

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Zaměstnanecká spokojenost a vedení malých podniků  
Bakalářská práce

2024

Kateřina Kabrhelová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Kabrhelová**  
Osobní číslo: **E21238**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Zaměstnanecká spokojenost a vedení malých podniků**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích na základě komparace manažerských stylů a principů vedení ve vybraných podnicích.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti managementu.
- Vymezení vedení, manažerských stylů a podnikové kultury.
- Charakteristika vybraných podniků.
- Analýza podnikové kultury a stylu vedení ve vybraných podnicích.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.  
DYER, Chris, 2018. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. New York: KoganPage. ISBN 978-0-7494-8195-7.  
PULVER, Clint, 2022. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3481-6.  
SCHEIN, Edgar H., 2017. *Organizational culture and leadership*. 5. vydání. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-21204-1.  
SCOTT, Kim M., 2018. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-048-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Zaměstnanecká spokojenost a vedení malých podniků 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., 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 30. 4. 2024

Kateřina Kabrhelová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinovi Mlázovskému za jeho cenné rady, trpělivost a podporu po celou dobu psaní této práce. Dále chci poděkovat všem osobám ve vybraných podnicích, které mi poskytly rozhovor k mojí bakalářské práci.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá různými manažerskými styly vedení a jejich dopadem na motivaci zaměstnanců. Práce se dělí na teoretickou a analytickou část. Teoretická část pojednává o základních pojmech jako je například management, podniková kultura, motivace, transakční a transformační leadership. Analytická část rozebírá rozhovory se zaměstnanci a vedoucími vybraných organizací. Dále se práce věnuje zkoumání vzájemných vztahů mezi styly vedení a motivací zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Část s návrhy obsahuje doporučení, které vedou ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti ve vybraných organizacích.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

styly vedení, transakční leadership, transformační leadership, zaměstnanecká motivace

## **TITLE**

Employees' Satisfaction and Small Business Management

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with different managerial leadership styles and their impact on employee motivation. The thesis is divided into theoretical and analytical parts. The theoretical part discusses basic concepts such as management, corporate culture, motivation, transactional and transformational leadership. The analytical part discusses interviews with employees and managers of selected organizations. Furthermore, the thesis examines the interrelationships between leadership styles and employee motivation for job performance. The suggestion section contains recommendations that lead to increased employee satisfaction in the selected organizations.

## **KEYWORDS**

leadership styles, transactional leadership, transformational leadership, employee motivation

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	8
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	9
ÚVOD .....	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU .....	11
1.1 Manažerské funkce .....	11
1.2 Podnik a podniková kultura .....	13
1.3 Motivace.....	15
1.4 Stimulace.....	20
2 VEDENÍ.....	22
2.1 Vedení a řízení .....	23
2.2 Klasické styly vedení .....	23
2.3 Nové styly vedení lidí .....	24
2.4 Transakční leadership .....	26
2.5 Transformativní leadership .....	26
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ A VÝZKUMNÉ METODY ...	29
3.1 Vedení, rozhodování a komunikace v podnicích z pohledu vedoucího.....	32
3.2 Rozvoj zaměstnanců z pohledu vedoucího .....	34
3.3 Potřeby zaměstnanců a zpětná vazba z pohledu vedoucího.....	38
3.4 Vedení, rozhodování a komunikace z pohledu zaměstnanců .....	43
3.5 Rozvoj zaměstnanců z pohledu zaměstnanců .....	44
3.6 Potřeby zaměstnanců a zpětná vazba z pohledu zaměstnanců.....	45
4 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ.....	48
ZÁVĚR .....	53
POUŽITÁ LITERATURA .....	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	57

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Hierarchie potřeb .....	17
Obrázek 2: Vedení a řízení.....	23
Tabulka 1: Komparační matice .....	42
Tabulka 2: Komparační matice .....	47
Tabulka 3: Komparace tabulky 1 a 2 .....	48



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

č. – Číslo

kol. – Kolektiv

str. – Strana

Sb. - Sbírký

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound

cit. – Citováno

mil. – Milion

Kč – Koruna česká

IČ – Identifikační číslo

z. ú. – Zapsaný ústav

s. r. o. – Společnost s ručením omezeným

EMS – Elektro-myo-stimulace

## ÚVOD

Zaměstnanecká spokojenost v malých podnicích je klíčová pro úspěch těchto organizací. Malé podniky se často potýkají s výzvami, které se týkají změny stylu vedení a udržení spokojenosti svých zaměstnanců. Narozdíl od velkých podniků totiž nedisponují tolika lidskými zdroji a často se nezdají být tak lukrativním zaměstnavatelem. Pro mikro a malé podniky je z časového a finančního hlediska výhodnější udržet si stávající zaměstnance než hledat nové.

