

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Behaviorální pohled v managementu,
empirický důkaz**

Petra Flonerová

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pardubice

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petra Flonerová**
Osobní číslo: **E17232**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Behaviorální pohled v managementu, empirický důkaz**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza chování a fungování vztahů mezi dodavateli, zaměstnanci a zaměstnavateli dané firmy. V teoretické části se zaměříme na behaviorálně-ekonomické teorie. V praktické části práce budu ověřovat behaviorální teorie na manažerech vybrané firmy. Dále v této části bude obsažena empirie s následným ohodnocením, které v závěru napomůžou k naplnění cíle.

Osnova:

- Behaviorálně-ekonomické teorie.
- Popis firmy a manažerského řízení v daném podniku.
- Behaviorální výzkum a empirická data.
- Interpretace a zhodnocení získaných výsledků.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

CAMERER, C. F., HO, T-H., CHOLLG, J. K. Behavioural Game Theory: Thinking, Learning and Teaching. In: Advances in understanding strategic behaviour : game theory, experiments, and bounded rationality : essays in honor of Werner Güth. Palgrave Macmillan , New York, 2004. pp. 120-180. ISBN 1403941521.
CYERT, M., MARCH, G. A behavioral theory of the firm. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2013. ISBN 978-1-61427-532-9.
IVANCEVICH, J. M., MATTESON M. T. Organizational behavior and management. 6th ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill, c2002. ISBN 978-0072436389.
KAO, R. W. Y. Entrepreneurial decision-making behaviour compared with corporate managers in business management. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 1987, s. 12-21.
THALER, R. H. Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie. Praha: Argo, 2017. Zp., svazek 56. ISBN 978-80-257-2121-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

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

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlášení

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 31. 5. 2020

Petra Flonerová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost při studiu.

ANOTACE

V teoretické části bakalářské práce jsou obsaženy současné poznatky v oblasti základních pojmů jako management, manažer, behaviorální přístup v managementu, vývoj behaviorálních přístupů managementu. Tato část je rozdělena na základní části, jako je řízení, manažer, behaviorismus. Pokračuje vývojem managementu, kde jsou zmíněny první důkazy behaviorálního přístupu manažerů a následně jsou uvedeny styly managementu řízení. Empirická část zkoumá chování manažerů dané firmy. Výzkum je prováděn metodou semi-strukturovaného rozhovoru a následně jsou data vyhodnocena, což umožňuje stanovení závěru a dosažení cíle práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažer, behaviorální management, rozhodování, podnik

TITLE

The behavioral approach in the management, empirical evidence

ANNOTATION

In the theoretical part of this bachelor thesis are provided current information in the field of basic concepts, such as management, manager, behavioral approach in management, the development of behavioral approaches to management. This part is divided into basic concepts to this topic such as management, manager, behaviorism. It continues by management development with the first evidence of the behavioral approach of managers and thereafter management styles are mentioned. The empirical part examines the behavior of managers of expected companies. The research is carried out by the method of a semi-structured interview and subsequently the data are evaluated, which allows drawing a conclusion and achieving the goal of work.

KEYWORDS

management, manager, behavioral management, decision-making, enterprise

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1 Vymezení základních pojmů	12
1.2 Behaviorismus	12
1.3 Pojem management	13
1.4 Pojem manažer	14
1.4.1 Manažerské řídicí funkce	14
1.4.2 Vrozené, získané manažerské předpoklady	15
1.4.3 Styly vedení	15
1.5 Problémy s demotivací pracovníků	16
1.6 SWOT analýza	18
2 BEHAVIORÁLNÍ PŘÍSTUPY V MANAGEMENTU	19
2.1 Vznik psychologicko-sociálního přístupu	19
2.2 Elton Mayo – Hawthornův experiment	19
2.3 Maslowova škola myšlení – teorie motivace	20
2.4 McGregorova škola myšlení – Teorie X, Y	21
2.4.1 Teorie „Z“	22
2.5 Management 21. století	23
2.5.1 Behaviorální teorie firmy	25
3 PRAKTICKÁ ČÁST	27
3.1 Představení firmy ABC a Elektrárny Chvaletice	27
3.1.1 Historie firmy ABC a Elektrárna Chvaletice	27
3.2 Empirická část	29
3.2.1 Metodika výzkumu	29
3.2.2 Pozorování	29
3.2.3 Polostrukturovaný rozhovor	31
4 ZÁVĚR	42
5 POUŽITÁ LITERATURA	43
6 PŘÍLOHY	46

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Souvislost mezi stresem a pracovním výkonem	18
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb	21
Obrázek 3 Vývoj výroby el. energie v Elektrárně Chvaletice v MWh v letech 2013 - 2018 ...	28
Obrázek 4 Výzkumná otázka č. 1	32
Obrázek 5 Výzkumná otázka č. 2	33
Obrázek 6 Výzkumná otázka č. 3	34
Obrázek 7 Výrobní proces	34
Obrázek 8 Postup získání nové zakázky z Brna	36
Obrázek 9 Vzájemný vztah mezi manažerem A a B	39
Obrázek 10 Činnosti manažerů v souvislosti s komunikací ve firmě	40
Obrázek 11 Organizační struktura firmy	41
Tabulka 1 Shrnutí hlavních rozdílů teorie "A" a "J" a jejich přenos do teorie "Z"	23
Tabulka 2 Kódovací systém chování	30
Tabulka 3 Vícekriteriální rozhodování – Aditivní agregace U; Jakost C/U	36
Tabulka 4 Pozitiva a negativa manažerů při řešení problémů	37
Tabulka 5 Hodnocení vlastností zaměstnanců a manažerů	38

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

TQM – Total Quality Management

BTF – Behaviorální teorie firmy

TERMINOLOGIE

Redler: zařízení určené k dopravě uhlí, škváry, strusky, popelu, popílku, dřevní štěpky a dalších materiálů.

Výkovka: nahrubo vyrobený článek dopravního řetězu.

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je jeden z psychologicko-sociálních přístupů v managementu, a sice behaviorální teorie a její aplikace v empirickém výzkumu managementu ve vybraném podniku. Toto téma bylo vybráno, jelikož behaviorální manažerský přístup neodmyslitelně patří ke každému dobře řízenému podniku. Pomocí psychologie a sociologie mohli manažeři navzdory složité povaze člověka porozumět chování svých zaměstnanců a pokusit se stimulovat větší produktivitu, pomocí různých motivačních nástrojů.

Jak zmiňuje Richard H. Thaler v knize Neočekávané chování: Příběh behaviorální ekonomie (2017, s. 23), vyznavače behaviorálního přístupu lze nalézt po celém světě, a nyní se k tomuto odvětví přiklání čím dál více firem, které si uvědomují důležitost porozumění lidského chování. R. H. Thaler (2017, s. 23) tvrdí, že hlubší porozumění chování zaměstnance z pohledu manažera je pro úspěšné podnikání stejně důležité, jako chápání účetních uzávěrek a řízení operací.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretické část se zabývá vysvětlením základních pojmů, jako jsou management, manažer, manažerské řídicí funkce, vrozené či získané manažerské předpoklady, manažerské postavení v organizaci, osobnost manažera atd. Také jsou zmíněny základy behaviorální školy myšlení a počátky psychologicko-sociálních přístupů, se kterými jsou spjaty velká jména jako Elton Mayo, Abraham Maslow a Douglas McGregor, dále také behaviorální teorie firmy. Důraz je kladen na jednotlivé styly řízení, aplikované manažery a demotivační faktory pracovního prostředí. Zmíněna je charakteristika SWOT analýzy, která je důležitá pro stanovení silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb, ve vzájemných vztazích mezi manažerem a jeho pracovníky. V praktické části je přistoupeno k aplikaci jedné z teorií a je analyzován daný podnik se závěrečným empirickým důkazem. Součástí praktické části je také empirická část, která obsahuje metodologii práce.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza chování manažerů a chování vůči prostředí i uvnitř. Vedlejším cílem je pak zkoumání vztahů mezi vedoucími firmy ABC vůči dodavatelům, odběratelům a definování silných a slabých stránek podniku a navržení vhodných doporučení pro manažery, jak lépe řídit podnik a motivovat zaměstnance za účelem dosažení lepších výsledků. Na závěr je provázána teorie s praktickým výzkumem.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Vymezení základních pojmů

Nejprve jsou vymezeny základní pojmy jako management, manažer, behaviorální přístupy v managementu nebo SWOT analýza. Chápání těchto klíčových slov je neodmyslitelnou součástí k dalšímu hlubšímu porozumění v praktické části práce.

1.2 Behaviorismus

Pojem behaviorismus vznikl v USA a vychází z anglického slova „*behave*“, což je chování. První zmínky behaviorismu jsou zaznamenány již u amerického psychologa Johna Broaduse Watsona (1878 – 1958), který roku 1912 definoval své nové poznatky o behaviorismu takto: „*Jde o přírodní vědu, která si všímá celého spektra lidských způsobů přizpůsobování se; jde o zaměření se na otázky, co živý tvor dělá od rána do večera a od večera do rána*“. (Pardel, 1982)

Podle Watsona se skutečná behaviorální psychologie musí držet schématu a), tedy musí studovat vztahy objektivně podle pozorovatelných reakcí jedince na podměty, které určité reakce vyvolávají. Schéma klasického behaviorismu dále prozrazuje, že nebere v potaz osobnost člověka, která je redukována jen na vnější pozorovatelné jevy (viz schéma a)). (Pauknerová, 2012, s. 29)

S-stimul, podměť > R-reakce, odpověď

- a) Klasický behaviorismus (Paunknerová a kol., 2012, s.30, vlastní zpracování)

Neo-behaviorismus představuje jakousi modifikaci klasického schématu obohacenou o mezičlánek (O)-organismus, osobnost. Jsou zde obsaženy různé osobnostní faktory (pudy, motivy apod.) tzv. intervenující proměnné, které mají vliv na reakci, tj. chování a činnost

S-stimul > O-organismus, osobnost > R-reakce

jedince.

- b) Neobehaviorismus (Paunknerová a kol., 2012, s.30, vlastní zpracování)

Jak uvádí ve své knize autor Nakonečný (2004, s. 17), tento proces znamená, že situace, kterou jedinec prožívá a v níž se nachází, před ním nevystupuje v objektivních znacích, ale jako subjektivní situace, na kterou každý reaguje individuálně.

Jak uvádí Cyert a March (2013), behaviorální pohled na management je perspektiva, která zdůrazňuje, jak je důležité pokusit se porozumět různým faktorům, které ovlivňují lidské chování v organizacích.

1.2.1 Využití behaviorismu v organizaci

Zabývá se problematikou učení a motivace, kde hlavní důraz je kladen na vytváření podmíněných reflexů, tedy prostřednictvím tzv. pozitivního či negativního upevňování mezilidských vztahů. Je dokázáno, že pozitivní zpětná vazba v podobě odměny, vyvolává žádoucí chování mnohem účinněji než vazba negativní, v podobě trestu. Potrestaný člověk se snaží vyhnout situacím a chování, kde by mohlo dojít k potrestání, nemá ale vodítko pro chování, které je v určité chvíli patřičné a žádoucí. Vyplatí se užívat pozitivní zpětnou vazbu a manažeři si ji oblíbili, protože vede k opakovanému žádoucímu účinku ze strany zaměstnanců a k méně nepříjemným rozhovorům ze strany vedení (Pauknerová a kol., 2012, s. 30).

