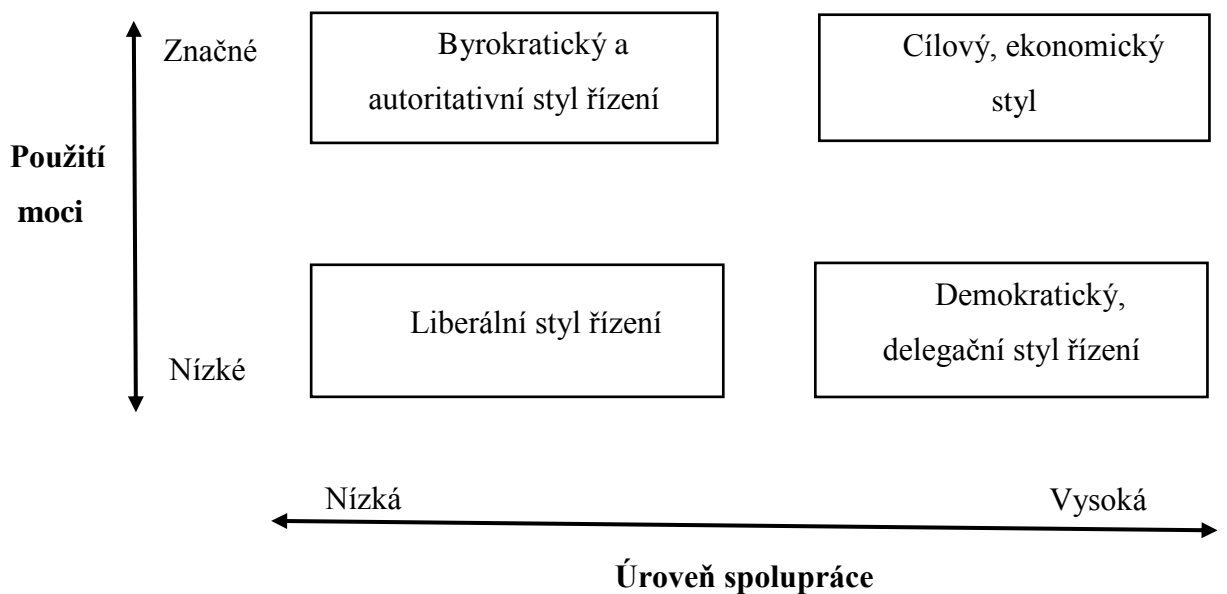
Toto dělení můžeme pokládat za tradiční, avšak v průběhu několika let bylo doplněno o mnoho dalších manažerských přístupů a stylů. Zde můžeme uvést několik dalších stylů, které rozšiřují styly předešlé.

Kupříkladu byrokratický styl řízení, který je založen na činnostech, které se opírají o směrnice a nařízení. Pro tento styl je podstatná autorita manažera. Podřízeným jsou přiděleny konkrétní úkoly, které jsou posléze kontrolovány.

Dále je tu styl autoritativní, u kterého jsou zadány jasné příkazy a je nutno je bezpodmínečně plnit. Jednání s podřízenými je strohé a formální.

Cílové řízení je založeno na tom, že podřízení mají dlouhodobě vymezené zaměření svých činností. K dosažení vytyčeného cíle a k motivaci podřízených manažer využívá finančních odměn.

Pro demokratický styl řízení je typická přirozená autorita manažera. Vedoucí spolupracuje s podřízenými, ale nechává si dostatek prostoru pro své vlastní rozhodnutí. Tento styl se dá dále rozdělit na delegační a liberální styl řízení. Rozdíl mezi těmito styly je ten, že ve stylu delegačním si manažer ponechává své pravomoci při klíčových záležitostech, kdežto ve stylu liberálním se řada závažných rozhodnutí ponechává na podřízených. (Veber, 2009)



**Obrázek 3: Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci na úrovni spolupráce podřízených**

*Zdroj: Veber, 2009, s.45*

Obrázek 3 zachycuje užití moci manažera a dále spolupráci kolektivu v uvedených řídicích stylech. Matice nám umožní lepší orientaci v konkrétních stylech v následujících částech práce.

V dnešní době se klade důraz na strategičnost a systematické řízení. Správné a účinné využití všech lidských zdrojů v organizaci může být jistou konkurenční výhodou. Nyní si lze zvolit z řady nových přístupů a modelů. Řízení může být založeno na schopnostech, oddanosti, talentu, vysokých výkonech či na odměňování. (Armstrong, Taylor, 2015)

Ve všech aktivitách firmy se podnik snaží zvolit takový přístup, aby byla efektivnost organizace co nejvyšší. Zvažují se různé změny, které by měly zajistit nejen spokojenost zákazníků, ale také pružnost organizace. (Veber, 2009)

## 5 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Cílem případové studie je vyhodnotit, jaký manažerský přístup se ve firmě aplikuje. Také se zaměříme na to, jak řízení vnímají zaměstnanci a zda firma funguje komplexně.

Z předchozích částí víme, že komplexní řízení firmy je aktuálním trendem. Při využití komplexního řízení může firma získat znatelnou konkurenční výhodu.

V mé práci se budeme zabývat akciovou společností České dráhy (dále jen ČD, a. s.). Konkrétně organizačními jednotkami Regionální správou majetku Hradec Králové (dále jen RSM), Zákaznickým personálem Pardubice (dále jen ZAP) a Oblastním centrem údržby Hradec Králové (dále jen OCU).

Akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003 transformací státní organizace České dráhy. Společnost poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě a zabezpečuje provozuschopnost železniční dopravní cesty. Struktura společnosti České dráhy je tvořena generálním ředitelstvím a organizačními jednotkami. Generální ředitelství je vrcholová řídicí organizační složka a organizační jednotky jsou generálnímu ředitelství podřízeny. RSM je organizační jednotka, která má na starosti zajišťování výkonu správy nemovitého majetku ČD, a. s. s maximálním důrazem na efektivitu podnikání a další činnosti související s předmětem podnikání ČD, a. s. Denní agenda zaměstnanců RSM se týká především administrativní činnosti. Předmětem činnosti ZAPu je zajišťovat styk se zákazníkem na nádražích i ve vlacích, a to především prodej a kontrolu jízdních dokladů, odbavení cestujících ve vlacích a podávání informací. OCU zajišťuje údržbu vozového parku, případné opravy a zbrojení vlaků. České dráhy mají své strategické cíle strukturovány do čtyř základních oblastí, z čehož jednou velmi podstatnou oblastí je governance neboli vládnutí. Cílem této oblasti je uplatňovat zásady manažerského řízení, které vychází z jasně nastaveného rámce pravidel. Takovému postoji se nejvíce přibližuje kombinace stylu autoritativního a byrokratického stylu řízení. Aby byl cíl práce naplněn, je zapotřebí analyzovat, zda společnost uplatňuje striktnější či volnější způsob vedení. Pomocí případové studie lze odhalit postupy a metody, které manažeři ve zmiňovaných organizačních jednotkách využívají. Tyto metody jsou velmi podstatné proto, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace. Poté se následně vyhodnotí výsledky výzkumu a porovnájí se se strategickými cíli.

## 5.1 Metodika výzkumu

Pro průzkum byl zvolen kvantitativní výzkum. Tento nástroj zkoumání popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestaveny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výhodou u kvantitativního výzkumu může být rychlý sběr dat a jejich rychlé analyzování. Avšak za velkou nevýhodu se u kvantitativního výzkumu považuje skutečnost, že výsledky mohou být příliš obecné a ovlivnitelné výzkumníkem.

Ze všech možných variant dotazování byl pro tuto práci vybrán osobní dotazník. Podstatným krokem při sestavování dotazníku je dobře promyšlený cíl celého průzkumu. Dotazník je způsob psaného řízeného rozhovoru, otázky tedy mohou být uzavřené nebo otevřené. Forma dotazování může být neanonymní či anonymní.

Hlavní zásada při vytváření dotazníku byla časová nenáročnost. Struktura všech otázek je tedy jednoduchá a umožňuje respondentovi, aby dotazník vyplnil formou výběru z předem navržených možností. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než 5 minut.

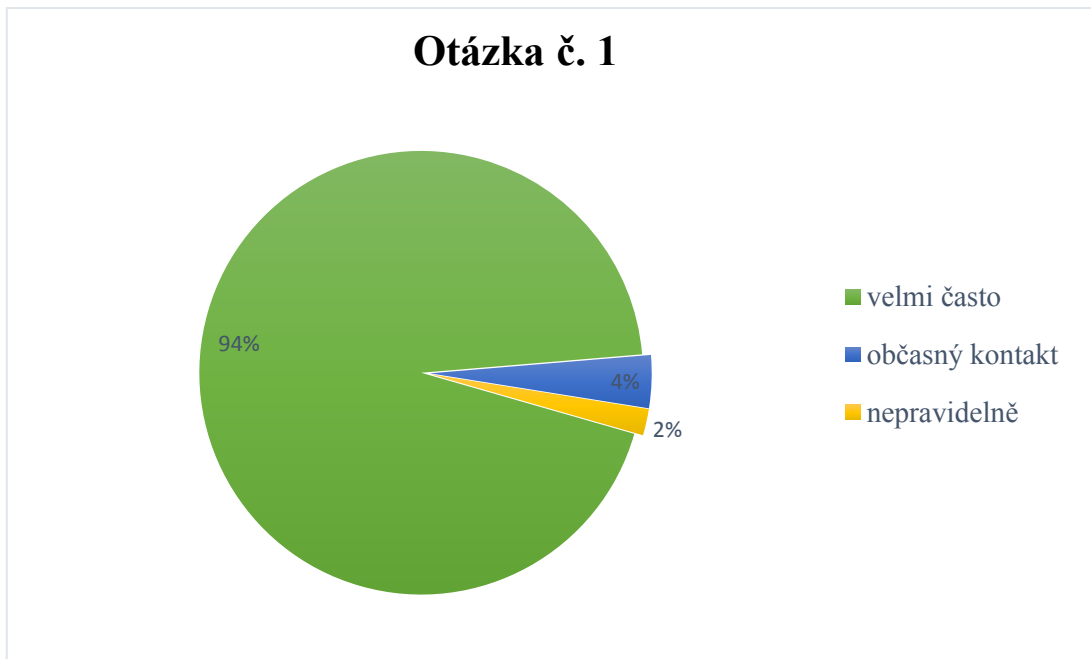
Dotazník obsahuje celkem 15 uzavřených otázek z čehož je 11 otázek zaměřeno na manažerský přístup a 4 jsou zaměřeny na komplexní řízení a fungování společnosti. U každé otázky bylo možno zvolit pouze jednu z nabízených odpovědí. Forma dotazování byla zcela dobrovolná a anonymní. Anonymita nám zajistí vyšší upřímnost respondentů. Jako respondenti byli v této práci zaměstnanci společnosti ČD, a. s. Konkrétně zaměstnanci organizačních jednotek RSM, ZAP a OCU. Bylo osloveno 70 respondentů. Celkem bylo získáno 52 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činní 74 %. Pro zpracování získaných dat byl využit Microsoft Excel 2016.