Zaměstnanci jsou pro tyto organizace nejcennějším kapitálem a je tak třeba o ně řádně pečovat a investovat do nich. Správný vedoucí těchto organizací by měl být také leaderem, který své podřízené inspiruje, rozvíjí a vede k cílům organizace. Zaměstnanci ocení, když mají pocit, že jsou součástí většího týmu, kde je leader jedním z nich a jde jim příkladem. Vedoucí by měl usilovat o porozumění ambicím a potřebám jednotlivých zaměstnanců, a na jeho základě tým vést ke splnění cílů organizace. Ve 21. století už je známo, že i když jsou zaměstnancům přidávány peníze, nemusí to nutně znamenat zvýšení motivace a je tak nutné zaměstnance motivovat a stimulovat i jinými nástroji.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a analytickou. Teoretická část definuje základní pojmy managementu jako jsou management, manažerské funkce, podnik a jeho kultura, motivace a stimulace zaměstnanců. Cílem této části je sumarizovat poznatky a fakta týkající se motivace zaměstnanců a stylů vedení podniku a zdůraznit jejich význam pro růst a prosperitu firem.

Analytická část v úvodu definuje vybrané podniky. Dále rozebírá výsledky rozhovorů provedené s vedoucími, které jsou shrnuty v komparační matici. Další rozhovory probíhaly se zaměstnanci jednotlivých podniků a zkoumají jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců v malých podnicích a jaký vliv má vedení na tuto spokojenost.

Cílem práce je navrhnout doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích na základě komparace manažerských stylů a principů vedení ve vybraných podnicích.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Tato kapitola se bude zabývat vysvětlením základních pojmů jako je management a manažerské funkce. Dále také, co je pracovní spokojenost, motivace zaměstnanců a stimuly. Definicí managementu je mnoho a neexistuje žádná jasně daná definice. Pojem management je velice široký a obsahuje v sobě vědění z několika různých disciplín jako jsou například matematika nebo psychologie. Drucker (1986) uvádí, že management označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. A také, že označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.

Podle Vebera (2011) lze rozdělit pojetí managementu do tří skupin s tím, že první skupinou z řady definic je ta, která přikládá důraz na zvládnutí vytyčených cílů organizace. Aldag a Stearns (1987) uvádějí, že management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Veber (2011) uvádí, že tato skupina pojetí managementu spočívá v efektivním využití lidského kapitálu a materiálních zdrojů při dodržení norem, kvality a časového limitu k dosažení cíle. Lidé jsou hlavně tedy prostředek k dosažení úkolu.

Další skupinou podle Vebera (2011) jsou teorie o managementu založené na dosažení požadovaného efektu, který je spojen s určitým rizikem a především schopností manažerů umět zapojit všechny zdroje (lidské i kapitálové). Manažer musí tedy umět pracovat s rizikem, respektovat ho a naučit se ho využívat ve prospěch dosažení cíle. Soudobý management musí umět jednat rychle a rychle taky vyhodnocovat jednotlivá rizika a přínosy jednotlivých kroků k dosažení hodnot.

Poslední skupina popisuje management především jako manažerské funkce. Vodáček a Vodáčková (2013) označují management jako skupinu mnoha postupů, návrhů a rad, které manažeři jakožto vedoucí pracovníci používají k zvládnutí manažerských funkcí se záměrem dosáhnout stanovených cílů organizace. V tomto pojetí jsou manažerské funkce rozděleny podle Koontze a Weihricha (1993) na: plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu.

## 1.1 Manažerské funkce

K tomu, aby management byl efektivní a dosahoval stanovených cílů organizace byly vytvořeny jednotlivé manažerské funkce. Vodáček a Vodáčková (2013) popisují manažerské funkce jako prostředek zajišťující funkčnost manažerské práce díky svojí struktuře.