1.3 Pojem management

Management neboli řízení, správa a vedení hraje ve firmě velmi důležitou roli. Je to slovo odvozené od anglického slova „*manage*“, což v překladu znamená vést, řídit, spravovat, ale také zařídit, hospodařit, zvládnout nebo umět si pomoci. Mezi nejvýznamnější představitele teorie managementu, manažerského a strategického vedení, a především za zakladatele moderního managementu, patří Peter F. Drucker (1909 – 2005), který patřil mezi jednoho z nejuznávanějších a nejvyhledávanějších poradců v oboru managementu. Podle Druckera (2002, s. 52) lze chápat pojem management ve třech rovinách:

1. Management jako činnost, způsob vedení lidí.
2. Management ve významu řídicích pracovníků (manažerů), zpravidla označení celé řídicí jednotky, např. finanční management, personální management apod.
3. Management jako interdisciplinární vědní obor, kde jsou použity znalosti i z jiných disciplín (sociologie, psychologie...).

Lze narazit na spoustu různých definic, jelikož neexistuje jednoznačné vymezení pojmu management. Dá se však říci, že nejlépe definici vystihují autoři Koontz a Weihrich (2005, s. 16), který říká, že „*management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“

Peter Drucker, je přesvědčen, že hlavní a klíčovou složkou pro konkurenceschopnost na mezinárodní scéně je klást důraz na výkonnost a jakost. Proto je také označován za otce inovativního myšlení moderního managementu. (Donnelly a kol., 1997)

Autor Weihrich a jeho kolektiv (2005, s. 6) rozděluje manažerské schopnosti managementu do tří úrovní řízení, na:

1. TOP management,
2. Střední management a
3. Management první linie.

Dále uvádí, že na jednotlivých úrovních řízení se rozdělují také manažerské role, kde hraje důležitou roli rozhodování, plánování, vedení lidí a kontrola. S jeho názory se ztotožňují také Koontz a Weihrich (2005).

1.4 Pojem manažer

V organizaci je manažerem osoba odpovědná za danou organizační jednotku nebo definovanou oblast. Úkolem manažera je řídit, tj. plánovat, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje v rámci odpovědnosti organizace. Rozhodující činitele v řízení podniku tvoří právě manažeři, a proto jejich výchova je v moderním managementu klíčovou. Mezi hlavní cíle manažerů a managementu patří dosahování vysoké produktivity, úspěch na trhu (udržení si zákazníků, dosažení permanentní prosperity), tvorba zisku a tvorba hodnot pro společnost (zákazníky). (Mládková, 2009, s.15)

1.4.1 Manažerské řídicí funkce

Jak zmiňují ve své knize Vodáček a Vodáčková (2009, s. 68), nejpoužívanější klasifikací manažerských řídicích funkcí zavedli Harold Koontz a Heinz Weihrich ve své učebnici managementu. Tyto funkce jsou nazývány jako postupné (sekvenční) manažerské funkce, jelikož se realizují postupně. Není, ale vyloučeno jejich možné překrývání nebo zpětné návraty. Řídicí funkce, které jsou vykonávány manažery, se dělí na základní

a průběžné. Autor Vodáček do základních funkcí řadí plánování, organizování, operativní řízení neboli realizaci a kontrolu. Do průběžných funkcí pak rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí a jejich motivaci, a v neposlední řadě také komunikování.

1.4.2 Vrozené, získané manažerské předpoklady

Manažer by měl mít určité předpoklady (vrozené a získané), které napomohou úspěšnému řízení pracovníků nebo případné firmy. Co se týče zmíněného rozdělení manažerských předpokladů, je vhodné citovat Donellyho (1997), který se zabývá vrozenými předpoklady a Pitrou (2007), který charakterizuje předpoklady získané.

Mezi vrozené předpoklady patří hlavně inteligence, potřeba řídit, potřeba ovládat lidi, schopnost empatie, temperament, a také představitost, tvořivost nebo komunikativnost (Donelly a kol., 1997).

Jak uvádí Pitra (2007), mezi získané předpoklady patří studijní znalosti, kde lze řadit například znalosti z ekonomické teorie, podnikatelské znalosti a sociálně-psychologické znalosti, dále zkušenosti získané praxí, a v neposlední řadě také dobrá duševní a psychická odolnost. Manažer, který dané předpoklady získal, zvládá mezilidské vztahy a emoce, umí lépe plánovat, komunikovat, vést lidi, přesvědčovat apod.

1.4.3 Styly vedení

Vedení je schopnost manažerů vést správně a efektivně své pracovníky, kteří podávají maximální pracovní výkon při své maximální pracovní spokojenosti. Manažer musí umět své pracovníky motivovat, a zároveň zajišťovat vysokou kvalitu produktů a služeb, při současně dlouhodobém snižování nákladů (Mohelská a kol., 2012, s. 181).

Každý manažer má svůj styl vedení. Jedná se o způsob, který vyjadřuje vztah mezi ním a jeho podřízeným. Je vnějším projevem manažera a jeho styl vedení se musí měnit a přizpůsobit se dané konkrétní situaci. Je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace. Styly vedení lze rozdělit do tří okruhů, na autokratický, demokratický a liberální, přičemž každý okruh má své dané styly vedení. Jak uvádí Čakrt (2009), do jednotlivých okruhů patří následující styly vedení:

Direktivní styl vedení - vysoce aktivní vedoucí

Manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí. Často zasahuje do rozhodování. Vydává příkazy a rozkazy. Často hovoří v první osobě jednotného čísla („já chci“). V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje, druzí zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení. Tohoto stylu vedení je možno využívat zhruba v 10-20 % situací. Direktivní styl vedení je vhodný tehdy, pokud hrozí krize. (Veber a kol., 2009)

Demokratický styl - prostor i pro druhé

Vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k jejich vyjádření a představám. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. V tomto stylu používá především otevřené otázky („Jaký máte názor na danou věc?“), používá 2. osobu množného čísla (Veber a kol., 2009).

Liberalní styl - nepřijímat odpovědnost

Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti. Pokud často přenechává zodpovědnost na ostatních, rozhodují se nakonec dle sebe. Tohoto stylu lze využívat v případě, kdy požadovaná věc nesouvisí s prací daného pracovníka, což je zhruba 5 % situací. (Čákr, 2009)

Participativní styl - rozvoj týmové práce

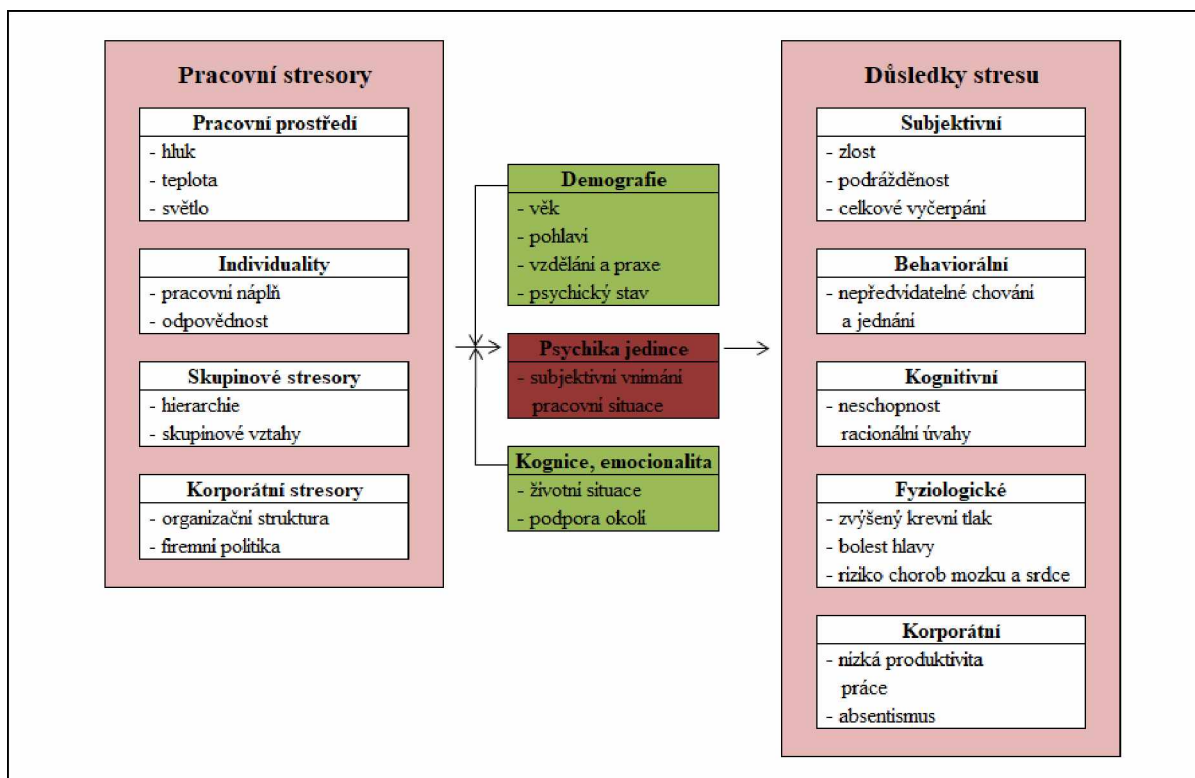
Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat. Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji. Do práce jim příliš nezasahuje. Po jejich odvedené práci s nimi zhodnotí výsledky. Sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat. Při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední. (Čákr, 2009)

1.5 Problémy s demotivací pracovníků

Při dlouhodobě nedostatečném pracovním výkonu může docházet až k ukončení pracovního poměru. Jak uvádí Carrell a kolektiv (1991, s. 630), příčiny nedostatečného pracovního výkonu se musí nejprve identifikovat. Mezi časté příčiny patří nekompetentnost

zaměstnance, porušování pravidel, osobní problémy nebo nedostatečná motivace ze strany zaměstnavatele. Jak uvádí také autor Bělohlávek (2008, s. 43), ke stavu demotivace dochází zpravidla z důvodu neuspokojení lidských potřeb, přičemž manažer hraje v tomto směru významnou roli. Lze se domnívat, že po zvýšení kvalifikace daného zaměstnance, je na místě pokračovat v jeho rozvoji také zpětnou vazbou ze strany zaměstnavatele, a to nejen formou spravedlivého odměňování, ale také všímavostí, ochotou pomoci, vytvořením smysluplného cíle, férovým zacházením apod.