Doba realizace byla 14 dní. V termínu od 21.3. – 3.4.2019. Sběr dat byl zrealizován ve vybraných jednotkách se souhlasem příslušného vedení. V následující podkapitole budou z důvodu přehlednosti uvedeny otázky a příslušné odpovědi. Pomocí grafického znázornění poté budou jednotlivé otázky prezentovány. Dotazník je součástí práce a je k nahlédnutí v příloze A.

## 5.2 Výsledky výzkumu

### 1. Jak často se při své práci setkáváte se svým nadřízeným?

- velmi často
- občasný kontakt – pouze při poradách
- nepravidelně – pouze při závažném problému



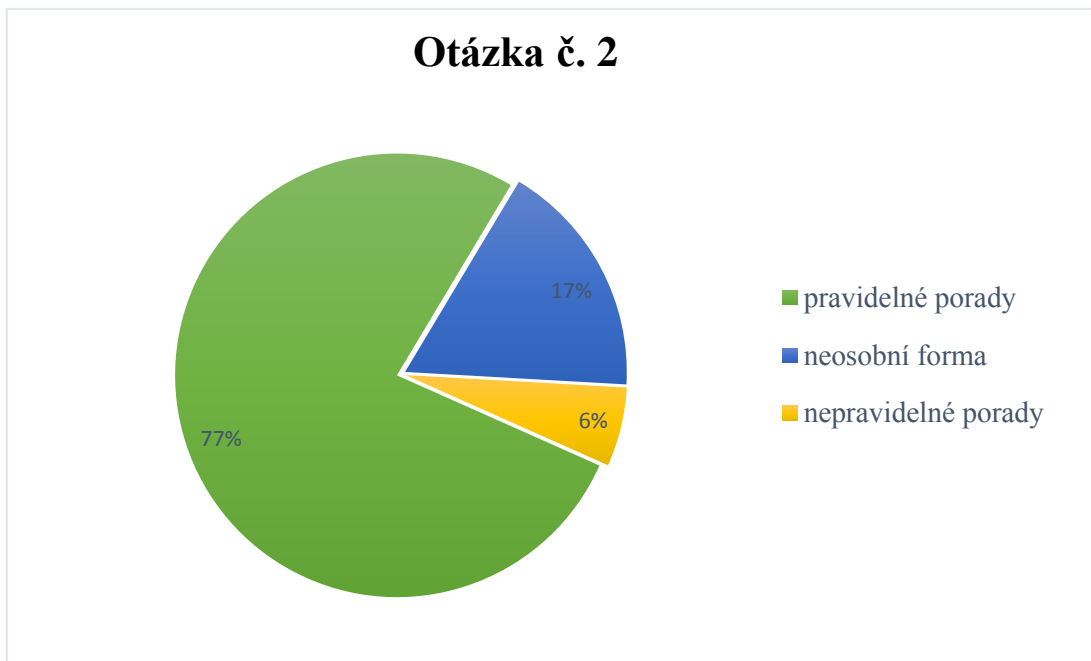
**Obrázek 4: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 1**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Kontakt se svým nadřízeným je podstatnou částí při práci každého zaměstnance. Samotný kontakt může být z pohledu zaměstnance ovlivňován i spoustou dalších hledisek. Například atmosféra na pracovišti nebo povaha nadřízeného. Na první otázku 94 % respondentů odpovědělo, že se při své práci se svým nadřízeným setkávají velmi často (viz Obrázek 4). Velmi častý kontakt se svým nadřízeným je typickým znakem autoritativního manažerského přístupu. Z hlediska firemní politiky bude velmi častý kontakt zaměstnanců s nadřízenými dost podstatný. Nadřízený má jasnou vizi, kam chce podnik dovést. Za špatné delegování a vedení firmy musí zodpovídat sám. Z toho důvodu je časný kontakt vyžadován a pracovníci si tak se svým nadřízeným mohou předávat detailní informace řešeného úkolu a zabránit tak nejasnostem a předejít případným chybám.

## 2. Jaká forma kontaktu s nadřízeným se ve Vaší firmě nejvíce využívá?

- a. pravidelné porady
- b. neosobní forma – pomocí elektronické pošty
- c. nepravidelné porady – při závažných problémech



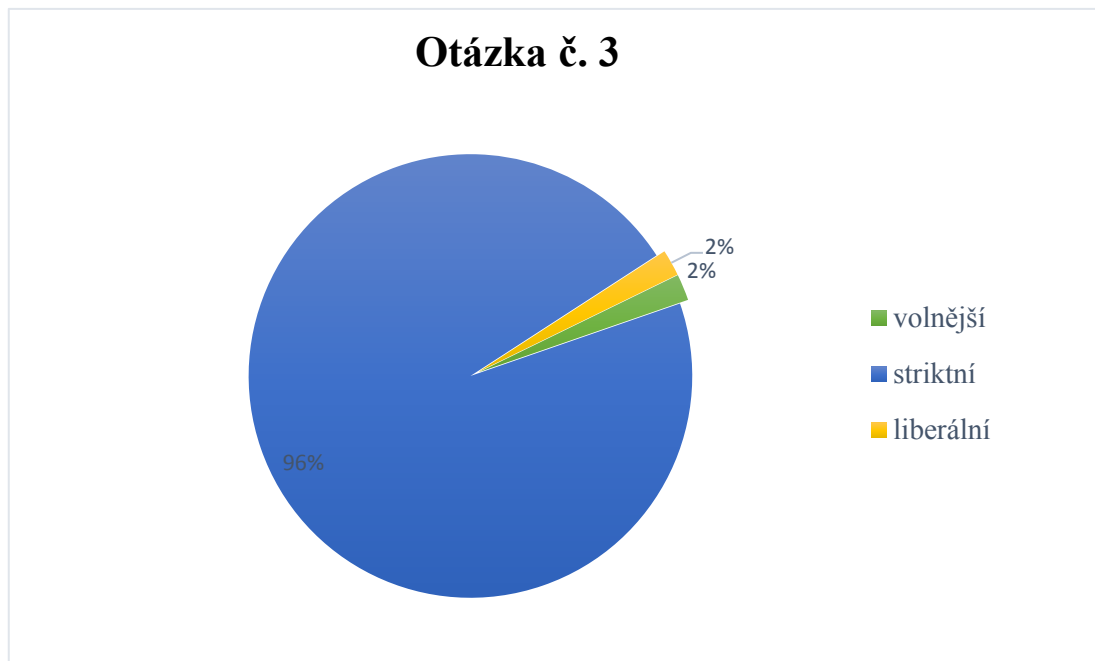
**Obrázek 5: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 2**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Kontakt s nadřízeným je pro pracovníka velice podstatný z hlediska zpětné vazby, ať už negativní či pozitivní. Pokud zaměstnanec netuší, zda svou práci odvádí správně, nemůže svůj výkon zdokonalovat. I přesto, že je otázka dosti podobná otázce předešlé, můžeme vidět, že odpovědi se částečně odlišují. Stejně tak jako velmi častý kontakt s nadřízeným jsou i pravidelné porady v organizaci jedním z typických znaků autoritativního manažerského přístupu. Pro tuto možnost hlasovalo 77 % respondentů. Z obrázku 5 tedy můžeme usoudit, že manažerský přístup se v konkrétních organizačních jednotkách lehce odchyluje. Variantu neosobního kontaktu zvolilo 17 % zaměstnanců, pro které tedy platí liberální manažerský přístup. U zbylých 6 % zaměstnanců jejich nadřízený využívá nepravidelnou formu kontaktu. Nepravidelné porady jsou součástí demokratického stylu. Tento styl dává zaměstnancům dostatek prostoru pro své vlastní rozhodnutí. Což by za určitých okolností mohlo být pro firmu přínosné, ale tento směr se neztotožňuje s firemní politikou.