U manažerských funkcí je nezbytné, aby šly postupně za sebou a zaručily tak, že jednotlivé kroky manažerské práce budou dohromady tvořit úspěšný celek. Jednotlivé manažerské funkce, které jsou na sebe navázány a ovlivňují se navzájem se nazývají sekvenční. Vodáček a Vodáčková (2013) funkce dále rozdělují na funkce průběžné, které na sebe nenavazují a vykonávají se paralelně při každé manažerské činnosti. V následujícím textu jsou popsány funkce sekvenční kromě vedení, na které je zaměřená kapitola 2.

## **Plánování**

Plánování je první sekvenční funkce zaměřená na kroky, které vedou k vytyčení plánu typicky obsahujícího definované cíle podniku, kritéria pro splnění, postupy, časové ohraničení. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) má plán 3 hlavní pilíře: dosažení cíle, stanovený interval času, požadovaná kvalita. Plánování lze z hlediska úrovně rozhodovacího procesu rozdělit do tří kategorií: strategické plánování (5 a více let), taktické plánování (1–5 let) a operativní plánování (méně než 1 rok).

Při stanovování cílů by měly být dodržovány principy SMART, které definuje Doran (1981) následovně:

- **Specific** – konkrétní, přesné, specifické. Specifický a jasně definovaný cíl. Měl by odpovídat na otázky „Co?“, „Kdo?“, „Kdy?“, „Kde?“, „Proč?“ a „Jak?“. Specifický cíl umožňuje zaměřit se na konkrétní úkol a eliminuje nejednoznačnost.
- **Measurable** – měřitelné. Cíl by měl být měřitelný, což znamená, že musí být možné kvantifikovat a vyhodnotit jeho dosažení. To umožňuje sledovat pokrok a poskytuje zpětnou vazbu.
- **Achievable** – dosažitelné, dostupné. Cíl musí být dosažitelný. Měl by být postaven na dostupných zdrojích a schopnostech jednotlivce nebo týmu. Nesmí být příliš snadný ani příliš obtížný.
- **Realistic** – realistické. Cíl, který je zaměřen na reálnost dosažitelnosti výsledku s ohledem na využití dostupnosti zdrojů.
- **Time-bound** – ohraničené v čase. Cíl by měl být časově omezený, tzn. měl by mít jasně stanovený termín dokončení. Tím se poskytuje rámec pro dosažení cíle a zabraňuje se odkládání úkolů na neurčito.

## **Organizování**

Podle Vebera a kol. (2011) je posláním této manažerské funkce zjednodušeně řečeno dělba práce. Jde tedy především o to, aby mezi jednotlivé pracovníky byly rozděleny úkoly podle jejich schopností a dovedností. Dílčí úkoly se můžou měnit v závislosti na daných cílech organizace. Pro správné zajištění spolupráce a fungování mezi jednotlivým pracovníky podniku vznikají organizační struktury, které koordinují vztahy podřízenosti a nadřízenosti, odpovědnost jednotlivých pracovníků a taky jejich pravomoci.

Podle Bělohlávka a kol. (2006) se typy organizačních struktur rozdělují na formální (funkcionální, divizionální a maticové) a neformální, které nejsou zachyceny v žádném schématu a vznikají a zanikají, protože lidé nejsou stroje a na pracovišti navazují kontakty s ostatními pracovníky, např. z důvodu, že s nějakými pracovníky se jim lépe komunikuje nebo jde čistě jen o sympatii.

## **Personální zajištění**

Pojem personální zajištění sobě skrývá mnoho funkcí, které musí manažeři podniku zajistit. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) se dá otázka personalistiky seskupit do tří větších celků, kdy první soubor obsahuje plánování, získávání, výběr a přijetí nových zaměstnanců. Další skupina je zaměřena na potřebnou kvalifikaci a schopnosti jednotlivých zaměstnanců, kde je nutné zajistit, aby byli zaměstnanci zaměstnaní na „správné“ pozici, tedy pozici, pro kterou mají dostatečnou kvalifikaci a schopnosti. Třetí blok se zabývá systémem odměn, kde je hlavním bodem mzda. Mzda by měla být motivační a zároveň spravedlivá a úměrná výkonu zaměstnance.

## **Kontrola**

Tato manažerská funkce vznikla z důvodu, abychom včas zaregistrovali případné odchýlení od plánu a snažili se o co nejrychlejší příp. nejefektivnější nápravu tak, abychom dosáhli vytyčených cílů. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) existuje několik možných metod a způsobů, jak manažeři každý den provádějí kontrolu. Základní rozdělení kontroly je: preventivní, průběžná a se zpětnou vazbou.