S demotivací pracovníků je úzce spjat stres v zaměstnání, na který lze, podle Ivanceviche a kol. (2001, s. 219) nahlížet různými způsoby, a to jako na podnět, reakci nebo na podnět, který je následován reakcí. Podnět je hybná síla, která vyvíjí na daného pracovníka tlak, u kterého se tento tlak odrazí buďto na jeho psychice nebo bude mít dopad fyziologický, a to pozitivní nebo negativní. Kombinace podnětu a reakce znamená, že stres je důsledkem podnětu z prostředí, který je následován vnitřní reakcí člověka. Jak lze předpokládat, okolní podmínky a predispozice každého pracovníka určují jeho reakci na vzniklé situace. To, jak spolu vzájemně souvisí stres a pracovní výkon, zobrazuje následující obrázek 1. Růžovou a tmavě červenou barvou je znázorněn stres, zelenou barvou jeho individuální proměnné. Podle Ivanceviche a kol. (2001, s. 222) lze pracovní stres rozdělit do čtyř kategorií, způsobený pracovním prostředím, individuální stres každého pracovníka, podle jeho pracovní náplně a odpovědnosti, skupinový stres a korporátní stres, který se prolíná celou organizační strukturou nebo firemní politikou, a působí tak na všechny pracovníky organizace. Tyto stresory mají různý vliv na každého pracovníka, podle toho, jak silná je jeho psychika. K tomu je potřeba zohlednit demografii a emocionalitu. Tyto vyjmenované faktory na sebe vzájemně navazují a vytváří následně důsledek stresu, který může být subjektivní, behaviorální, kognitivní, fyziologický nebo korporátní.



Obrázek 1: Souvislost mezi stresem a pracovním výkonem

zdroj: Ivancevich a kol., 2001, s. 222, vlastní zpracování

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod v praxi. Jak uvádí Grasseová a kol. (2012, s. 296), jejím cílem je analyzovat výchozí stav organizace nebo její části na základě provedení vnitřní a vnější analýzy, díky které bude následně vygenerována alternativa budoucí strategie organizace. Vnitřní analýza se týká silných a slabých stránek organizace, vnější analýza jejich příležitostí a hrozeb. Než se začne SWOT analýza vytvářet, je také potřeba stanovit účel jejího využití, přičemž výsledky analýzy mohou sloužit i k více účelům (Grasseová a kol., 2012, s. 296). Nejprve je nutné provést analýzu silných a slabých stránek, avšak zmínit především ty nejdůležitější, a následně zdůraznit příležitosti a hrozby s vysokou hodnotou. Po těchto krocích dochází ke kombinaci silných a slabých stránek, se zjištěnými příležitostmi a hrozbami, z čehož se následně vytváří jednotlivé alternativy strategií (Grasseová a kol., 2012, s. 300-320).

2 BEHAVIORÁLNÍ PŘÍSTUPY V MANAGEMENTU

Psychologie práce a organizace představuje speciální psychologickou disciplínu, která se zabývá různými hledisky, co působí na člověka v pracovním procesu, s cílem jeho optimalizace (Pauknerová a kol., 2012, s. 46).

Vedení organizací se za posledních sto let velmi posunulo, a přístupy v managementu se od prvotních myšlenek velmi rozrostly. Tato kapitola obsahuje tři světoznámé přístupy, které naprosto změnily chování ve firmách, a jim vděčit za posun a vyspělost jednání manažerů se zaměstnanci. Inovativní myšlenky jsou obsaženy ve světoznámé Hawthornské studii od Eltona Mayo, Maslowově teorii motivace a Teorii McGregora. Psychologicko-sociální přístupy pokračují přes procesní, kvantitativní a pragmatické (empirické) přístupy, až po management 21. století. Nové trendy v managementu se soustředí na nejlepší neboli optimální fungování organizace, ke kterému může přispívat Total Quality Management (dále „TQM“) v oblasti jakosti, inovativnosti, motivace atd. (Pitřa, 2007)

2.1 Vznik psychologicko-sociálního přístupu

Neoklasický přístup začal Hawthornskými studiemi okolo roku 1920. Tento přístup vznikl z omezenosti klasické teorie. Podle klasického přístupu byla pozornost zaměřena na pracovní místa a stroje, což nebylo dostačující. Po určité době se dělníci začali bránit, neboť klasická škola myšlení neposkytovala sociální a psychologické uspokojení. (Cole, 2020) Lze se domnívat, že to bylo důvodem přesunu pozornosti na lidskou stránku řízení. To vše je zásluhou George Eltona Mayo (1890 – 1949), který je považován za otce neoklasické teorie.

Za tři hlavní prvky neoklasické teorie managementu jsou považovány: Hawthornův experiment, hnutí lidských vztahů a organizační chování. Existuje mnoho dalších velkých přispěvatelů k behaviorálnímu přístupu, jako jsou Abraham Maslow (1908 – 1970) a Douglas McGregor (1906 – 1964). (Indabawa, 2014) Aby bylo možné behaviorální tematiku lépe pochopit, je nutné představit alespoň hrstku z nich, jako hrubý nástřel do behaviorálního problému.

2.2 Elton Mayo – Hawthornův experiment

První záznamy o behaviorálním myšlení se datují od roku 1927, kdy Elton Mayo, americko-australský psycholog, sociolog, a v neposlední řadě zakladatel teorie managementu

Škola lidských vztahů, přispěl otázkami k tématu mezilidských vztahů v podniku, sociálnímu klimatu na pracovišti a začal tzv. Hawthornský experiment (Indabawa, 2014). Byl vedoucím týmu, který prováděl slavné Hawthorne Experimenty na Western Electric Company v USA, v letech 1927 – 1932. Hawthornské studie a následné experimenty vedou vědce k závěru, že lidský element je na pracovišti velmi důležitý (Tasfaye, 2018).

Behaviorální vědci zdůraznili potřebu provádět systematické a kontrolované studie pracovníků a jejich postojů a chování. Zdůraznili, že empirické pozorování lidské stránky organizací, by mělo probíhat prostřednictvím výzkumných technik, jako je terénní a laboratorní experiment. Behaviorální vědci považovali jak klasický racionální ekonomický model, tak sociální model zastávaný lidskými vztahy, za neúplné zastoupení pracovníků. Představili tak model, který naznačoval, že zaměstnanci mají silnou potřebu růst, rozvíjet se a udržovat vysokou úroveň sebeúcty (Cole, 2020).

2.3 Maslowova škola myšlení – teorie motivace

V roce 1943 psycholog Abraham Maslow (1908 – 1970) představil teorii lidské motivace, která byla později přijata mnoha manažery. Podle Maslowovy teorie motivace jsou lidské potřeby základním kamenem motivace. Maslow identifikoval pět souborů lidských potřeb, uspořádaných v hierarchii jejich důležitosti pro jednotlivce (Indabawa, 2014). Jak lze předpokládat, musí být nejprve uspokojeny potřeby úrovně nižší, a až poté té vyšší.

Techniky motivace zaměstnanců – propojení Maslowovy teorie motivace s hierarchií potřeb podle Project Management Skills (2019), se dělí na:

1. Fyziologické potřeby

- dobře ohodnotit pracovní výkony formou mezd a bonusů.

2. Potřeba jistoty a bezpečí

- ujistit se, že jsou k dispozici správné nástroje pro úlohu a vytvořit prostředí, kde se jednotlivci cítí pohodlně a mohou čelit pracovním výzvám bez větších stresů.

3. Společenské potřeby

- plánovat týdenní schůzky celého týmu, shromáždit tým a oslavit milníky projektů.

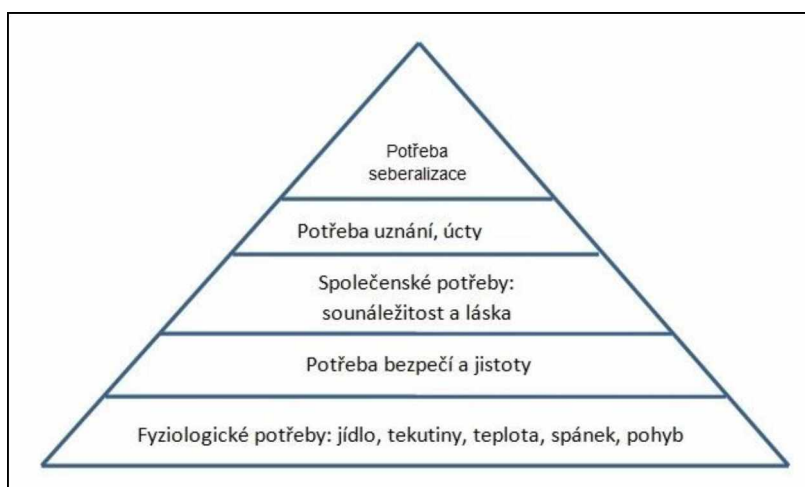
4. **Potřeby úcty**

- rozpoznávat členy týmů, pochválit za vynikající příspěvky k projektům a ujistovat je, že každý člen týmu je pro projekt důležitý.

5. **Potřeby seberealizace**

- při přiřazování úkolů vzít v úvahu profesionální cíle každého člena týmu a podpořit členy týmu tak, aby se mohli rozvíjet a růst.

Zmiňované techniky lze přehledně vidět na obrázku 2.



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb

zdroj: Maslow, 2014, s. 40-54

Lze se domnívat, že chování člověka se může zaměřit na více než jednu potřebu. Například jeden z členů týmu může aktivně usilovat o povýšení, protože to povede k vyššímu platu (fyziologické potřebě). Ale povýšení může také uspokojit úctu a seberealizace potřeby. I když jsou potřeby popisovány jako hierarchické, aplikace teorie není striktně dána.

2.4 **McGregorova škola myšlení – Teorie X, Y**

Douglas McGregor (1906 – 1964) byl současník F. W. Taylora a přinesl nový pohled na management. Vyzval manažery, aby mysleli na podřízené jako na odpovědné, schopné a kreativní. Cítil, že manažeři po dlouhou dobu považovali podřízené za nezodpovědné, líné a postrádající ambice. Tento přístup k managementu nazval teorií „X“ (Indabawa, 2014). Manažeři teorie „X“ mají sklon být autokratičtí, orientovaní na kontrolu a nedůvěryhodní. Pracovníci, kteří odpovídají této teorii, jsou považováni za průměrné, kteří nemají práci rádi a spíše se jí vyhýbají. Jejich motivace je založena na donucovacích faktorech, odměňování a

případně i trestání. Lidé uplatňující teorii „X“ myslí především na sebe, nikoli na potřeby celé organizace. Zaměstnanci nechtějí mít zodpovědnost za svá rozhodnutí, a tak jsou raději vedeni a kontrolováni. Ke změnám mají odpor (Horská, 2009, s. 14).

Na druhé straně McGregor identifikoval odlišnou perspektivu, teorii „Y“, která obrací dřívější předpoklady o lidské přirozenosti. Manažeři teorie „Y“ se domnívají, že průměrná lidská bytost neodmyslitelně nemá ráda práci, nicméně chtějí organizaci užitečně přispívat. Dále považují podřízené optimisty za jednotlivce, kteří chtějí ve svém pracovním prostředí čelit výzvám, preferují sebekontrolu a jsou schopni zodpovědného nezávislého úsudku (Indabawa, 2014). Lze se domnívat, že manažeři a pracovníci, uplatňující teorii „Y“, budou dosahovat dlouhodobě lepších výsledků, než u teorie „X“, protože jsou tvořiví, inovativní a méně problémoví.