### 3. Jaký přístup Váš nadřízený nejvíce využívá?

- volnější – základní informace o úkolech, občasná konzultace s nadřízeným
- striktní – co, kdy, jak
- liberální – žádné detaily, pouze termín dokončení úkolu



**Obrázek 6: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 3**

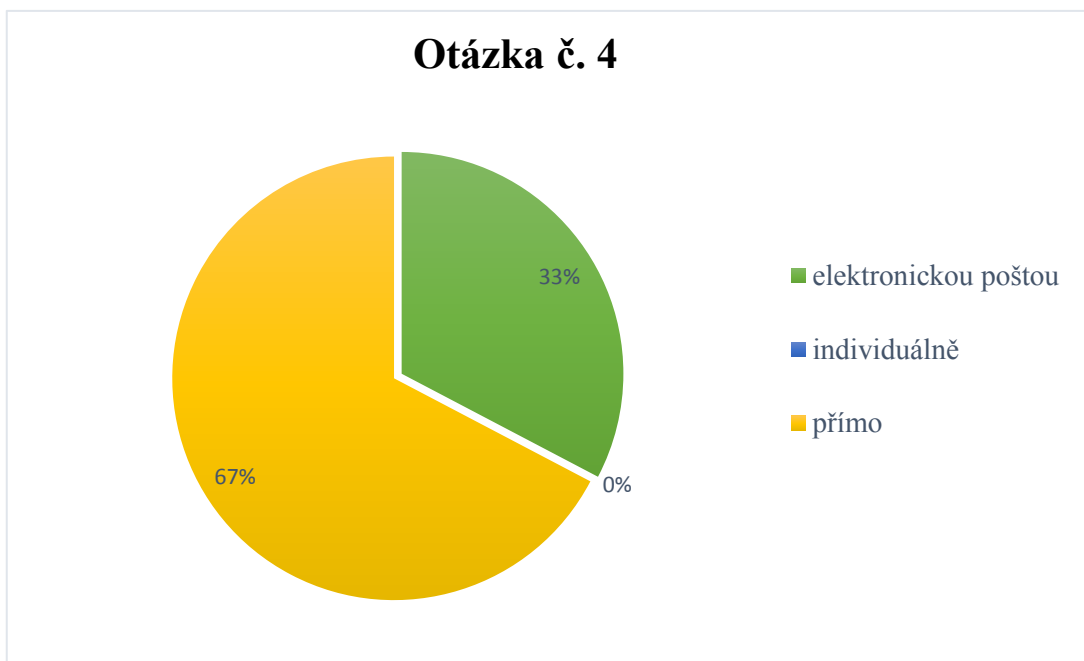
*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledek třetí otázky je jednoznačný. V organizace je využíván především striktní přístup. Zaměstnanci mají přesně danou pracovní náplň. Od svého nadřízeného dostávají jasné rozkazy a přesně definované úkoly, které jsou následně kontrolovány. Tyto úkoly jsou striktně limitovány datem. Ve firmě jsou zavedeny prováděcí předpisy. Otázkou však je, zda příliš striktní způsob delegování je správnou cestou pro úspěšné zvládnutí úkolů. V této společnosti je však žádoucí mít přesně stanovené cíle své práce. Jednou z hlavních vizí je řídit společnost na základě jasně nastaveného rámce pravidel. Je tedy patrné, že společnost aplikuje odpovídající přístup (viz Obrázek 6). Zaměstnanci se musí držet přesných pracovních pokynů, aby nebyl narušen systematický chod podniku. V důsledku nedodržení těchto striktních pravidel může být ohrožen nejen plynulý provoz, ale také zdraví a bezpečnost všech zaměstnanců.



#### 4. Jakou formou si předáváte informace se svým nadřízeným?

- a. elektronickou poštou
- b. individuálně
- c. přímo – např. oznámení na poradě



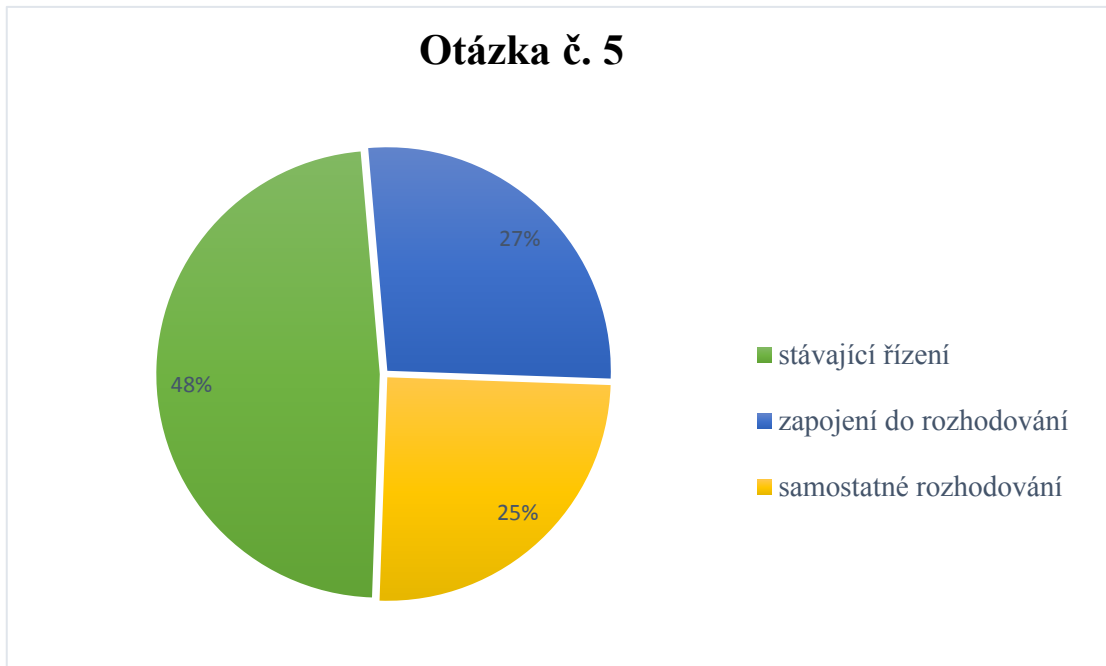
**Obrázek 7: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 4**

*Zdroj: vlastní zpracování*

I ten nejlepší manažer, nemůže vědět vše, co se v jeho organizaci děje, ani znát odpovědi na všechny otázky, které se v organizaci či jeho oddělení objeví. Předávání informací je velmi podstatnou činností, při jejím zanedbání může docházet k nejistotě, pocitu izolovanosti či zbytečným chybám. Neinformovanost může v některých situacích způsobit i finanční náklady. Proto je velmi podstatné, aby manažer komunikoval se svými podřízenými. Dalším z podstatných úkolů manažera je vytvářet a udržovat sociální vztahy. Komunikace je jedním z nástrojů k udržování takových vztahů. Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným může probíhat v několika formách. V obrázku 7 můžeme vidět, že převažuje možnost C, tedy přímá forma předávání informací. 33 % odpovědí bylo pro předávání si informací pomocí elektronické pošty, což je v dnešní digitální době žádoucí. Avšak přímý kontakt může být přínosnější v tom směru, že jsou vyjasněny veškeré detaily práce. Dalším z přínosů přímého kontaktu je již zmíněné udržování sociálních vztahů. Z výsledku tak lze usoudit, že zavedená forma pro předávání informací je pro řízení společnosti velmi přínosná.

**5. Která z následujících možností Vás při Vaší práci nejvíce motivuje?**

- a. plně mi vyhovuje stávající řízení, kdy je zadán úkol a ten je splněn
- b. pokud budu zapojen/zapojena do rozhodování
- c. pokud si mohu o své práci rozhodovat sám/sama



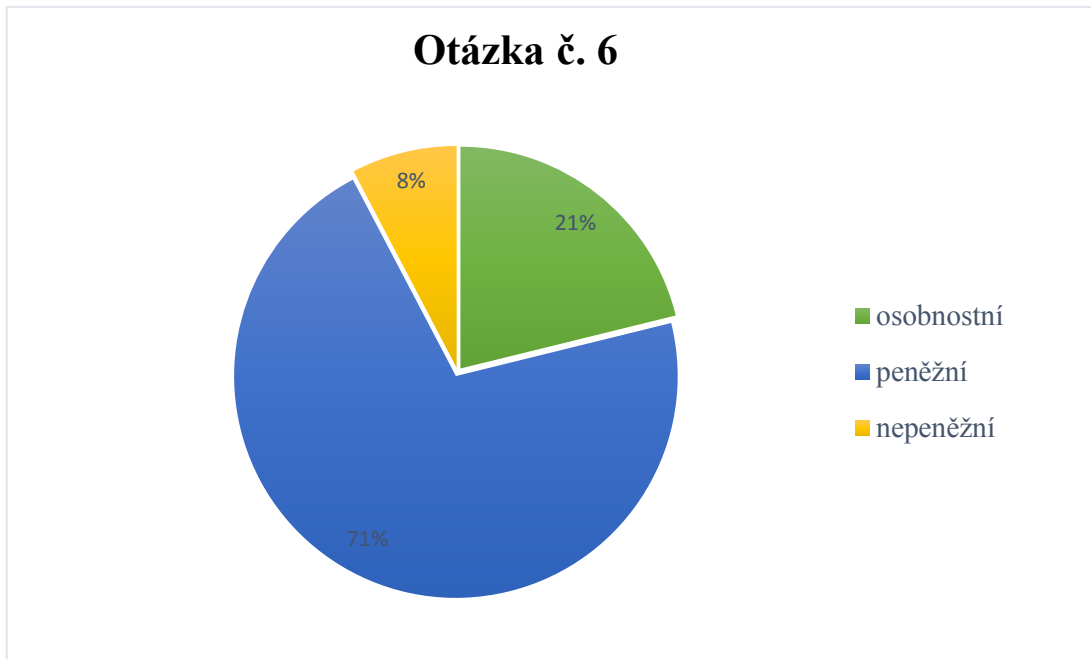
**Obrázek 8: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 5**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Základem manažerské profese je umění komunikace a motivace. Tudiž cílem páté otázky bylo zjistit, která z možností je pro zaměstnance při jejich práci nejvíce motivující. Motivace může mít několik podob a každý z nás upřednostňuje jinou formu motivace. Odpovědi mohou být ovlivněny nejen životním postojem každého zaměstnance, ale také jeho pracovní pozicí. A proto můžeme vidět, že odpovědi u této otázky jsou rozmanité. Obrázek 8 obsahuje graf, který je rozdělen na tři výseče, přičemž největší díl zastává odpověď A. Zaměstnancům tedy plně vyhovuje stávající řízení. Jsou zvyklí splnit úkoly, které jim jsou zadány. Z výsledků u předešlých otázek procentuálně jednoznačně převažuje autoritativní styl řízení. V tomto grafu tomu není jinak, téměř polovina respondentů se s tímto stylem ztotožňuje. Druhá polovina se poté dělí na 27 %, kteří upřednostňují motivaci ve formě demokratického stylu (zapojení do rozhodování) a 25 %, kteří by ocenili samostatnost v rozhodování a motivaci v podobě liberálního manažerského stylu.