## **1.2 Podnik a podniková kultura**

Podnik je definován v § 5 odst. 1 zákona č.513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění jako: „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.

K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit"

Podnik může mít různé velikosti a proto se rozdělení podniků liší podle různých kritérií, kterými jsou: počet zaměstnanců, roční obrat, velikost aktiv a nezávislost. Podle Doporučení Evropské komise č. 361/2003 lze podniky rozdělit na: mikropodnik (do 10 zaměstnanců a obrat nebo celková bilance do 2 mil. euro), malý podnik (do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. euro) a střední podnik (do 250 zaměstnanců a obrat do 50 mil. euro nebo celková bilance do 43 mil. euro).

Podnikovou kulturu definuje Kubátová a kol. (2012) jako soubor norem chování lidí v organizaci. Podniková kultura určuje způsob, jakým je organizace schopna využívat svůj potenciál. Je to neviditelný systém, který odráží hodnoty organizace nebo vedoucích, cíle, strategie a směr firmy. Je to klíčový prvek, který formuje chování zaměstnanců.

Schein (2017) rozděluje prvky podnikové kultury na artefakty, hodnoty a přijatá přesvědčení, předpoklady. Artefakty definuje jako chování organizace na venek, viditelné struktury a procesy, které jsou vidět na první pohled. Do této skupiny patří i architektura, technologie, firemní oblečení a barvy, které podnik používá. Hodnotami a přijatými přesvědčeními jsou myšleny strategie a cíle podniku a jeho celkové přemýšlení, které vzniklo na základě myšlenek leadera nebo manažera a zaměstnanci si toto jednání osvojují. Předpoklady vznikají na základě využívání osvědčených řešení, které se opakovaně prokázaly jako účinné, tak se k nim zaměstnanci začnou obracet automaticky.

Podnikovou kulturu utváří samo vedení tým, jak nastaví svoji strategii. Strategie i kultura jsou na sebe silně navázány a je třeba to brát vždy v potaz při tvorbě strategie tak, aby byla co nejefektivněji realizovatelná a lidé v organizaci byli schopni vybranou strategii uskutečnit. Pokud tuto strategii není možné naplnit, je třeba ji upravit nebo upravit kulturu a zavést nové principy fungování firmy.

Dyer (2018) definuje sedm pilířů efektivní podnikové kultury, které představují základ pro úspěch společnosti. Tyto pilíře jsou **transparentnost, pozitivita, měřitelnost, uznání, jedinečnost, naslouchání a chyby**. Transparentnost je zde popisována ve smyslu otevřené komunikace mezi lidmi v týmu i jednotlivými týmy, díky které bude každý vědět, jaký je jeho úkol a dosahovat tím tak lepších výsledků organizace. Druhým pilířem je pozitivita, kde jde o pozitivní nastavení mysli a zaměření se na silné stránky. Měřitelnost je zde důležitá hlavně k tomu, aby se dala jasně posoudit výkonnost firmy pomocí sběru dat, a to už jak

kvalitativních tak kvantitativních. Měřitelnost slouží hlavně k budoucímu rozhodování, porozumění a odhalení nových příležitostí, na které se zaměřit. Uznání je způsob, jakým firma oceňuje zaměstnance, protože to vede k větší motivovanosti než třeba odměna. Toto uznání musí být viditelné pro všechny, protože je důležité nejen být v pozici příjemce, ale mít i možnost pozorovat to. Jedinečnost je zde myšlena jako rozpoznání na jakou práci se hodí určitý člověk, kterému by taková práce vyhovovala. Takový člověk, který se cítí dobře na své pozici, přispívá k pozitivnímu ovlivnění firemní kultury. Předposledním pilířem je naslouchání jako aktivní činnost všech vně i uvnitř podniku. Interní zaměstnanci díky tomu lépe rozumí záměrům firmy a dodavatelé se díky naslouchání cítí vyslyšeni. Posledním pilířem jsou chyby, který popisuje, jak mají firmy s chybami nakládat. Firmy, které se z chyb učí, podporují inovace a vzájemný respekt v organizaci.

### **1.3 Motivace**

Tato kapitola se zabývá především vnitřní motivací, motivací vnější se zabývá následující podkapitola stimulace. Obecné definice o motivaci uvádí, že je to vnitřní stav člověka, který v člověku vzbuzuje dané chování a určuje jeho kroky. Motivace je odvozena od latinského „movere“, což v překladu znamená „uvádět do pohybu“. Podle Armstronga (2008) je pro správného manažera důležité, aby uměl správně motivovat zaměstnance k tomu, aby podnikali kroky, které jim manažer zadal. Veber a kol. (2011) uvádí, že motivace spojuje dohromady duševní a fyzickou aktivitu zaměstnanců.