2.4.1 Teorie „Z“

Teorie „Z“ navazuje na předchozí zmíněné teorie „X“ a „Y“, se kterou přispěl do ekonomie profesor William Ouchi, v roce 1983. Jak uvádí Bělohlávek (2008, s. 6), teorie „Z“ je spojením amerického a japonského přístupu k řízení firem a vnitropodnikové kultury. V mnoha firmách jsou aplikovány japonské koncepty řízení. Ouchi zasvětil část svého života pátrání po rozdílech mezi americkým přístupem, který nazval „teorie A“ a japonským přístupem (teorie „J“), s cílem spojit jejich hlavní přínosy, které budou ve firmách snadno aplikovatelné. Podle japonského přístupu je například rozhodování o problematice a nových přístupech k výrobkům a službám na trhu řešeno vždy v rámci pracovního kolektivu, tedy mezi manažery i jejich pracovníky. Naopak americký přístup upřednostňuje řešení pouze v rámci vedoucích pracovníků, kteří spolu vzájemně komunikují a mají největší přehled o organizaci a jejich cílech. Je nutné souhlasit s tvrzením Bělohlávka (2008, s. 7), který říká, že je nutné provádět přiměřené kontroly a vnější stimulaci pracovníků, což jsou faktory důležité pro vykonávání pracovní činnosti.

Následující tabulka 1 zobrazuje hlavní rozdíly mezi teoriemi „A“ a „J“ a jejich přenos do teorie „Z“. Jak je z tabulky patrné, v teorii „Z“ je důraz kladen především na člověka, tedy na pracovníka, pro kterého by jeho zaměstnání mělo mít dlouhodobý charakter, přičemž bude mít možnost se projevat, rozhodovat o určitých činnostech, vyjadřovat se k navrhovaným změnám a postupům, a především na něj bude nahlíženo jako na člověka, který má své potřeby, přání, touhy, starosti, vlastnosti a schopnosti. Lze se domnívat, že pokud by na

pracovníka bylo nahlíženo pouze jako na zaměstnance a nikoli jako na člověka, může docházet ke snižování jeho pracovní výkonnosti, spokojenosti z práce, následnému stresu apod.

Tabulka 1 Shrnutí hlavních rozdílů teorie "A" a "J" a jejich přenos do teorie "Z"

Oblast	Typ teorie		
	Teorie "A"	Teorie "J"	Teorie "Z"
Zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
Rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
Odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
Povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
Kontrola	vnější, formální	vnitřní	vnitřní, neformální s formální mírou
Kariéra	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
Pracovník	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

zdroj: Bělohávek, 2008, s. 7, vlastní zpracování

2.5 Management 21. století

V dnešní urychlené době si již manažeři nevystačí s nástroji, které využívali předchůdci jako F. W. Taylor, H. Fayol nebo M. Weber, a proto by měli být lépe schopni efektivně využívat znalosti a informace, rychle se adaptovat a reagovat na změny, být inovativní, snažit se rozvíjet integrační systémy k urychlení a usnadnění práce ve firmě. To jsou klíčové výhody, které dnes hrají obrovskou roli.

Jak zmiňuje Pitra (2007), ke kritickým faktorům organizací patří čas – reagovat co nejrychleji na změny; jakost – jakost vyšší, než má konkurence; náklady – rychle plnit požadavky s co nejmenšími výdaji; a znalost zaměstnanců – základní kámen, musí být spolehlivý. Mezi nejpoužívanější klíčové nástroje managementu moderní doby patří především strategické plánování, řízení vztahů se zákazníky, benchmarking, pokročilá analýza, řízení dodavatelského řetězce, dále systém spokojenosti zákazníků, nástroje managementu změny a v neposlední řadě TQM.

Za jeden z hlavních přínosů teorií managementu 21. století, lze označit schopnost rozpoznání a rozdělování manažerských rolí a funkcí. Autorka Di Kamp (2000, s. 24) se zamýšlí nad dovednostmi a kvalitami manažerů moderní doby, které mají přesah také do vůdcovských pozic. Vychází z hlavní myšlenky, že je potřeba moderního vedení a řízení,

jehož cílem bude vyšší motivace zaměstnanců, jejich oddanost a angažovanost. Tato autorka zmiňuje 12 charakteristik efektivního, až téměř ideálního, manažera (Kamp, 2000, s. 24-31):

- 1) Hrát roli vzoru pro ostatní
 - Jak se manažer chová, má vliv na chování jeho pracovníků. Ti si všímají více toho, co manažer dělá než toho, co po nich požaduje.
- 2) Znat sám sebe
 - Manažer se musí vyznat sám v sobě a musí sám sebe také efektivně řídit. Až poté může chtít řídit ostatní.
- 3) Soustavně se vzdělávat
 - Manažer by se měl pravidelně vzdělávat, aby se rychle přizpůsoboval měnícím se podmínkám moderní doby. Úspěšnější bude po nalézání nových příležitostí ke vzdělání a adaptaci okolním podmínkám.
- 4) Mít potěšení ze změny
 - Úzce souvisí s bodem 3). Manažer by měl změny sám vyhledávat a přemýšlet nad inovacemi a zlepšováním všech procesů v organizaci.
- 5) Mít vizi
 - Velmi důležitá charakteristika špičkového manažera. Ten by měl mít vizi jasně a jednoznačně stanovenou.
- 6) Plně si uvědomovat současnou realitu
 - Souvisí s bodem 5). Pokud má manažer vizi a ví, kam směřuje, je důležité, aby si také uvědomoval naplno současný stav, ve kterém se nachází (stav celé organizace – ekonomická a finanční stránka, konkurence, technologie, inovace, zákazníci a stav zaměstnanců – počet, fluktuace, stížnosti, přání apod.).
- 7) Mít vysokou úroveň etiky a hodnot
 - Stěžejní charakteristika manažera i lídra z toho důvodu, že jsou vzorem pro ostatní, čímž určují kulturu celé organizace.
- 8) Myslet systémově
 - Manažer by měl znát širší souvislosti a mít představu, jak fungují konkrétní procesy ve firmě. Tato charakteristika je založena na myšlence, že většina vzniklých problémů není způsobena lidmi, ale nefunkčními systémy a pravidly.
- 9) Správně komunikovat

- Manažer by měl vždy informace a požadavky jasně a srozumitelně sdělovat.
- 10) Pozitivně myslet
- Pokud chce manažer své pracovníky zaujmout a vést, měl by důležité věci i celou budoucnost podniku vidět pozitivně. Svým pracovníkům by měl jasně sdělovat, jak je možné budoucnost zlepšit.
- 11) Umět se nadchnout
- Moderní manažer vidí věci pozitivně a s nadšením vyrazí na cestu za splněním cílů nebo lepší budoucností. Díky společnému nadšení se lépe překonávají úskalí a překážky.
- 12) Být opravdový
- Manažer by si měl být vědom své unikátnosti, svých silných i slabých stránek a měl by být sám sebou.

Jiní autoři se zaměřují více na psychologickou stránku moderního manažera a vychází z mnoha studií, které dokazují, že lepších výsledků a lepší produktivity dosahují manažeři, kteří se více orientují na své zaměstnance, než čistě na technické a ekonomické aspekty (Keller, 2007, s.91).

Mezi klíčová slova, která jsou součástí úspěšných manažerů 21. století patří etika, kultura, komunikace, organizace, strategie, loajalita a vytváření vhodné organizační struktury. Moderní manažer má za úkol zajistit, aby bylo uděláno to, co je potřeba udělat, a aby byly vytvořeny podmínky pro rozvoj lidí a jejich osobní a profesní růst (Whitmore, 2014, s. 154).

2.5.1 Behaviorální teorie firmy

Existují tři odlišné éry spojené s behaviorálními koncepty. První byl ve dvacátých letech, kdy výzkum inspiroval to, co je nyní nazýváno hnutím pro přístup k lidským vztahům. Druhá éra je spjata s 2. světovou válkou a obdobím, kdy se teoretici zaměřili na lidské potřeby a motivaci. Třetí éra se nyní objevuje jako hledání integračních konceptů, které uspokojují dvojí potřeby, kterými jsou splnění potřeb zaměstnanců a zvýšení produktivity (Tesfaye, 2018).

Manažeři zjistili, že klasická škola nedosáhla zcela úplné produkční efektivity a harmonie na pracovišti. Řídící pracovníci se stále setkávali s problémy a frustrací, protože

lidé ne vždy dodržovali předvídané nebo racionální vzorce chování. Zvýšil se tedy zájem pomáhat manažerům vypořádat se s „lidskou stranou“ jejich organizací. Několik jednotlivců se pokusilo posílit vědecké vedení a teorii organizace, pomocí poznatků sociologie a psychologie (Pauknerová a kol, 2012).

Jak zmiňuje Toveda (2007, online), Behaviorální teorie firmy (dále „BTF“) je složení několika teorií, které se objevily v rámci ekonomie, sociologie, obchodních a manažerských studií – vypořádání se s otázkami, jak se firmy chovají na svém místě na trhu a to, co určuje interní vztahy ve firmě.

BTF je známá také jako teorie rozhodování, protože vysvětluje okolnosti provozních rozhodnutí a výsledky, které přispívají k přidané hodnotě. Rozhodnutí jsou interpretována jako postupný proces, který zahrnuje jak racionální, tak neracionální aspekty, a jsou ovlivněna vlastnickými právy, závazky, kontrolou nad zdroji a mocí. Mezi další základní pojmy související s BTF patří pojem kompetencí a schopností firmy, organizační učení, hromadění znalostí, poznání a motivace nebo to, jak se firmy učí o svém vnitřním a vnějším prostředí. BTF obhazuje proměnlivost či změnu preferencí a očekávání jako hlavního zdroje omezené racionality nebo iracionálních rozhodnutí podnikových manažerů, v situacích nejistoty a složitosti (Toveda, 2007).

Povaha a chování firem byly rozpracovány v mnoha ekonomických, strategických a manažerských teoriích, které přispívají k BTF. Ekonomické teorie považují firmy za autonomní aktéry, kteří se zabývají činnostmi vytvářejícími hodnoty, využívající různé zdroje vstupů a výrobní faktory, kde je chování firmy vyvoláno environmentálními pobídkami a omezeními. Teorie strategického řízení uznala, že za každou firmou stojí manažerský tým složený z profesionálů, kteří jsou oprávněni rozhodovat o strategických alternativách, o interním přidělování zdrojů nebo o řízení firemních činností. Strategické chování firmy v této souvislosti představuje strategické rozhodnutí manažerů. Teorie správy a řízení také přispěly k debatě o rozhodování, mocenských vztazích a struktuře nebo faktorech, které vyvolávají reakce firem na chování. A teorie sociologického, antropologického a organizačního chování, zkoumaly chování jednotlivců, skupin, institucí a dalších organizovaných subjektů, jakož i vývoj a interakci s technologiemi a sociokulturními artefakty (Toveda, 2007).