## 6. Jaká forma odměňování je ve Vaší firmě nejběžnější?

- osobnostní – pochvala před kolegy, zdůraznění důležitosti, povýšení
- peněžní
- nepeněžní – kurzy, školení, poukazy (stravenky, flexipassy, ...)



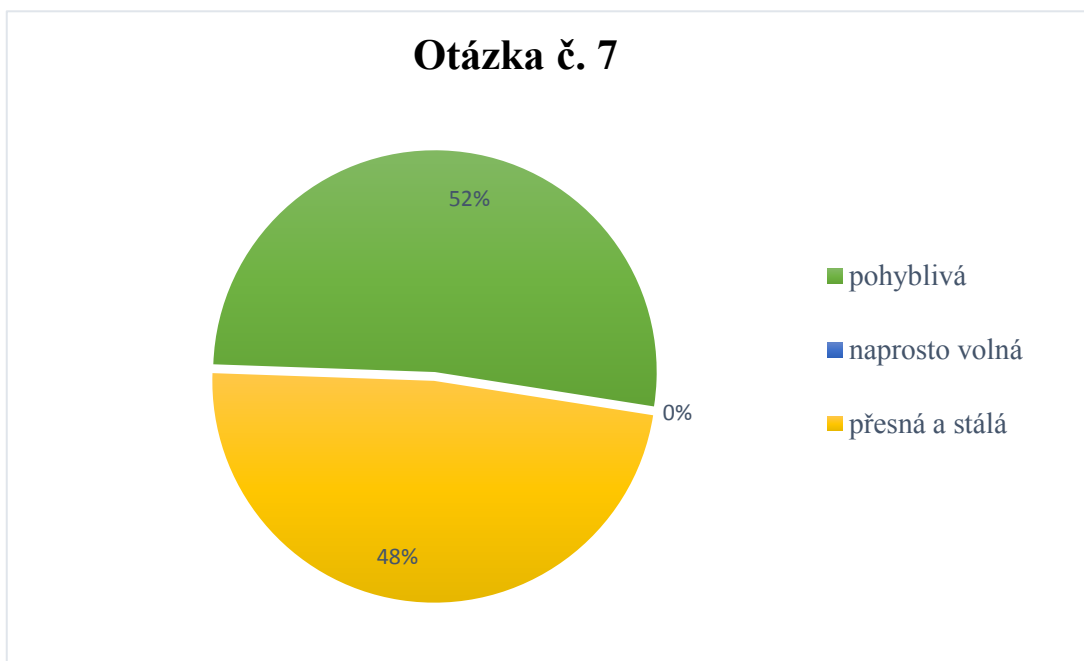
**Obrázek 9: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 6**

*Zdroj: vlastní zpracování*

71 % respondentů odpovědělo, že nejběžnější formou odměňování je forma peněžní (viz Obrázek 9). Spokojení zaměstnanci jsou stavebním kamenem každé firmy. Pokud je zaměstnanec za svou práci odměněn zvyšuje se i jeho motivace. Práce tak nepůsobí fádně a stereotypně. Stejně jako tomu bylo i u otázky předešlé, tak i odpovědi na tuto otázku mohou být ovlivněny vnitřní motivací, kterou má každý pracovník nastavenou jinak. Proto může být pro zaměstnavatele velice obtížným úkolem nastavit tu správnou formu odměňování. Dalším aspektem, který rozhoduje o formě odměňování může být i rozpočet firmy. Pokud firma nemá dostatek prostředků, nemůže si dovolit zvolit variantu peněžního ohodnocení. Každý manažerský přístup má své formy odměňování. U přístupu autoritativního je to tedy forma peněžní. U liberálního stylu řízení jsou zaměstnanci odměňováni osobnostní formou, pro kterou hlasovalo 21 % zaměstnanců. Nepeněžní odměňování se poté využívá ve stylu demokratickém, což zvolilo 8 % zaměstnanců.

## 7. Jaká forma pracovní doby je ve Vaší firmě zavedena?

- pohyblivá – důležité je splnit pracovní fond v měsíci
- naprosto volná – pokud pracovník splní všechny své úkoly a povinnosti, na počtu celkových hodin nezáleží
- přesná a stálá (od kdy do kdy) – každý den by měl pracovník v práci strávit osm hodin



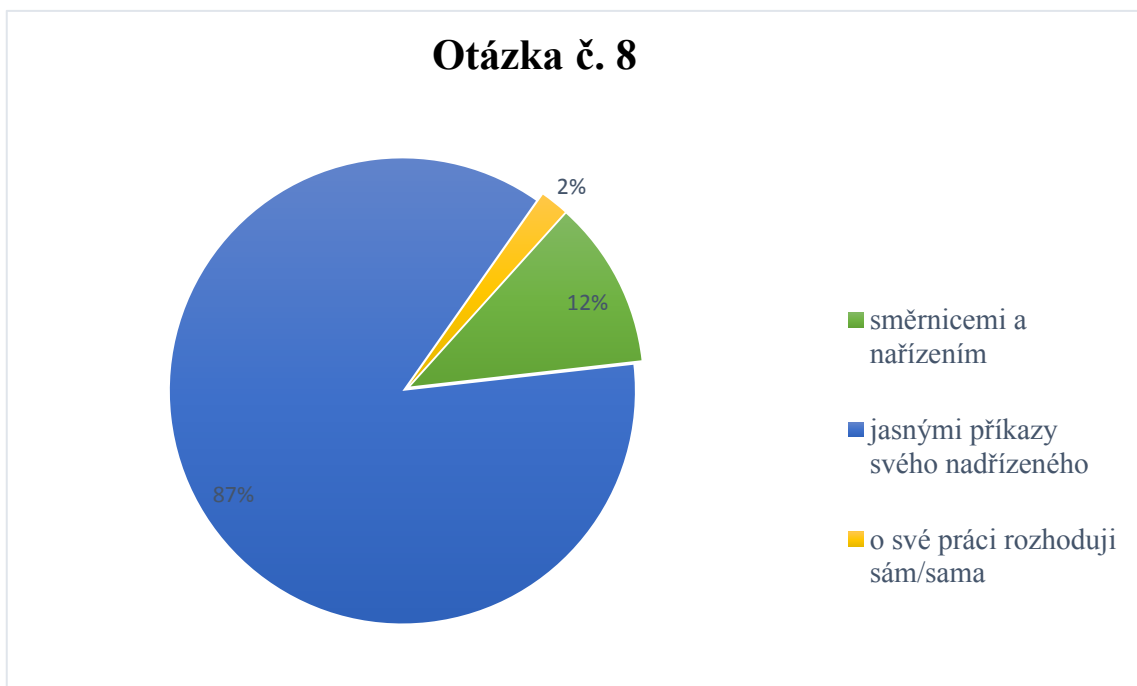
**Obrázek 10: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 7**

*Zdroj: vlastní zpracování*

V dnešní době se často spekuluje o pracovní době. Zda je správné nastavit pevnou pracovní dobu, či nechat zaměstnance, aby si svou práci přizpůsobili jiným činnostem. Otázkou je, zda by se efektivita a produktivita zvýšila či nikoli. V posledních letech prošla pracovní doba velkým rozvojem. Může být přesná a stálá, pohyblivá nebo naprosto volná. Vždy záleží na typu firmy a na dohodě mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Ve společnosti České dráhy jsou zavedeny dva typy pracovní doby, což je zřejmé z obrázku 10. Pracovní doba pohyblivá, kterou volilo 52 % zaměstnanců a pracovní doba přesná a stálá. Tento typ zvolilo 48 % zaměstnanců. U obou typů pracovní doby je důležité splnit časový fond v měsíci. Mzda dotazovaných respondentů je časová, nikoli úkolová, a proto je velmi důležité dodržovat pracovní dobu. Typ pracovní doby je závislý na pracovní pozici. Administrativní pracovníci mají přesně vymezenou dobu od kdy do kdy. Naopak pracovníci v provozu mají pohyblivou.