Podle Kubátové a kol. (2012) leží úspěšnost podniku především na lidech a jejich znalostech a dovednostech mnohem více než na ostatních složkách kapitálu. Proto je stěžejním úkolem vedoucích pracovníků umět svoje zaměstnance namotivovat, aby byla jejich práce efektivní. Důležité je zmínit, že každého jedince motivují k práci rozdílné podněty.

Pulver (2022) ve své knize zmiňuje, že zaměstnanci často nemají žádný cíl a svoji práci vykonávají beze většího smyslu jen z důvodu peněz a chybí jim směr a důvod zůstat ve firmě, loajalita k firmě. Dle Pulvera (2022) většina lidí, co je se svou prací spokojena, je spokojena díky vnitřní motivaci a nehmotným faktorům jako je vášeň, smysl nebo pocit sounáležitosti.

Scottová (2018) uvádí, že k vytvoření efektivního pracovního týmu je nutné porozumět motivaci každého jednotlivce. Zmiňuje také důležitost dosazování lidí do správných pozic, tedy těch pozic, které je nejvíce naplňují. Rozděluje tak zaměstnance

na „rock stars“ a „superstars“. Kdy „rock stars“ přirovnává ke skalám, které jsou neměnné, jsou na určité pracovní pozici, která je naplňuje a nechtějí tak být povýšeni ani přesunuti na jinou pozici. Oproti tomu „superstars“ k tomu, aby byly naplňování, potřebují neustálou změnu, výzvy a příležitosti. Je tedy nutné brát v potaz ambice a motivaci zaměstnanců k jejich dlouhodobé spokojenosti.

### **Vnitřní motivace a její faktory**

Urban (2017) rozděluje faktory vnitřní motivace na 4 hlavní a těmi jsou: samostatnost, nové dovednosti, viditelnost výsledků a účel. Samostatnost je nutná z důvodu toho, že každý člověk si svůj daný úkol chce udělat po svém a manažer by mu to měl umožnit, pokud by takové řešení splňovalo dané atributy výsledku. Člověk je od přírody učení a má potřebu zdokonalovat se, proto je nutné, aby mu byl dán prostor a podmínky k naplnění této potřeby. Ovšem jeho zadané úkoly by neměly být až moc obtížné, protože by to vedlo k demotivaci. Pokud zaměstnanec vidí výsledky svojí práce, tak byla naplněna další z jeho potřeb, a to je sebedůvěra a sebevědomí. Zaměstnancům je také třeba znázornit celý plán a vysvětlit, proč je důležitý. Zaměstnanci nechtějí pracovat „jen tak“, ale chtějí, aby jejich výsledná práce měla smysl a viděli jejich přínos.

Z novějších dob jsou známy teorie zaměřené na zdroje motivace, která seskupuje dohromady tři teorie: Maslowova teorie, Herzbergerova teorie dvou faktorů, McGregorova teorie X a Y.

### **Maslowova teorie**

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) byl Abraham Maslow americký psycholog a univerzitní profesor, který ve 40. až 50. letech přišel s teorií, která se stane snad nejznámější teorií motivačních příčin. Dodnes se z jeho teorií vychází, ale už je známo, že motivace lidí je ovlivněna více faktory než jen těmi zmíněnými v této koncepci. Maslow velice výrazně ovlivnil práci Fredericka Herzberga, který vypracoval další teorii motivace, kde vycházel právě z Maslowovy práce.

Vodáček a Vodáčková (2013) zmiňují zajímavost, že Maslow spolupracoval s D. McGregorem na tvorbě jeho teorií X a Y. Maslow měl totiž možnost teorii ověřit v praxi v elektrotechnickém odvětví ve státě Kalifornie. Zde vyzníval, že teorie Y není dostatečně vypracovaná, a proto se tím chtěl více zabývat.