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Představení firmy ABC a Elektrárny Chvaletice

Pro zachování anonymity je analyzovaná firma označena jako „firma ABC“ (dále také „ABC“) a manažeři této firmy jako „manažer A“ (dále jen „A“) a „manažer B“ (dále jen „B“). Živnostník, zároveň nynější manažer A si založil živnost před 20 lety v Pardubickém kraji. Firma je v Obchodním rejstříku zapsána na manažera A, jako majitele. Oborem podnikání je zámečnictví, nástrojařství. Firma ABC je zapsaná v obchodním rejstříku jako zámečnictví a nástrojařství, a plně funguje již od roku 2004. Firma se také zabývá kovovýrobou a údržbářskými pracemi na elektrárně ve Chvaleticích.

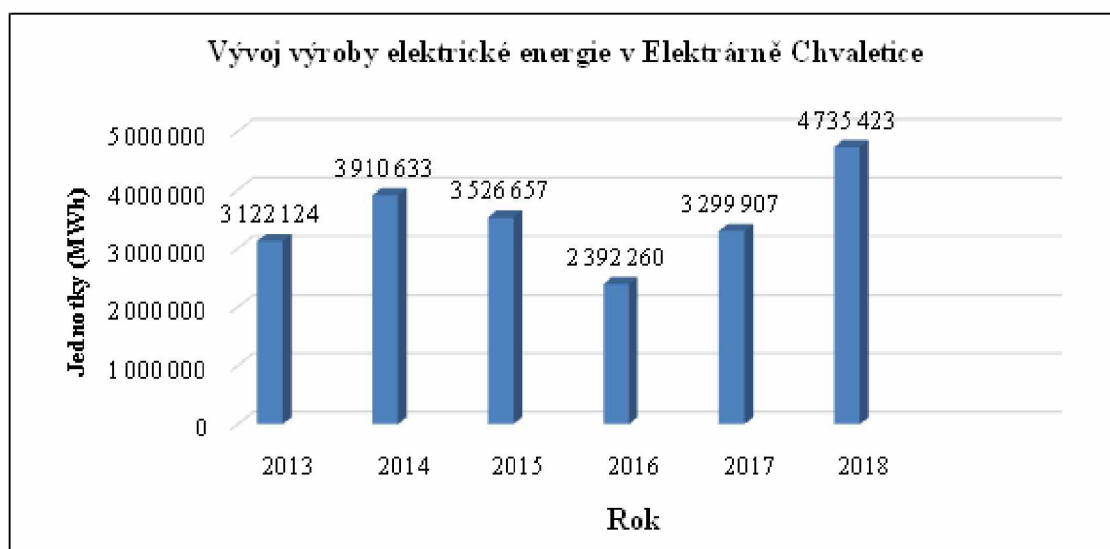
3.1.1 Historie firmy ABC a Elektrárna Chvaletice

V roce 2004, začal manažer A pracovat pro firmu ZUP, která se zabývala zauhlovacími pracemi. Zeptal se tehdejšího majitele, zda by byla možnost přibrat do týmu 4 živnostníky, kamarády, se kterými jezdil v cizině po montážích, včetně manažera B. Firma ZUP měla spoustu zakázek a potřebovali nové zaměstnance, tudíž je majitel firmy zaměstnal. Tehdejší firma ZUP dělala zakázky pro elektrárnu Chvaletice, kde měli pronajaté i prostory. Postupem času manažeři A a B pracovali na úseku opravy redleru jako výpomoc pro elektrárnu. Ke spolupráci s elektrárnou se dostali díky 2x rychleji a efektivněji odvedené práci, což jejich předchůdci nedokázali. Motivovala je jejich píle, nadšení z nové práce, síly a odhodlání. Pracovali tak, jak měli a neloudali se. Jejich předchůdci byli starší páni, pomalu před důchodem, a tak, jak se lze domnívat, svou práci již neodváděli dostatečně kvalitně. Zapříčinily to také časté přestávky a nulová konkurence – neměli motivaci práci odvádět efektivně, jelikož předtím nikdy neměli konkurenci a opravy zařízení by za ně nikdo jiný neudělal. Technologům, kteří mají na starost chod elektrárny, se firma ABC zalíbila právě proto, že odvedli práci rychleji a stejně kvalitně, jak jejich předchůdci. Rychlejší práce ušetřila náklady elektrárně, a proto ihned navázali spolupráci. Manažer A pomohl firmě vybudovat dobrou pověst v okolí, díky efektivnímu řízení, s pomocí svého bratra manažera B a dalšími dvěma zaměstnanci OSVČ. Motivací pro manažery A a B bylo konečně vlastní podnikání, na kterém si chtěli vybudovat statut „spolehlivé firmy“. V prostoru, který nazývají „svačičárna“ zřídili obrobnu – manažer A postupem času nakupoval potřebné nářadí a stroje za chodu podnikání. S přibývajícím externími zakázkami a elektrárenskými opravami se

koupě strojů obešly bez úvěrů. Postupem času práce přibývala a nyní mají 8 zaměstnanců. Byla potřeba větší obrobna, a proto požádali elektrárnu o vyklizení skladovacích prostor a zřídili si zde větší provozovnu, za kterou platí nájem. Nyní vlastní 2 elektrické pily na řezání kovů, frézu, 2 soustruhy, 2 vrtačky, 4 svářečky CO2 a další potřebné vybavení, které přispělo ke vzrůstajícím výdělkům a k motivaci zaměstnanců. Jejich hlavní činností je údržba – oprava elektrárenského zařízení, a až poté se zabývají obráběčskými pracemi pro externí odběratele.

Elektrárna Sev.en EC ve Chvaleticích je třetím největším výrobcem elektřiny v České republice. Prostory firmy ABC se nachází uvnitř elektrárny. Zajišťuje stabilní dodávku elektřiny z domácích zdrojů. Zároveň je to nejmladší hnědouhelná elektrárna v České republice, prošla rozsáhlou ekologizací a čeká jí dokončení modernizace, která prodlouží její životnost. Čtyři bloky vyrábějí elektřinu, která pokrývá 24hodinovou základní spotřebu, ale i 12hodinovou spotřebu ve špičkách, s dynamickým výkonem 100 až 820 MW (Sev.en Energy, 2019, online).

Na následujícím obrázku 3 je znázorněna stoupající produkce elektrické energie Elektrárny Chvaletice v letech 2013-2018.



Obrázek 3: Vývoj výroby el. energie v Elektrárně Chvaletice v MWh v letech 2013 – 2018

zdroj: Sev.en Energy, 2019

3.2 Empirická část

Hlavním úkolem v empirické části je implementace a vyhodnocení výzkumu. Účelem empirické části je určit chování manažerů dané firmy a navázat je na vztahy s okolím. Empirická část by měla vyhodnotit správná či špatná rozhodnutí manažerů, díky kterým bude možné vyhodnotit situaci, a naplnit tak účel této práce. Po zjištění všech potřebných výsledků, budou v závěru práce navržena vhodná doporučení pro manažery, jak lépe řídit podnik a motivovat zaměstnance za účelem dosažení lepších výsledků.

3.2.1 Metodika výzkumu

Pro empirickou část práce byly vybrány kvalitativní výzkumné metody, jelikož kvalitativní výzkum zahrnuje řadu technik, ale obecně zkoumá lidské chování, postoje a zkušenosti, které nelze jednoduše kvantifikovat. Metody kvalitativního výzkumu jsou hlubšího charakteru a usilují o řízení lidských zdrojů k pochopení motivace pracovníka, příčin jeho chování a názorové struktury. Kvalitativní výzkum se obvykle zaměřuje na menší výzkumné skupiny než výzkum kvantitativní, a snaží se intenzivním a dlouhodobým kontaktem zodpovědět výzkumné otázky, což je pro tuto práci ideální případ.

Výzkum proběhl po nastudování odborné literatury od autorů Camerer C. F., Ho T-H., Chollg J. K. z knihy Behavioural Game Theory: Thinking, Learning and Teaching (2004), a od autora Jána Ferjenčíka: Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši (2000).

3.2.2 Pozorování

Jedná se o jednu z nejznámějších a nejstarších technik sběru dat, pomocí které se člověk dozvídá věci, které se kolem něj dějí. Po dobu 1 měsíce, od 2. 1. 2020 do 31. 1. 2020, byli pozorováni vybraní manažeři. Vědecké vnímání je plánovitě selektivní (předem naplánované), a proto byla vytvořena kritéria, která byla v průběhu pozorovacího intervalu sledována. Pozorovacím intervalem byl 1. – 5. den pozorování. Byl zvolen molární přístup pozorování, což znamená dívat se na věci komplexnějším způsobem, na rozdíl od molekulárního přístupu, který se vyznačuje svou detailností.

Po zvolení konkrétních kategorií, na které se výzkum v průběhu jednoho týdne zaměřoval, byla aplikována strategie pozorování, kde je vyhovující reduktivní deskripce.

Reduktivní deskripce omezuje bohatost chování na specifické projevy a zařazuje je do společných větších významových jednotek neboli kategorií. Data z pozorování byla zaznamenávána v průběhu dne a následně zanesena do tabulky pomocí kódování na škále 1 nebo 0. Kód 1 znamená souhlas (jev proběhl) a 0 nesouhlas (jev nenastal).

Následující tabulka 2 zobrazuje kódovací systém chování jednotlivých manažerů.

Tabulka 2: Kódovací systém chování

Kritéria		Manažer A					Manažer B				
		Kódování									
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
I.	radí zaměstnancům	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0
II.	zaměstnanecké konflikty řeší efektivně	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
III.	dokupuje zásoby	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
IV.	stráví ve firmě víc než 4 hodiny denně	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
V.	komunikuje s odběrateli	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
VI.	komunikuje s dodavateli	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
r		0,50	0,33	0,33	0,33	0,67	0,83	0,50	0,67	0,50	0,50
Celkem arit. průměr		0,43					0,60				
Medián		0,33					0,50				

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá manažerská aktivita, píle a odvedená práce v průběhu jednotlivých pozorování. Manažer A má nižší hodnoty než manažer B, což značí i nižší aktivitu ve firmě. Je tomu tak, protože A se ve firmě nevyskytuje tak často, a s takovým nasazením, jako B. Po dobu pozorování, manažer A párkrát do firmy vůbec nedorazil, kdežto manažer B tam vždy byl a vedl daný kolektiv podřízených. U kritérií V. a VI. je výskyt kódu 1 největší, kdežto u I. a II. je výskyt kódu 1 nízký. To značí, že oba manažeři jsou cíleně orientováni spíše na práci než na zaměstnance. Nekladou tak velký důraz na pocity, pochvaly a motivaci zaměstnanců. Splnění plánovaných úkolů a dosažení splnění zakázek je pro firemní strategii primárním cílem.