## 8. Čím se nejvíce řídíte při své práci?

- směrnicemi a nařízením
- jasnými příkazy svého nadřízeného
- o své práci rozhodují sám/sama



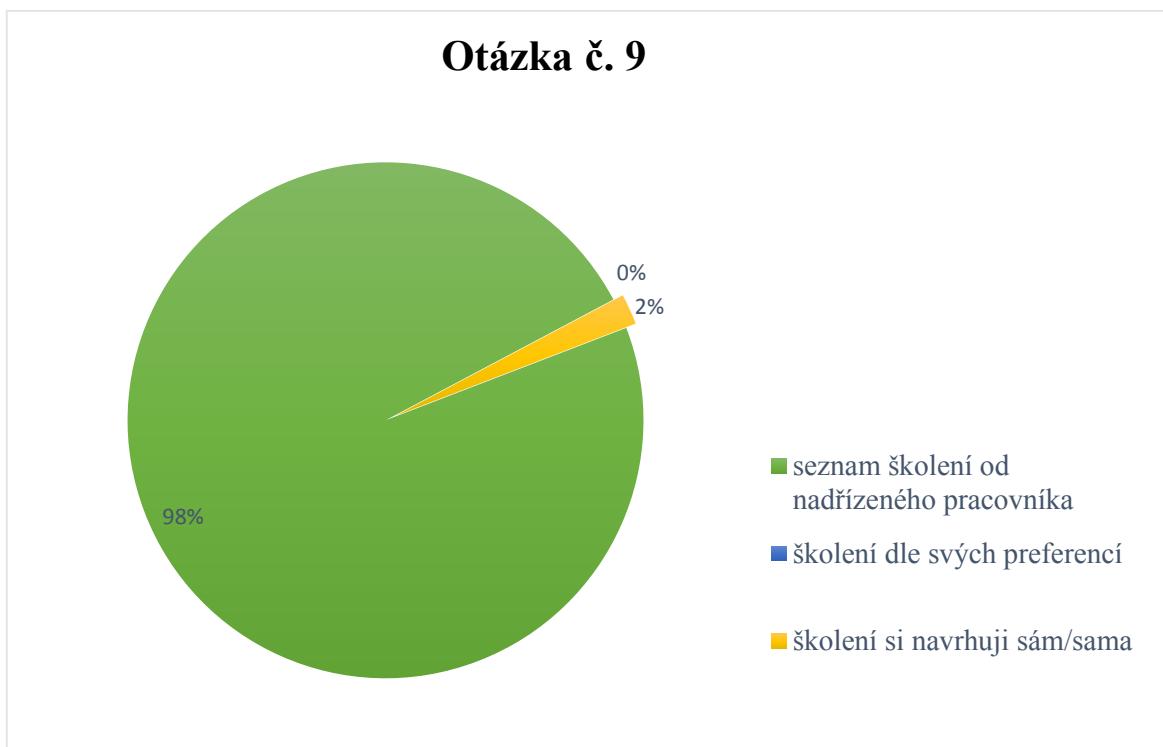
**Obrázek 11: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 8**

*Zdroj: vlastní zpracování*

87 % respondentů se při své práci řídí jasnými příkazy svého nadřízeného. Potom je tu 12 %, jejichž práce se podřizuje směrnicím a nařízením, což je znak byrokratického manažerského přístupu. V byrokratickém přístupu jsou zaměstnancům zadány přesné úkoly, které jsou posléze kontrolovány. Z obrázku 11 opět vyplívá, že v organizace převažuje uplatnění autoritativního manažerského přístupu. Zbylé 2 % zaměstnanců si o své práci mohou rozhodovat sami. Což znamená, že liberální přístup není v tomto směru pro společnost přínosný. Výsledek osmé otázky se opět ztotožňuje se strategickými cíli podniku. Které společnost provádí prostřednictvím uplatňování zásad, které jasně vychází z nastaveného rámce pravidel. Důsledek nedodržení příkazů může vést až k nepřipravenosti vozového parku, nepřipravenosti vlakových čet, nedodržení jízdního řádu a v nejhorší variantě ohrožení zdraví a bezpečnosti zaměstnanců či cestujících.

## 9. Jakým způsobem probíhá výběr Vašeho školení?

- od nadřízeného pracovníka dostanu seznam školení, které musím absolvovat
- školení si vybírám sám/sama dle svých preferencí
- školení si navrhuji sám/sama, pouze si ho nechám schválit svým nadřízeným



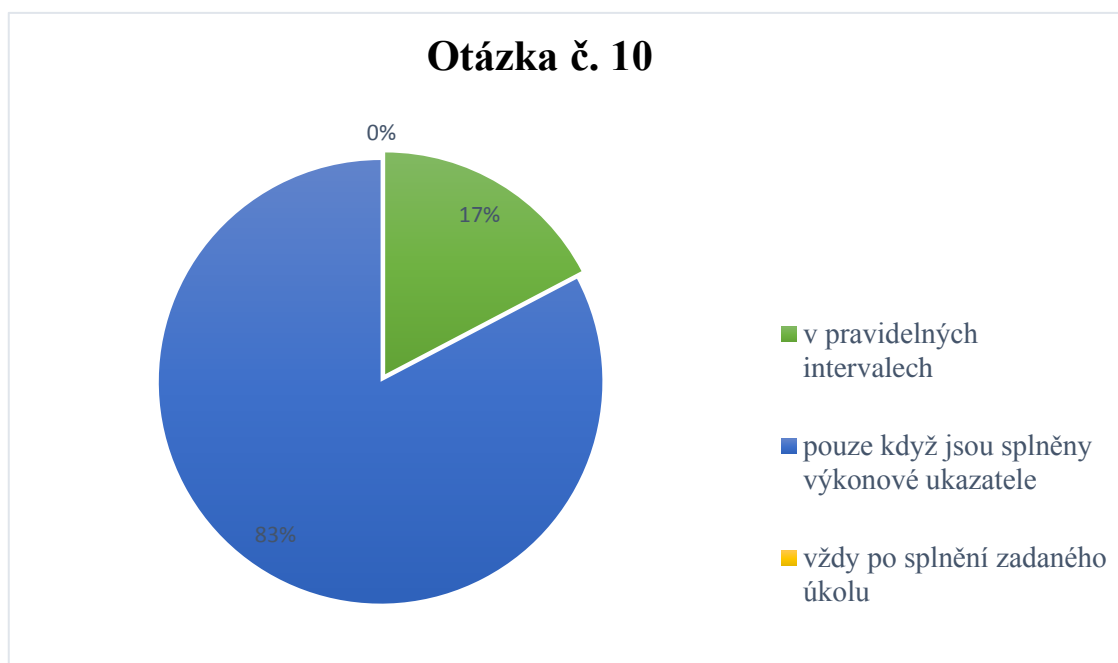
**Obrázek 12: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 9**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Téměř všichni dotazovaní zaměstnanci Českých drah dostanou od svého nadřízeného seznam školení, který musí absolvovat (viz Obrázek 12). Školení je velmi podstatné pro většinu zaměstnanců ve všech odvětvích. Zaměstnanec se potřebuje vzdělávat ve svém oboru a mít neustálý přehled o novinkách. Školení je pro firmu finančně náročná záležitost, tudíž jeho výběr není zcela jednoduchá záležitost. Školení může mít podobu vstupního školení, jednorázového kurzu, odborných seminářů, přezkoušení znalostí a jiné. Ve společnosti si pouze 2 % respondentů navrhuje své školení sami. Tato možnost vyžaduje důvěru mezi nadřízeným a pracovníkem. Školení dle svých preferencí si dotazovaní respondenti zvolit sami nemohou. Ve společnosti je zaveden plán školení, který je součástí jednotného podnikového systému. Tento systém zajistí dodržení termínů opakovaných školení a odborných příprav, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce (různá oprávnění nebo osvědčení pro obsluhu technických zařízení a jiné).

## 10. Jak často jste odměňováni za svou práci?

- v pravidelných intervalech – např. jednou ročně jako 13. plat
- pouze když jsou splněny výkonové ukazatele
- vždy po splnění zadaného úkolu



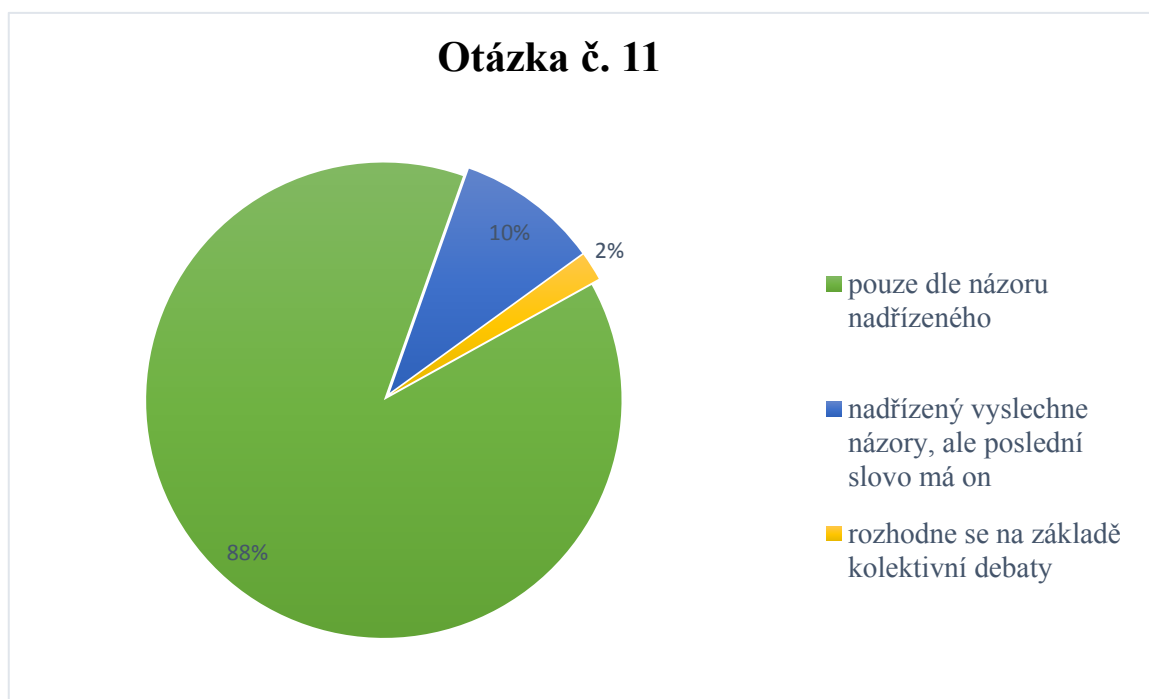
**Obrázek 13: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 10**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejlepším systémem odměňování je ten, který vyhovuje potřebám i zájmům zaměstnanců i podniku. Odměňování by mělo být akceptováno všemi pracovníky bez ohledu na to, kterou pracovní pozici vykonávají. Všichni pracovníci by měli být o způsobu odměňování dostatečně informováni. V otázce č. 10 se výsledky odlišují od předchozích otázek. Z obrázku 13 je očividné, že 83 % pracovníků je za svou práci odměňováno při splnění výkonových ukazatelů. Tento typ odměňování je typický pro demokratický styl řízení. Firma plní stanovené ukazatele, čímž se může navýšit rozpočet společnosti a firma si tak může dovolit vyplatit odměny. V tomto typu je upřednostňován firemní prospěch před tím individuálním. Dalších 17 % je odměňováno v pravidelných intervalech, což je znak pro liberální delegování. V této otázce není žádné procento pro autoritativní styl řízení, kde jsou pracovníci odměňováni vždy po splnění zadaného úkolu. Cílem firmy není individuální odměňování pracovníků. Záměrem je splnit konkrétní výsledky a podpořit tak firemní úspěchy.