Maslowova teorie vychází z jeho teoretických i praktických znalostí a hlavní myšlenka je založena na tom, že motivace u lidí ovlivňují jejich potřeby. Tato teorie má za úkol popsat, jaké jsou potřeby lidí a co je motivuje jak v práci tak v životě, přičemž potřeby jsou rozděleny na nižší úroveň a vyšší. Skupinu nižších potřeb je třeba uspokojit naléhavěji a až poté lze uspokojit skupinu vyšších potřeb. Do nižších potřeb spadají fyziologické potřeby jako je jídlo, spánek nebo světlo. Další skupinou nižších potřeb je potřeba bezpečí a jistoty, což zajišťuje domov a práce. Poslední z kategorie nižších potřeb je potřeba sociální sounáležitosti a lásky, kdy jedinec potřebuje mít rodinu, přátele, pracovní kolektiv nebo partnera. Vyšší potřeby jsou uznání, kde jedinec vyžaduje, aby byl chválen a dostávalo se mu úcty. Nejvyšší potřebou je seberealizace, kdy jedinec je schopen přijmout sám sebe a své okolí, tak jak je. Podle Maslowa (1954, cit dle Vodáček a Vodáčková, 2013) seberealizovaní jsou jedinci, kteří se snaží být svojí nejlepší verzí, jsou kreativní, nesoudí ostatní na základě předsudků a váží si života.



Obrázek 1: Hierarchie potřeb

Zdroj: vlastní zpracování podle Maslowa (1954, cit. dle Vodáček a Vodáčková 2013, str. 125)

Jak je z obrázku 1 patrné, nejnižší jsou potřeby fyziologické jako je třeba potřeba spánku, jídla, pití, mzdy. Další jsou potřeby jistoty a bezpečí, kdy jde člověku o pocit, že je zabezpečený stabilním platem a zaměstnáním. Další jsou sociální potřeby, kdy člověk chce navazovat sociální kontakt nejen na pracovišti a vytváří si přátele a je v určitých neformálních pracovních skupinách. Další potřeba je uznání a ocenění druhými, kdy zaměstnanec potřebuje mít jistotu, že dělá věci správně. Další potřeba je potřeba seberealizace, kdy se zaměstnanec chce vzdělávat a rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti.

## **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Tato teorie vyvinutá Frederickem Herzbergem vznikla v rámci studie o pracovním prostředí a motivaci zaměstnanců. Je tedy zaměřena na faktory ovlivňující pracovní spokojenost a případně nespokojenost zaměstnanců. Herzberg definoval dva odlišné typy faktorů, a to na: hygienické a motivační faktory. Protože tvrdí, že faktory jsou dvě různé dimenze a každý z faktorů ovlivňuje zaměstnance v různých směrech.

Hygienické faktory jsou první skupinou a týkají se pracovních podmínek a pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají činnost. Do této skupiny můžeme zařadit např.: mzdu a benefity, pracovní podmínky, politiku organizace, vztahy na pracovišti, dohled nad prací a organizaci práce. Pokud jsou zaměstnanci s těmito faktory spokojeni, tak je jeho nespokojenost snížena na minimum. To ovšem neznamená, že takový zaměstnanec je spokojený a dostatečně motivovaný. Tyto faktory tedy pouze minimalizují nespokojenost. Urban (2017) tvrdí, že původcem demotivace je zde často špatná komunikace firmy se svými zaměstnanci nebo nedostatečná transparentnost např. ohledně odměňování nebo povyšování zaměstnanců.

Motivační faktory jsou faktory, které se zaměřují nejen na povahu práce jako takové, ale snaží se v zaměstnancích budit impulz k tomu, aby vyvíjeli snahu dosáhnout toho, „co by mohlo být“. Dávají zřetel na uznání, odpovědnost, růst a rozvoj, autonomii a úspěch. Tyto faktory jsou tedy klíčové pro zvyšování zaměstnanecké spokojenosti a motivace.

Z této teorie tedy vyplývá, že pokud je zaměstnanec nespokojený, tak jej lze velice obtížně motivovat a pokud se o to podnik pokusí, tak ho to bude stát více než motivace spokojených zaměstnanců. Takoví zaměstnanci jsou natolik demotivováni, že svoji práci berou jenom jako povinnost a formu k získání peněz na život, ale pracují pod svůj potenciál.

Další závěr, co vyplývá z Herzbergovy teorie je, že i když se u zaměstnanců odstraní nespokojenost, tak to stále nemusí směřovat k tomu, že budou motivováni. Pro to, abychom mohli zaměstnance motivovat je odstranění nespokojenosti sice nutné, ale nestačí pouze jako jediný krok.