3.2.3 Polostrukturovaný rozhovor

Metoda polostrukturovaných individuálních rozhovorů byla zvolena jako odpovídající pro tento konkrétní výzkum. Provádění kvalitativních rozhovorů je metoda, kde hraje také důležitou roli tazatel, který by měl vést rozhovor citlivě a nestranně. V týmu a prostředí firmy tazatel pracoval po dobu jednoho měsíce, protože měl být součástí výzkumných skupin a je zapotřebí, aby kladl důraz na nezaujatý postoj. Na začátku rozhovoru tazatel seznámil dotazované s tématem, a také získal souhlas se záznamem o rozhovoru. Na konci rozhovoru byl dán dotazovanému prostor pro doplnění informací. Otázky kvalitativního rozhovoru by měly být kladeny otevřeně, aby dotazovaný promluvil a nevybral si z předem určených možností. Otázky se v průběhu rozhovoru lehce měnily a přidávaly podle skutečného vývoje tak, aby byla získána potřebná data, ze kterých mohl být následně udělán výstup, v rámci hodnocení manažerských rozhodnutí a jejich chování jako celku. Výzkumné otázky jsou velice důležité z toho důvodu, aby se práce dostala k jádru věci a byly zjištěny posunky v mysli manažera, a také, co přesně zapříčinilo jeho následné rozhodnutí. Průběh a varianty rozhodování byly graficky zaznamenávány a zapracovány do schémat, tabulek a obrázků. Otázka č. 7 byla vyhodnocena z poloviny pomocí odpovědí „ano“ a „ne“ (formou „x“) a z druhé poloviny pomocí bodovací škály, kdy zaměstnanci firmy hodnotili postoj a chování svých manažerů. Body byly následně zprůměrovány, čímž se zjistilo, jakou známkou hodnotí zaměstnanci své manažery, co se týče přístupu k práci, spolehlivosti, pracovitosti, dochvilnosti, zodpovědnosti, pozitivního přístupu k práci, vhodnosti do kolektivu a bezproblémového chování. Tyto vlastnosti hodnotili také manažeři u svých zaměstnanců. Jedná se o druh zpětné vazby, kdy manažeři získají písemně svá ohodnocení ze strany zaměstnanců.

Následující obrázek 4 zaznamenává odpovědi na otázku č. 1, jednotlivé varianty a vybranou volbu.



Obrázek 4: Výzkumná otázka č. 1

zdroj: vlastní zpracování

První položená výzkumná otázka měla za účel zjistit, zda manažeři A a B dosáhli svým společným rozhodnutím požadovaného cíle. Obrázek zaznamenává, jaké myšlenkové pochody se jim odehrávaly v hlavě, když přišla na řadu otázka prostorů, kde bude výroba probíhat. V tomto případě, se rozhodli pro tu nejjednodušší, nejpřístupnější a zároveň nejvíce efektivní variantu A, i když riskantní. Risk je známkou každého podnikání. Je to varianta nejsnazší, protože tu možnost jim navrhlo samo elektrárenské vedení. Neefektivnější je z toho hlediska, jelikož daný prostor je ve stejné budově, kde denně odvádí pracovní výkon, takže všichni ušetří čas i náklady na dopravu a převoz materiálu. Varianta B byla odůvodněna jako příliš komplikovaná z hlediska prostoru a času. Varianta C manažery napadla, nicméně nepřicházela v úvahu, jelikož osobnost se potřebuje rozvíjet a posouvat někam dál, a tak to bylo i u bratrů manažerů.

Jednou z nejdůležitějších otázek v podnikání je, jakým způsobem svůj business financovat? Tato otázka neminula ani vybrané manažery. Přesné znění otázky zobrazuje obrázek 5, včetně variant odpovědí, rozhodování i finální volby.



Obrázek 5: Výzkumná otázka č. 2

zdroj: vlastní zpracování

Manažeři vylíčili situaci tak, že byly přijatelné 2 varianty. Jednou z možností je, podle nich, financovat počáteční provoz podniku půjčkou a koupit všechny potřebné stroje a vybavení najednou. Tím by výroba probíhala v již kompletně vybavené dílně. Přináší to však i svá úskalí. Je to varianta riskantní a podstupovat takové riziko se manažerům nechtělo. Z rozhovoru byly cítit jejich obavy o budoucnost firmy. Na základě pozorování vyplynulo, že manažeři nejsou příliš riskantní typy a do podnikání se nevrhali po hlavě s růžovými brýlemi. Lze se domnívat, že proto zvolili variantu B – vydělávání na stroje postupem času. Plán byl takový, že až bude firma v zisku, přikoupí další stroje a rozšíří spektrum služeb. Strategie neutráct za zbytečnosti a věnovat vydělané peníze do firmy vyšla, a jak se lze domnívat, byla tato varianta tou správnou.

Z další výzkumné otázky se lze dozvědět něco víc o chování manažerů. Otázka zjišťovala, jak se dostali k výrobě vlastních součástek a co je k tomu konkrétně vedlo. Zhruba po roce úspěšného vedení nové firmy se manažer A rozhodl posunout své podnikání o krok dále a toto rozhodnutí okomentoval slovy: „K tomuto kroku jsem dospěl během rozhovoru s bratrem, když jsme řešili, že výroba dopravních řetězů vlastně není tak náročnou disciplínou, a proč si to nevyrobíme sami.“ Následně manažer A nabídl technologovi elektrárny převzetí výroby dopravních řetězů. Poté našel firmu v Brně, která se zabývá výrobou výkovek a nabídl jim lepší cenu a spolupráci.

Následující obrázek 6 zobrazuje přesné varianty a výslednou volbu.

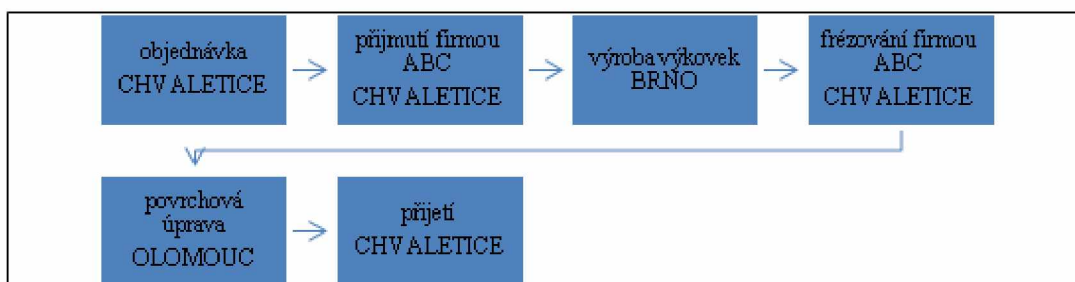


Obrázek 6: Výzkumná otázka č. 3

zdroj: vlastní zpracování

Po tomto rozhodnutí je na místě zobrazit, pro lepší představu, výrobní proces výroby dopravních řetězů zmiňované firmy.

Jak ukazuje obrázek 7, tento postup je poměrně složitý. Komunikace probíhá napříč Chvaleticemi, Brnem i Olomoucí. Po vytvoření a schválení objednávky ve Chvaleticích, probíhá v Brně výroba výkovek, které jsou následně dodávány do Chvaletic k frézování. Následně jsou přepravovány do Olomouce kvůli povrchovým úpravám a zasílány zpět do Chvaletic.



Obrázek 7: Výrobní proces

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 tak neplánovaně směřovala na tento konkrétní výrobní proces a zjišťovala, proč si firma nevyrábí i další potřebné díly samostatně, stejně jako dopravní řetězky.

Odpověď manažera B byla naprosto jasná: „*To je, jak kdybyste se zeptala, proč si rovnou nevyrábíme celé auto. Je to naprosto jiné odvětví, se kterým nemáme tu zkušenost, a navíc by byly zapotřebí další stroje za miliony.*“ Jak bylo dále zjištěno, cesta je nákladná, nicméně se jim stále vyplatí, vzhledem k cenám konkurenčních firem. Kovárna v Brně nabídla velice příznivou cenu, a proto se rozhodli právě pro ně. Tímto se opět potvrdilo, že vyhrála cena nad všemi ostatními faktory, jako je časová náročnost, dostupnost vedlejších služeb (jen přes osobní odběr), nutnost mít nákladní dopravní prostředek atp. Manažer se vyznačuje zmiňovanými charakteristikami efektivního manažera 21. století, které v teoretické části práce cituje autorka Di Kamp (2000). Zvoleným rozhodnutím manažer prokázal svou schopnost okamžitě reagovat na dotazy, které se týkají důležitých strategických kroků firmy. Je si plně vědom ekonomické a finanční stránky firmy, její filosofie, jejich možností, prostředků, technologie i znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Ze svého rozhodnutí má radost a pevně si za ním stojí. Pro firmu je to jistá změna a krok vpřed, což sebou přinese další přemýšlení nad inovacemi a zlepšováním všech procesů v organizaci. Důležité je, že má manažer vizi a ví, jak fungují konkrétní procesy ve firmě.

Z informací získaných z interních dokumentů firmy byla sestavena tabulka na základě vícekritériálního rozhodování, pomocí užitku U a jakosti, dle dané ceny. Následující tabulka 3 zobrazuje kritéria, která hrála, při rozhodování firmy o strategických budoucích krocích, důležitou roli. Mezi hodnocená kritéria patří kvalita zboží, časová náročnost, vedlejší služby a rychlost. Důležitým kritériem je cena a užitek. Pro výpočet vhodnosti daného kritéria byla použita aditivní agregace a vzorec výpočtu jakosti. Po určení pořadí výhodnosti je zřejmé, že manažeri firmy ABC se rozhodli nejlépe, jak mohli. Nejvýhodněji se jeví varianta A, tedy kovárny v Brně, které jsou od prvopočátku až doteď dodavateli výkovek.

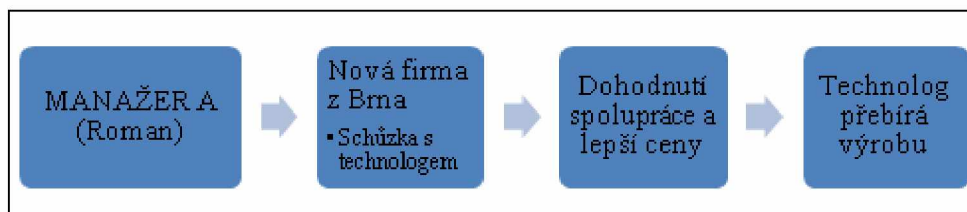
Tabulka 3: Vícekriteriální rozhodování – Aditivní agregace U; Jakost C/U

Kritérium	1.		2.		3.		4.		Cena (tis. Kč)	Užitek	Jakost C/U	Pořadí výhodnosti
	Kvalita zboží		Časová náročnost		Vedlejší služby		Rychlost					
Bodové hodnocení kritérií	9		5		3		7					
Váhy	0,375		0,208		0,125		0,292					
A:Brno1	A1	9	A2	158	A3	0	A4	7	47	0,640	73,4	1
B:Brno2	B1	7	B2	159	B3	10	B4	6	55	0,660	83,3	2
C:Kladno	C1	7	C2	128	C3	0	C4	7	59	0,586	100,7	4
D:Třinec	D1	8	D2	290	D3	5	D4	6	48	0,545	88,1	3
H*	10		0		10		10					
D*	0		300		0		0					
H-D	10		-300		10		10					
r	$\frac{A1 - 100}{-70}$		$\frac{A2 - 300}{-300}$		$\frac{A3 - 0}{10}$		$\frac{A4 - 0}{10}$					

*Pozn.: Symbolem H je ideální (horní) hodnota a symbol D je bazální (dolní) hodnota pro kritéria.

zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka zkoumala, jak přišli manažeři k zakázce, kterou vozí do Brna, případně Ostravy. Následující obrázek 8 zobrazuje postup získání nové zakázky. Manažer A projevil své dobré komunikační schopnosti, díky kterým přesvědčil technologa z Brněnské firmy, aby s její firmou spolupracoval, přičemž se dohodli na lepších platových podmínkách a cenách výroby potřebných součástek. Manažer B se vyznačuje lepšími manažerskými schopnostmi, jeho silnou stránkou je komunikace a kvalita dobrých vztahů se zákazníky i zaměstnanci. Manažer B tak začal komunikovat najednou s dvěma technology z Brna.