## 11. Jakým způsobem se dělají důležitá rozhodnutí ve Vaší firmě?

- nadřízený pracovník rozhodne pouze podle svého názoru
- nadřízený pracovník si vyslechne naše názory, ale poslední slovo má on
- proběhne kolektivní porada a na základě debaty se rozhodne



**Obrázek 14: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 11**

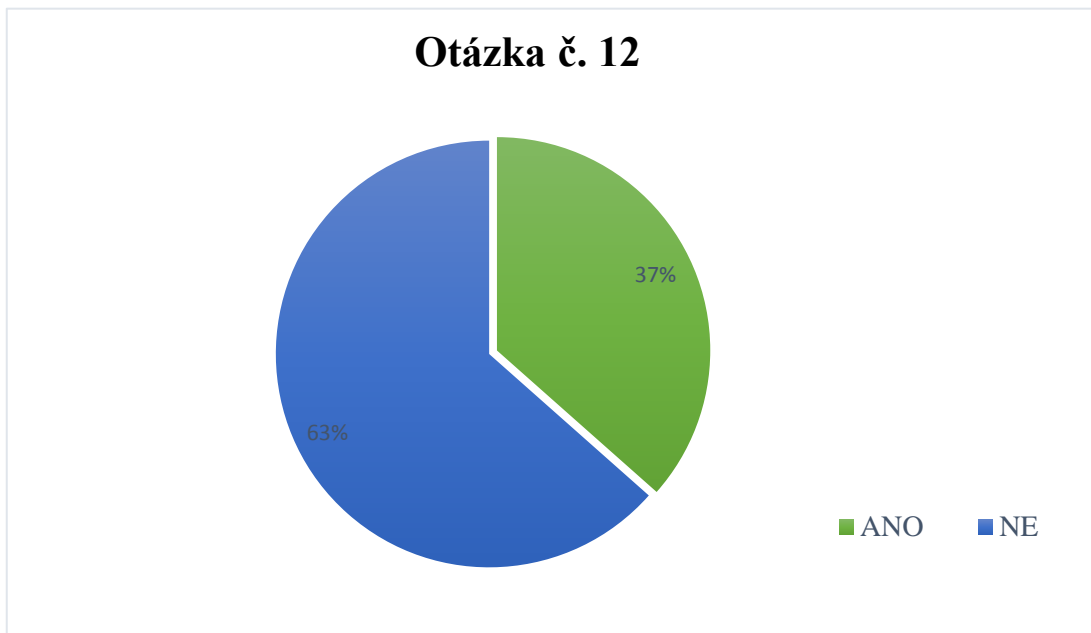
*Zdroj: vlastní zpracování*

Rozhodování ve firmě je podstatnou částí top managementu. V případě špatného rozhodnutí může firmu dosáhnout velkých ztrát, dokonce může být ohrožena i pozice společnosti na trhu. Vedoucí pracovník musí své zaměstnance motivovat a především koučovat. Provádí-li manažer všechna rozhodnutí sám, brání tak svým zaměstnancům naučit se přebírat iniciativu i odpovědnost za úspěšné dokončení úkolů. Dlouhodobým úkolem manažera je zapojit na základě delegování do procesu rozhodování a samostatného řešení úkolů co největší počet osob. V tomto grafu opět převahuje autoritativní přístup, kdy nadřízený pracovník rozhodne pouze dle svého názoru (viz Obrázek 14). 88 % respondentů se vůbec nezapojuje do rozhodování o chodu firmy. U 10 % pracovníků si nadřízený vyslechne jejich názory, ve finále se však rozhodne podle sebe. Avšak i takové vyslechnutí může vést k následnému přehodnocení stanoviska a může mít vliv na koncové rozhodnutí. Pouze 2 % z dotazovaných pracovníků si o své práci rozhodují zcela sami.



## 12. Ovlivňuje absence nadřízeného pracovníka chod firmy?

- a. ANO
- b. NE



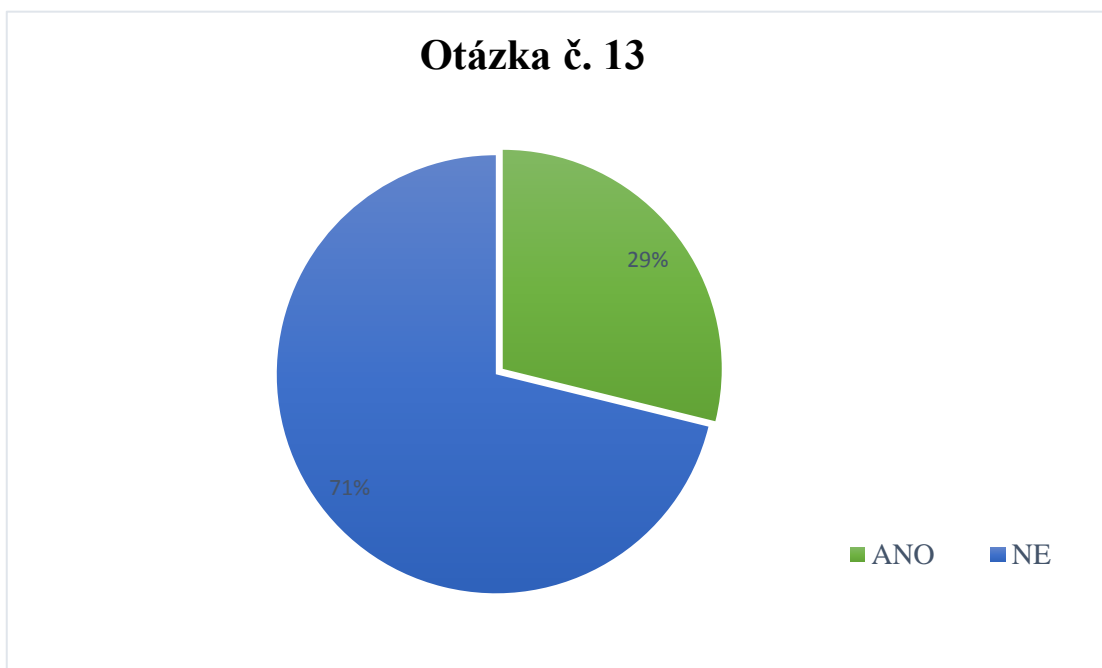
**Obrázek 15: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 12**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Předchozí otázky se věnovaly typu manažerského přístupu, který je ve společnosti zaveden. Od otázky číslo 12 se zaměříme na komplexní řízení firmy a na to, jak ji vnímají zaměstnanci. Aby firma fungovala komplexně je podstatné nejenom pro vnitřní prostředí firmy, ale také pro vnější. Když firma funguje komplexně může tak vyhovět zákazníkům a nabídnout jim vše, co chtějí a kdy chtějí. Komplexní firma se může vyznačovat například samo-organizací. Tato samo-organizace vzniká přirozeně. V této otázce zaměstnanci odpovídají na otázku, zda absence jejich nadřízeného může ovlivnit chod firmy. Obrázek 15 zachycuje, že 63 % pracovníků zvolilo možnost, že absence nadřízeného chod firmy neovlivní. Téměř ze dvou třetin tedy firma funguje komplexně a chod není narušen. Ostatních 37 % pracovníků vybralo možnost A, kdy absence nadřízeného je pro firmu nepříznivá a fungování by proto mohlo být oslabeno. Dnešní doba vyžaduje zaměstnance, kteří dokáží uvažovat a jednat nezávisle. Zaměstnanci by také měli brát v potaz, že rozvoj firmy závisí na každém jednotlivci. K tomu je však zapotřebí, aby byli vedeni manažerem, který plně chápe, co společnost, a především cíle dnešní doby vyžadují.