Obrázek 8: Postup získání nové zakázky z Brna

zdroj: vlastní zpracování

Otázka šestá se zabývala stylem řešení vzniklých problémů, na což později navazuje otázka 7, která zjišťovala, jaké je chování mezi manažery a jejich spolupracovníky navzájem. Je zřejmé, že dobré vzájemné vztahy vedoucích manažerů jsou silnou stránkou firmy. Jejich společné uvažování, plánování, rozhodování a řešení konfliktů, zajišťuje efektivitu, flexibilitu, konkurenceschopnost, a také silné vazby mezi nimi a jejich zaměstnanci a zákazníky. Z odpovědí na otázku 6 vyplynulo, že manažer B je nejen více komunikativní, ale je také více iniciativní. Dá se říci, že téměř veškeré důležité rozhodování závisí na něm. Manažer A je flegmatik, který se zabývá především administrativní činností firmy (zpracování faktur, mzdová vyúčtování apod.).

Následující tabulka 4 zobrazuje pozitiva a negativa manažerů při řešení problémů. Z tabulky vyplývá, že iniciativa manažera A je až příliš vysoká. Díky této vlastnosti, se manažer při problémech ve firmě rozhoduje zpravidla sám a manažera B mnohdy o vzniklých problémech vůbec neinformuje. Nemá tak žádnou zpětnou vazbu a veškeré rozhodovací procesy závisí na něm, stejně jako chod firmy. Manažer B je sice komunikativní a uplatňuje kamarádský styl řešení problémů, ale z jeho strany nejsou vedeny žádné strategické kroky. Manažer A obvykle řeší problémy hledáním vedlejších cest k dosažení lepších ekonomických, finančních a výrobních výsledků.

Tabulka 4: Pozitiva a negativa manažerů při řešení problémů

Manažeri	Pozitiva	Negativa
Manažer A	komunikace	přílišná iniciativnost
	kamarádský styl řešení	neinformuje manažera B
	hledání vedlejších cest	příliš velká samostatnost
Manažer B	komunikace	flegmatický přístup
	kamarádský styl řešení	pouze administrativa

zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, sedmá otázka zkoumala, jaké je chování mezi manažery a spolupracovníky. Následující tabulka 5 zobrazuje zaměstnance firmy a jejich vlastnosti, včetně toho, jak hodnotili své manažery na bodovací škále 1 – 5 (1 = určitě ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = určitě ne, 5 = nevím).

Tabulka 5: Hodnocení vlastností zaměstnanců a manažerů

Vlastnosti zaměstnanců	Zaměstnanci															
	Tomáš 1		David		Radek		Radim		Michal		Tomáš 2		Marek		Jirka	
spolehlivost	ano	x	x	x	x	x	x	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
pracovitost	ano	ano	ano	ano	ano	ano	x	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
pozitivní přístup k práci	ano	ano	ano	ano	ano	ano	x	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
vhodný do kolektivu	ano	ano	ano	x	ano	ano	ano	x	x	x	x	ano	ano	ano	ano	ano
zodpovědnost	ano	x	ano	ano	ano	ano	x	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
dochvilnost	x	x	ano	ano	ano	ano	x	x	ano	ano	ano	x	x	ano	ano	ano
bezproblémové chování	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	x	ano	ano	ano	ano	ano
Vlastnosti manažerů	↓		↓		↓		↓		↓		↓		↓		↓	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
spolehlivost	1	5	1	2	1	4	1	5	2	2	2	2	1	5	1	2
pracovitost	1	2	1	2	1	1	1	2	1	3	1	2	1	5	1	2
pozitivní přístup k práci	1	3	1	5	1	2	1	2	2	3	1	2	1	5	1	2
vhodný do kolektivu	1	4	1	4	2	2	1	2	2	4	2	3	1	4	1	4
zodpovědnost	1	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
dochvilnost	1	2	5	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2
bezproblémové chování	1	1	2	2	2	1	2	2	5	2	1	2	1	2	1	1
Průměrná známka	1,0	2,7	1,9	2,7	1,4	2,1	1,3	2,4	2,1	2,6	1,6	2,1	1,1	3,6	1,0	2,1

Celkové hodnocení	A	B
	1,4	2,6

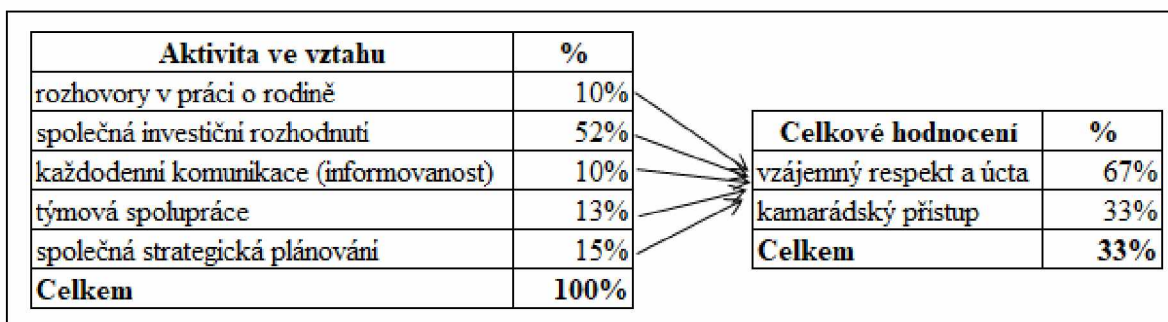
zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že většina zaměstnanců firmy jsou spolehliví, pracovití a zodpovědní lidé. Mají pozitivní přístup k práci a hodí se do kolektivu. Manažeři hodnotí své zaměstnance jako bezproblémové, s výjimkou Tomáše 2, který se ani do kolektivu příliš nehodí. Rozhodující je však pracovitost, zodpovědnost a spolehlivost. Tyto vlastnosti považují manažeři u svých zaměstnanců za nejdůležitější. Zřejmě také proto je mnohdy přehlížena jejich špatná dochvilnost, která se obvykle projevuje také v nízké spolehlivosti. Manažeři takto hodnotili své zaměstnance společně a shodně. Nejlépe ohodnotili zaměstnance Jirku, který vyniká ve všech vlastnostech nad svými spolupracovníky. Pokud zaměstnanci práci neodvedou v potřebné kvalitě, volí manažeři trest v podobě snížené mzdy. Nedochovilnost netrestají vůbec.

Co se týče manažerů, nejlépe byl hodnocen manažer A, který dostal průměrnou známku 1,4. Z výsledků vyplývá, že zpravidla ti zaměstnanci, kteří nechodí do práce včas nebo se příliš nehodí do kolektivu, neznají ani podrobněji své manažery. Nevědí o nich, zda jsou dochvilní, spolehliví a hodící se do kolektivu. Manažer B byl vyhodnocen průměrnou známku 2,6 a má tedy o 56 % horší hodnocení ze strany zaměstnanců. Manažer B je, podle nich, do kolektivu nevhodný a bez pozitivního přístupu k práci. Zaměstnanci jej respektují,

vědí, že se o chod firmy stará (dokupuje náradí atd.), ale bližší kontakt s tímto manažerem nemají a neznají. Celkově lze zkoumaný kolektiv manažerů a zaměstnanců hodnotit jako klidný kolektiv, ve většině situací nehádající se, nicméně občas má každý na situaci jiný názor.

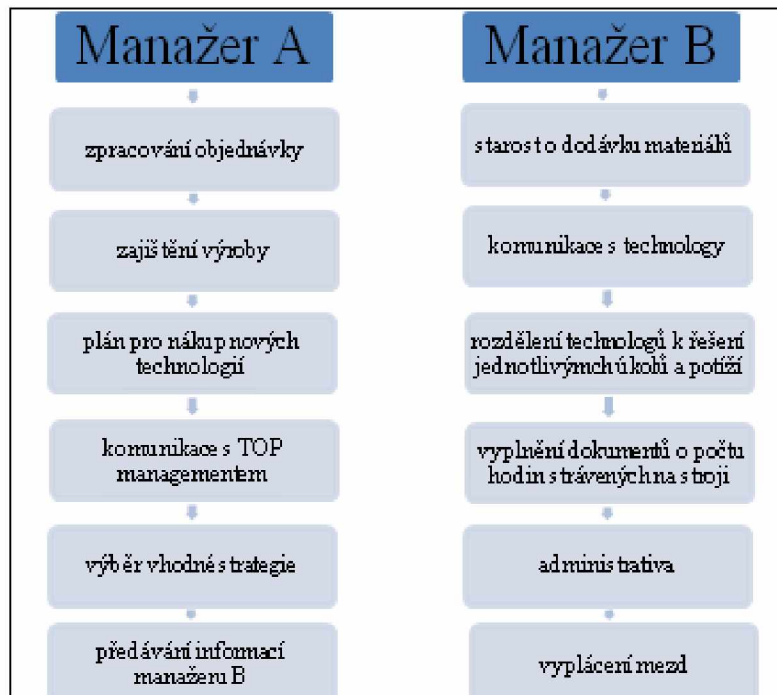
Vzhledem k tomu, že manažer B získal horší průměrnou známku v hodnocení svých vlastností, zkoumala otázka č. 8, jaké je chování mezi ním a manažerem A. Následující obrázek 9 zobrazuje procentuálně, čím se vzájemný manažerský, a vlastně i bratrský, vztah vyznačuje nejvíce a co je naopak více v pozadí. To, jaký mají manažeři vzájemný vztah, se odráží na tom, jaký mají vzájemný respekt a úctu, a přitom i kamarádský přístup. Jednotlivé charakteristiky hodnotil každý manažer zvlášť a výsledky byly zprůměrovány. Z výsledků je patrné, že manažeři se v práci baví především o pracovních záležitostech. Rodinné vztahy jsou druhořadé. Manažeři se vzájemně respektují a projevují si úctu, a to z 67 %. Ze zbylých 33 % se u nich projevuje kamarádský přístup, se kterým souvisí rozhovory v práci o rodině, týmová spolupráce a každodenní komunikace. Vzhledem k tomu, že manažer A svého bratra, manažera B, příliš často neinformuje o vzniklých problémech nebo jej neinformuje ihned, klesla úroveň komunikace na hranici 10 %. Nejvíce spolu manažeři probírají společná investiční rozhodnutí (52 %) a podílí se na tvorbě strategických plánů (15 %).



Obrázek 9: Vzájemný vztah mezi manažerem A a B

zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 zjišťovala informační toky a úroveň komunikace manažerů, při získávání zakázek, přebírání úkolů a komunikaci s TOP managementem. Obrázek 10 zobrazuje zjednodušeně jednotlivé kroky v komunikaci manažerů, které vedou k naplnění cíle celé firmy.

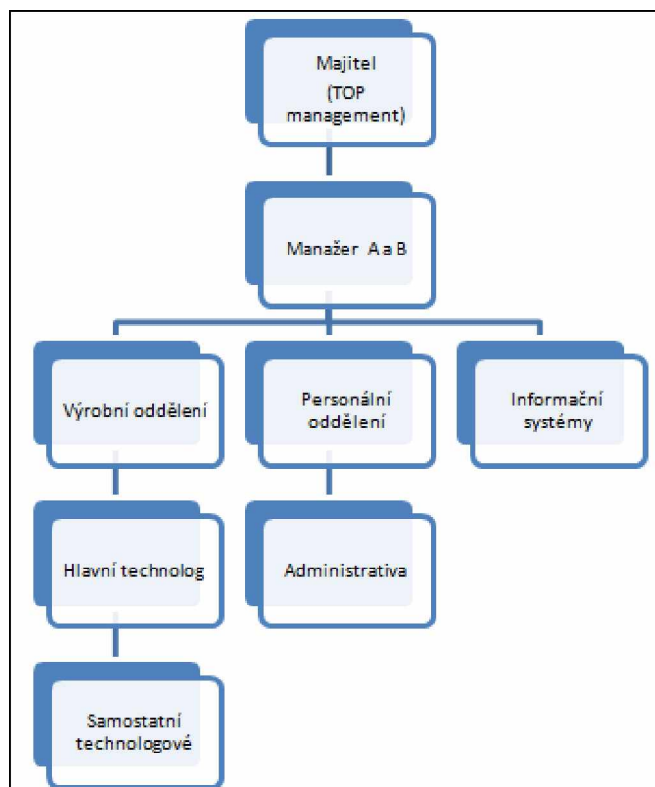


zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 10: Činnosti manažerů v souvislosti s komunikací ve firmě

Předposlední otázka se týkala chodu firmy a zjišťovala, který z manažerů má chod firmy na starost a co konkrétně pro to dělá. Tato otázka navazuje na předchozí otázku, kde již bylo zmíněno, které činnosti daný manažer provádí. Lze tedy odpovědět i bez přítomnosti manažerů, kteří jen potvrdili předchozí odpovědi. Manažer A rozděluje práci a zajišťuje chod firmy, o důležitých strategických, investičních a ekonomických krocích nejprve jedná s TOP managementem, a po schválení jednotlivých kroků, případně rozpočtu, komunikuje s manažerem B, kterému předává informace. Manažer B má na starosti především administrativu a výplatu mezd, ale zajišťuje také řešení problémů s pomocí vybraných technologií.

Poslední otázka zjišťovala, jaká je struktura elektrárny, jaká společnost ji vede a jaká je její podniková kultura. Následující obrázek 11 zobrazuje organizační schéma společnosti. Co se týče podnikové kultury, je zde uplatňován demokratický styl vedení. V současné době firma neplánuje své rozšíření ani rozšíření výrobních kapacit. Jejím mottem je: „Být otrokem práce, to ne“. Majitel se snaží šetřit, proto je ideální jako hlavní krok vždy zvolit výpočet možných reálných hodin, za které se dá daný úkol zvládnout, a až poté se dohodnout na vytvoření nové objednávky, dodávce materiálu a samotném zpracování ve výrobním úseku firmy.



zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11: Organizační struktura firmy

4 ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla behaviorální teorie a její aplikace v empirickém výzkumu managementu ve vybraném podniku. Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. Zabývala se vysvětlením základních pojmů, jako jsou management, manažer, manažerské řídicí funkce, vrozené či získané manažerské předpoklady, manažerské postavení v organizaci, osobnost manažera atd. Také byly zmíněny základy behaviorální školy myšlení a počátky psychologicko-sociálních přístupů nebo behaviorální teorie firmy. Důraz byl kladen na jednotlivé styly řízení, aplikované manažery a demotivační faktory pracovního prostředí. Součástí byla charakteristika SWOT analýzy. V praktické části byla analyzována vybraná firma (ABC).

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza chování manažerů jako takového, včetně jejich chování vůči prostředí i uvnitř firmy. Vedlejším cílem bylo zkoumání vztahů mezi vedoucími firmy ABC vůči dodavatelům, odběratelům a definování silných a slabých stránek podniku.

Po prozkoumání lidských vztahů a jejich kombinace s behaviorálními přístupy v managementu lze dospět k závěru, že tyto přístupy jsou stále relevantní v současném řízení, a proto vyzývají manažery, aby se nezaměřovali pouze na práci či úkol, který má být proveden, ale také brát na vědomí jejich podřízené. Toho mohou snadněji dosáhnout pomocí nástrojů psychologie a sociologie, které jsou skutečnými nástroji pro pochopení lidského chování. Manažeři by měli vybírat vhodné motivační nástroje k dosažení úkolů, které mají být provedeny. Také by měli při jednání se svými podřízenými usilovat o zlepšení „lidského přístupu“ k sobě navzájem. Pracovní prostředí je kritickým faktorem pro motivaci, protože zvyšuje produktivitu, a proto by manažeři měli poskytovat ideální prostředí pro optimální výkon pracovníků. Motivační schémata jsou v USA velmi oblíbené u mnoha zaměstnanců a vedení by je mělo přijmout jako motivační nástroje i v českých firmách. Lze předpokládat, že by tím zkvalitnili dosavadní firemní prostředí.

5 POUŽITÁ LITERATURA

1. BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
2. CAMERER, C. F., HO, T-H., CHOLLG, J. K., 2004. *Behavioural Game Theory: Thinking, Learning and Teaching*. In: *Advances in understanding strategic behaviour: game theory, experiments, and bounded rationality: essays in honor of Werner Güth*. Palgrave Macmillan. New York. p.120-180. ISBN 1403941521.
3. CARRELL, Michael R., Frank E. KUZMITS a Norbert F. ELBERT, 1991. *Personnel/Human Resource Management*. 4th ed. New York: Macmillan Publishing Company. ISBN 0-02-319501-0.
4. COLE, Gerald a Phil KELLY, 2020. *Management Theory and Practice*. 9th ed. London: Cengage Learning EMEA. ISBN 1473769728.
5. CYERT, Richard M. a James G. MARCH, 2013. *A Behavioral Theory of the Firm*. Eastford: Martino Fine Books. ISBN 978-1614275329.
6. ČAKRT, Michal, 2009. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-201-7.
7. DONELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 8071694223.
8. DRUCKER, Peter F., 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1066-X.
9. FERJENČÍK, Ján, 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8367-6.
10. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
11. HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2450-8.
12. INDABAWA, Salisu L. a Zakari UBA, 2014. *Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria*. European Journal of Business and Management, vol.6 (No.25), 7 [online] [cit. 2019-10-09]. ISSN 2222-2839. Dostupné z: https://www.academia.edu/10155527/HUMAN_RELATIONS_AND_BEHAVIORAL_S

CIENCE_APPROACH_TO_MOTIVATION_IN_SELECTED_BUSINESS_ORGANIZATIONS_IN_KANO_METROPOLIS_NIGERIA?email_work_card=title.

13. IVANCEVICH, John M. a Michael T. MATTESON, 2001. *Organizational Behavior and Management*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill College. ISBN 978-0072436389.
14. KAMP, Di, 2000. *Manažer 21. století*. Praha: Grada. ISBN 8024700050.
15. KELLER, Jan, 2007. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 9788086429748.
16. KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 2005. *Management*. 11th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN 0-07-059856-8.
17. MASLOW, A. Harold, 2014. *O psychologii bytí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0618-7.
18. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-807-3802-301.
19. MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-092-8.
20. NAKONEČNÝ M., 2004. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, ISBN 80-200-1198-6.
21. PARDEL, Tomáš, 1982. *Psychológia*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
22. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3
23. PITRA, Zbyněk, 2007. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.
24. SEVEN ENERGY, 2019. *Vývoj výroby elektrické energie* [online] [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <http://www.7energy.com/cz/cinnosti/>.
25. TESFAYE, Eskender, 2018. *Management Theories* [online] [cit. 2019-12-24]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Eskender_Tesfaye.
26. THALER, Richard H., 2017. *Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie*. Přeložil Jan KALANDRA. Praha: Argo. ISBN 978-80-257-2121-6.
27. TOVEDA, Emanuela, 2007. *Behavioural Theory of the Firm* [online] [cit. 2019-08-14]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228131961_Behavioural_Theory_of_the_Firm.
28. VEBER J. a kol., 2009. *Management : základní moderní manažerské přístupy, výkonost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 734s. ISBN 978-80-7261-200-0.
29. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.

30. WHITMORE, John, 2014. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press. ISBN 9788072612734.

6 PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A.....	47
----------------	----

Příloha A – *Polostrukturovaný rozhovor s manažery firmy ABC*

Polostrukturovaný rozhovor je určen manažerovi B vybrané firmy, jež se záznamem souhlasil a podpisem níže svůj souhlas potvrdil.

Rozhovor je upraven a rozšířen o doplňující otázky, které byly zmíněny v průběhu.

1. Jak jste sehnali prostor, kde je dnes obrobna?
2. Jak financovat prostory a stroje?
3. Jak jste se dostali k výrobě vlastních součástí?
4. *Proč si nevyrábíte i další potřebné součástky?
5. Kde jste přišli k zakázce, kterou vozíte do Brna (Ostravy)?
6. Jakým stylem řešíte problémy?
7. Jaké je chování mezi vámi spolupracovníky, jednotlivě každého popsat?
8. Jaké je chování mezi vámi a manažerem A?
9. Jak dostáváte zakázky, popsat cestu jakou denně přebíráte úkoly a jaké je mezi těmi nahoře a vámi chování?
10. Kdo z vás (manažer A x manažer B) má na starost chod firmy? A co kdo pro to dělá?
11. Jaká je struktura elektrárny? Jaká společnost jí vede a jejich chování (podniková kultura)?

*přidané otázky v průběhu rozhovoru

Ve Chvaleticích dne 10.1. 2020

Přemysl Toman
Zároveň
8. května 63, 636 12 Chvalčovice
tel. 777 000 123 456 789

za organizaci


zdroj: vlastní zpracování