### 13. Dá se považovat komunikace mezi zaměstnanci ve Vaší firmě za klíčový prvek?

- a. ANO
- b. NE



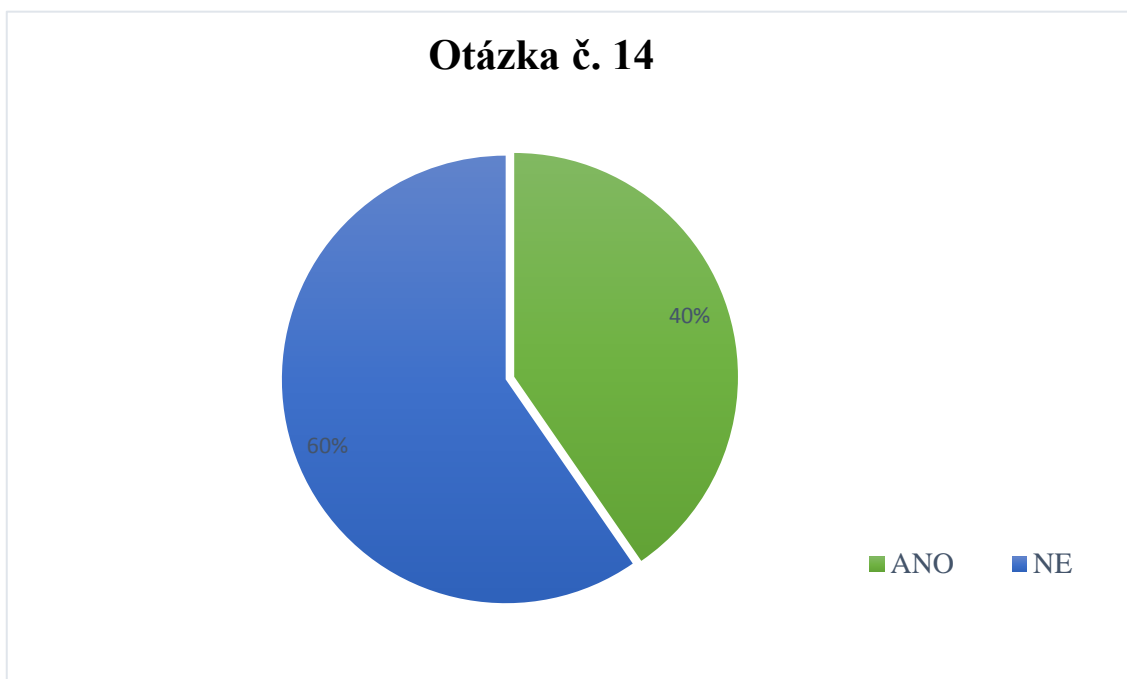
**Obrázek 16: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 13**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Komplexní systémy se vyznačují zpětnou vazbou. Tato vazba může být pozitivní i negativní. Chování jednotlivých prvků se vrací zpět takovým způsobem, že pomocí zpětné vazby může být prvek pozměněn. Komunikace mezi zaměstnanci je tedy velmi podstatnou složkou fungování organizace. Slouží k předávání informací, k utužování pracovních vztahů a také se pomocí komunikace dostává zpětné vazby. Pokud zaměstnanec není dostatečně informován o své práci nebo nedostává dostatečnou zpětnou vazbu, zda svou práci odvádí správně, může chybovat. V otázce číslo 13 odpovědělo 71 % respondentů, že komunikace mezi zaměstnanci se ve společnosti za klíčový prvek považovat nedá. Zbylých 29 % zaměstnanců ji za klíčový prvek považuje (viz Obrázek 16). Lidský faktor je zde jednou z nejpodstatnějších prvků systému. Prostřednictvím komunikace lze dosáhnout toho, aby prvek lidského faktoru v systému fungoval plynule a bez chyb. Komunikaci a lepší informativnost může vedení vylepšit skrz pravidelné porady nebo také pomocí jednotného informačního systému, který slouží k propojení celé společnosti.

#### 14. Ovlivní chyba zaměstnance, který není přímo spjat s Vaším oddělením Vaši práci?

- a. ANO
- b. NE



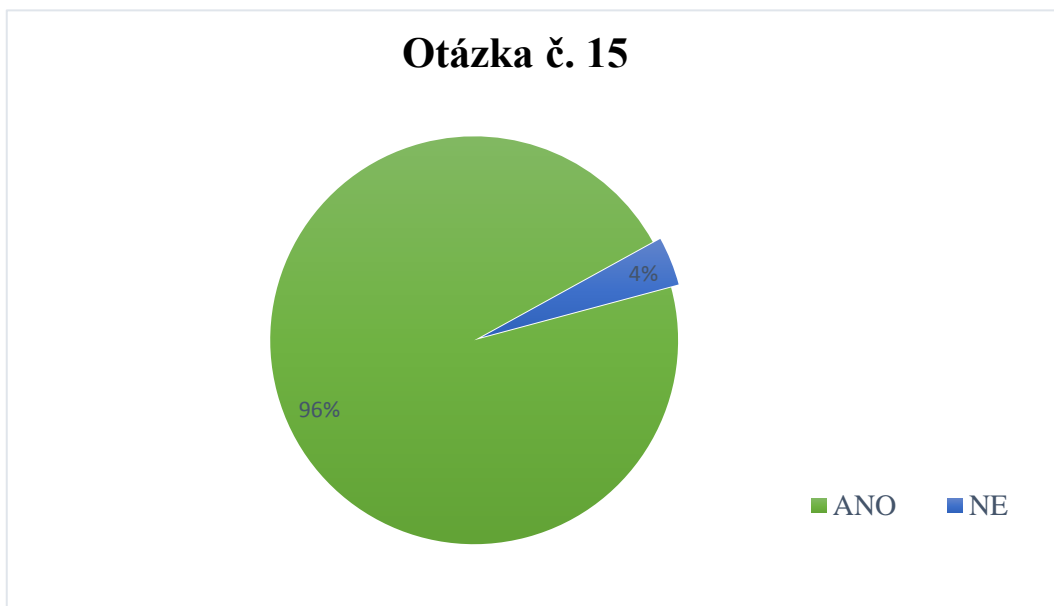
**Obrázek 17: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 14**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Lidský faktor vytváří v komplexním systému vazby a interakce. Tento lidský faktor může snížit spolehlivost takového systému. I přesto, že nejsou veškeré organizační jednotky přímo propojeny může mít chyba některého z pracovníků dopad na ostatní oddělení. Z obrázku 17 je patrné, že u 40 % respondentů by chyba zaměstnance z jiného oddělení mohla ovlivnit jejich práci. Tento údaj je pro firmu dost podstatný. Záměrem každé firmy je minimalizace nákladů. Proto by firma měla předejít takovým chybám, které mohou ovlivnit práci ostatních. Chyba zaměstnance však nemusí být vždy z jejich strany. Chybou může být i špatné týmové prostředí. Manažer určuje prostředí pro každého svého podřízeného, on jediný rozděluje použití moci. Každá chyba ze strany manažera ovlivňuje i práci podřízených. Proto je podstatné, aby v čele týmu stál empatický a zároveň rozhodný manažer. Minimalizace chyb je totiž součástí práce celého pracovního týmu, a pokud převládá špatné týmové prostředí je velice náročné chyby analyzovat. Otázkou však je, zda pracovníci dokáží rozpoznat chyby, které udělali a zda mají zájem a odvahu se z nich opravdu poučit. 60 % zaměstnanců zvolilo možnost, že jejich práce není ovlivněna chybou zaměstnance z jiného oddělení.

**15. Jsou ve Vaší firmě jednotlivá oddělení vzájemně propojena (např. jednotný informační systém)?**

- a. ANO
- b. NE



**Obrázek 18: Výsledný graf zachycující odpovědi na otázku č. 15**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Poslední otázka byla zaměřena na propojenost firmy jako celku. V dnešní digitální době je téměř nepředstavitelné, že by některá společnost fungovala bez informačních technologií. Práce s počítačem je denní agendou bezmála poloviny dotazovaných zaměstnanců. Výsledky obrázku 18 hovoří jasně: 96 % pro možnost ANO a pouhá 4 % pro možnost NE. Jednotný informační systém umožní všem zaměstnancům komplexní propojení mezi jednotlivými organizačními jednotkami a podpoří efektivní fungování společnosti. Ve společnosti je zaveden intranet, pomocí kterého mají zaměstnanci přístup k veškeré potřebné dokumentaci, informacím a ostatním prostředkům k práci. Intranet je denně využíván většinou zaměstnanců. Intranet poskytuje rychlejší šíření informací čímž ušetří čas a přispívá tak ke snížení administrativních nákladů. Spolupráce a komunikace je rychlejší a účinná. Pomocí intranetu mohou zaměstnanci pracovat na dokumentech pomocí sdílených jednotek, mohou také vkládat komentáře a společně se dohodnout na tom, co je potřeba udělat. Další výhodou intranetu je okamžitá aktualizace, tím se zabrání chybám a ztrátám.

### 5.3 Zhodnocení výzkumu

Dotazník obsahoval celkem 11 otázek, které byly zaměřeny na styl manažerského řízení. Z těchto 11 otázek bylo ve výsledku 9 otázek vyhodnoceno pro autoritativní styl řízení. U autoritativního stylu řízení jsou úkoly určovány direktivně. Veškerá rozhodnutí činní manažer a přebírá tak veškerou zodpovědnost. Zaměstnanci nejsou zapojeni do rozhodovacího procesu. U pouhých dvou otázek převažoval ve výsledku demokratický styl řízení. V demokratickém stylu je podstatná přirozená autorita manažera. Nadřízený dává prostor svým podřízeným pro vyjádření vlastního názoru a jsou částečně zapojeni do rozhodovacího procesu. Ve finále si však nadřízený rozhodne dle svého názoru. Liberální styl procentuálně nepřevažoval u žádné z otázek. Jak už bylo zmíněno jednou z oblastí strategických cílů společnosti je governance. Hlavním záměrem tohoto cíle je uplatňovat zásady manažerského řízení, které vychází z jasně nastaveného rámce pravidel. Dle poznatků z teoretické části lze usoudit, že takový postoj se nejvíce ztotožňuje se stylem autoritativním spolu v kombinaci se stylem byrokratickým. Od otázky číslo 12 bylo dotazování zaměřeno na komplexní fungování firmy. První otázka se zabývala absencí nadřízeného. Z odpovědí vyplynulo, že absence nadřízeného chod organizace spíše neovlivní. Druhá otázka zjišťovala, zda je komunikace ve firmě klíčovým prvkem. Téměř tři čtvrtiny odpovědí bylo s negativním výsledkem. Další otázka zkoumala, zda se chyby zaměstnanců z jiných oddělení přenáší na i na práci v ostatních organizačních jednotkách. Více jak polovinu zaměstnanců chyby pracovníků z jiných oddělení neovlivní. Závěrečná otázka se věnovala jednotnému informačnímu systému. Dle výsledků je jednotný informační systém ve společnosti zaveden, což je pro firmu přínosné.

Výsledky kvantitativního výzkumu jsou jasné. Z 11 otázek na manažerský styl bylo 9 otázek vyhodnoceno pro autoritativní styl řízení. Můžeme tedy konstatovat, že společnost úspěšně naplňuje své záměry. Řízení je úspěšné a manažerský přístup je odpovídající. Dále také bylo zjištěno, že firma se zčásti přibližuje trendům komplexního řízení. Určité nástroje, jako je například komunikace mezi pracovníky by bylo třeba zdokonalit. Firma však využívá takových metod a postupů, jaké je třeba uplatňovat k naplnění stanoveného strategického cíle.

## ZÁVĚR

Management je pro každou organizaci velmi podstatný a klíčový, protože bez správného řízení by žádná společnost nemohla být úspěšná. Řízení je proces, který směřuje k předem stanoveným záměrům společnosti. Součástí správného řízení je také zvolení odpovídajících postupů a metod neboli stylu řízení. Styl řízení je jedna z nejdůležitějších činností každého manažera. Úspěšný manažer musí svůj manažerský přístup aplikovat tak, aby se přizpůsobil různým situacím. Nejpodstatnějším krokem je zvolení takového řídicího stylu, aby bylo docíleno předem stanovených cílů. Dalším trendem v řízení se postupem času stává pohlížení na firmu jako na komplexní systém. V tomto případě je zapotřebí správně využít veškeré lidské zdroje podniku, což manažery opět přivádí na otázku, který přístup řízení bude ten nejadekvátnější.

Na základě kvantitativního dotazníku byla provedena případová studie. Cílem studie bylo zjistit, jaký manažerský přístup je aplikován ve společnosti ČD, a s. Konkrétně tedy ve třech organizačních jednotkách. A to RSM, ZAP a OCU. Také bylo analyzováno komplexní fungování firmy. Pomocí patnácti otázek byl vytvořen přehled o tom, jak společnost a dané organizační jednotky fungují. Byly zjištěny postupy a metody, které manažeři využívají při své práci. Odpovědi dotazovaných zaměstnanců potvrdily představy o fungování společnosti. Firma má vytyčeny konkrétní strategické cíle. Plnění těchto cílů je založeno na striktním delegování. Dle teoretických poznatků je pro společnost ideální volbou styl, který je na pomezí stylu autoritativního a byrokratického. Výsledky výzkumu potvrdily, že je ve společnosti zvolen odpovídající styl řízení. Konkrétně je tedy z velké části uplatňován autoritativní styl řízení. Své záměry tedy podnik naplňuje.

Výsledný průzkum odhalil určité nástroje, které nejsou společností využívány naplno. Tyto nástroje mají prostor pro zlepšení. Například můžeme uvést komunikaci. Dle odpovědí respondentů se komunikace ve firmě nedá považovat za klíčový prvek. Pomocí komunikace však dochází k utužování vnitropodnikových vztahů. Komunikace zároveň vytváří ve společnosti sociální prostředí, které je důležité pro týmovou práci. Takové prostředí přispívá k lepší informativnosti a vyvolává v zaměstnancích určitou vnitřní motivaci. Jejich výsledná práce je poté efektivnější. Vzájemnou komunikaci mezi pracovníky lze rozvíjet například pomocí pravidelných porad či team buildingových akcí. Ke zlepšení tohoto nástroje mohou též přispět mimopodnikové aktivity, během kterých panuje uvolněná atmosféra. Záměrem každého podniku je vybudovat silný tým zaměstnanců, kteří mezi sebou budou komunikovat a zároveň vytvářet pozitivní sociální prostředí.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- BUREŠ, Vladimír. *Systémové myšlení pro manažery*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-037-9.
- CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8
- COVENEY, Peter V a Roger HIGHFIELD. *Mezi chaosem a řádem: hranice komplexity: hledání řádu v chaotickém světě*. Přeložil František SLANINA. Praha: Mladá fronta, 2003. Kolumbus. ISBN 80-204-0989-0.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.
- JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-4127-7.
- MAUBOUSSIN, Michael J. *Dvakrát měř, než rozhodneš!: jak se vyhnout myšlenkovým chybám v rozhodování*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-270-3.
- MITCHELL, Melanie. *Complexity: a guided tour*. New York: Oxford University Press, 2009. ISBN 978-0-19-512441-5.

- MORFAW, John Ngosong. *Total quality management (TQM): a model for the sustainability of projects and programs in Africa*. Rev. ed. Lanham [Md.]: University Press of America, 2009. ISBN 978-0-7618-4706-9.
- NOVÁK, Jaromír a Vítězslav PRUKNER. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Code Creator, 2014 [cit. 2019-02-05]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Tiraz.html>
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- PELÁNEK, Radek. *Modelování a simulace komplexních systémů: jak lépe porozumět světu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5318-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.



## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Dotazník k bakalářské práci.....	50
--	----

# PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Vážená respondentko, vážený respondente,

mé jméno je Natálie Eflerová a studuji na Univerzitě Pardubice. Můj obor je zaměřený na ekonomiku a management. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce.

Dotazník je anonymní a dobrovolný.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

## **1) Jak často se při své práci setkáváte se svým nadřízeným?**

- a. velmi často
- b. občasný kontakt – pouze při poradách
- c. nepravidelně – pouze při závažném problému

## **2) Jaká forma kontaktu s nadřízeným se ve Vaší firmě nejvíce využívá?**

- a. pravidelné porady
- b. neosobní forma – pomocí elektronické pošty
- c. nepravidelné porady – při závažných problémech

## **3) Jaký přístup Váš nadřízený nejvíce využívá?**

- a. volnější – základní informace o úkolech, občasná konzultace s nadřízeným
- b. striktní – co, kdy, jak
- c. liberální – žádné detaily, pouze termín dokončení úkolu

## **4) Jakou formou si předáváte informace se svým nadřízeným?**

- a. elektronickou poštou
- b. individuálně
- c. přímo - např. oznámení na poradě

## **5) Která z následujících možností Vás při Vaší práci nejvíce motivuje?**

- a. plně mi vyhovuje stávající řízení, kdy je zadán úkol a ten je splněn
- b. pokud budu zapojen/zapojena do rozhodování
- c. pokud si mohu o své práci rozhodovat sám/sama

## **6) Jaká forma odměňování je ve Vaší firmě nejběžnější?**

- a. osobnostní – pochvala před kolegy, zdůraznění důležitosti, povýšení
- b. peněžní
- c. nepeněžní – kurzy, školení, poukazy (stravenky, flexipassy, ...)

**7) Jaká forma pracovní doby je ve Vaší firmě zavedena?**

- a. pohyblivá – důležité je splnit pracovní fond v měsíci
- b. naprosto volná – pokud pracovník splní všechny své úkoly a povinnosti, na počtu celkových hodin nezáleží
- c. přesná a stálá (od kdy do kdy) – každý den by měl pracovník v práci strávit osm hodin

**8) Čím se nejvíce řídíte při své práci?**

- a. směrnici a nařízeními
- b. jasnými příkazy svého nadřízeného
- c. o své práci rozhodují sám/sama

**9) Jakým způsobem probíhá výběr Vašeho školení?**

- a. od nadřízeného pracovníka dostanu seznam školení, které musím absolvovat
- b. školení si vybírám sám/sama dle svých preferencí
- c. školení si navrhuji sám/sama, pouze si ho nechám schválit svým nadřízeným

**10) Jak často jste odměňováni za svou práci?**

- a. v pravidelných intervalech – např. jednou ročně jako 13. plat
- b. pouze když jsou splněny výkonové ukazatele
- c. vždy po splnění zadaného úkolu

**11) Jakým způsobem se dělají důležitá rozhodnutí ve Vaší firmě?**

- a. nadřízený pracovník rozhodne pouze podle svého názoru
- b. nadřízený pracovník si vyslechne naše názory, ale poslední slovo má on
- c. proběhne kolektivní porada a na základě debaty se rozhodne

**12) Ovlivňuje absence nadřízeného pracovníka chod firmy?**

- a. ANO
- b. NE

**13) Dá se považovat komunikace mezi zaměstnanci ve Vaší firmě za klíčový prvek?**

- a. ANO
- b. NE

**14) Ovlivní chyba zaměstnance, který není přímo spjat s Vaším oddělením Vaši práci?**

- a. ANO
- b. NE

**15) Jsou ve Vaší firmě jednotlivá oddělení vzájemně propojena (např. jednotný informační systém)?**

a. ANO

b. NE