Podle Urbana (2017) zde v praxi často firmy narazí, protože se domnívají, že když zaměstnancům zvýší mzdy, začnou zlepšovat pracovní podmínky a další podmínky práce, tak se rázem jejich zaměstnanci stanou motivováni k práci. Tyto firmy netuší, že tyto kroky, které učinily vedly pouze k odstranění nespokojenosti svých zaměstnanců.

## McGregorova teorie X a Y

Vodáček a Vodáčková (2013) tvrdí, že přístupy moderního managementu vychází z této teorie, která byla představena koncem 50. let americkým sociálním psychologem. Tato teorie vznikla empirickým rozborem. V této koncepci jde o to, že existují dva diferencované přístupy k vedení a řízení pracovníků a jde proto o snahu najít soulad těchto dvou přístupů manažerů.

Teorie X reprezentuje myšlenku, že lidem se nechce pracovat, nemají svou práci rádi, mají k práci averzi, a proto musí být pod přísným dozorem a být nuceni k práci pomocí vnější motivace k tomu, aby pracovali efektivněji. Tedy vnitřní motivace, dle této teorie, jim zcela chybí, a proto je pro manažery nutné motivovat především z vnějšku. Tito lidé pracují jen kvůli penězům a reagují pouze na tyto druhy motivace. Největším trestem by pro ně bylo sebrání peněz, což tedy ukazuje na metodu „cukr a bič“. Přístup manažerů k vedení by se dal proto klasifikovat jako autoritativní příp. autokratický nebo direktivní, protože se zde čistě rozhoduje jenom vedoucí pracovník a ostatní pracovníci nemají žádné rozhodovací právo ani odpovědnost.

Teorie Y je naopak založena na mínění, že lidé mají vnitřní motivaci, která je motivuje k práci, kterou rádi vykonávají. Tito lidé pracují proto, že vidí svou práci jako smysluplnou kreativní činnost, kde se můžou podílet na rozhodování, jak dosáhnout daných cílů organizace, se kterými pracovník souzní a pokládá je i za svoje cíle. Funkce organizace a potažmo manažerů je tedy taková, že pracovníkům poskytuje prostor pro seberealizaci. Tito pracovníci jsou tedy motivováni nejen finančními odměnami, ale hlavně jsou motivováni uspokojováním svých vyšších potřeb, jakou je například seberealizace a sebeuplatnění. Při takové práci pocítují úspěch organizace jako svůj úspěch a přijímají odpovědnost za svoje rozhodování a za riziko. Při této teorii je přístup vedení manažerů liberální, demokratický styl. Předpokládá se zde tedy participace ostatních pracovníků na rozhodování.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) se moderní pojetí managementu přibližuje více k teorii Y, tak by se měl stále najít rovnovážný bod mezi oběma teoriemi, kdy by měl manažer uplatňovat jak „tvrdé“ tak „měkké“ metody. Záleží zde ovšem na spoustě faktorů jako je např.: pracovní prostředí, v jakém se manažer nachází nebo taky jaký je on jako osobnost a jaké jsou jeho schopnosti. Záleží také na pracovní náplni, protože je ověřeno, že při méně kvalifikovaných činnostech, manažeři, mistři i sami dělníci oceňují přístup podle

teorie X a při rutinní práci jsou tito lidé nejvíce motivováni hmotně. Zato tvůrčí pracovníci, kde práce není rutinní vyžadují spíše přístup bližší teorii X.

## 1.4 Stimulace

O stimulaci nebo také vnitřní motivaci Armstrong (2008) tvrdí, že my lidé potřebujeme být alespoň částečně motivováni z vnějšku, a proto podnik má zde funkci vytváření přívětivého prostředí, ve kterém mohou jeho zaměstnanci dosahovat vysoké míry motivace prostřednictvím poskytování nejrůznějších stimulů, odměn, a to i třeba ve formě vzdělávání a dalšího rozvoje. Manažeři zde stále však zastávají významnou roli ve využívání svých motivačních schopností k tomu, aby správně motivovali zaměstnance k nejlepšímu možnému výkonu a úspěšně tak využívali svůj potenciál v rámci organizace. Barták (2023) tvrdí, že učení zaměstnanců je klíč k úspěchu organizace. Palán (2002, cit. dle Barták 2023) uvádí, že organizace, které poskytují svým zaměstnancům vzdělávání, stimulují svoje zaměstnance k naplňování jejich potenciálu.

Geropp (2014) uvádí, že pokud se budeme snažit motivovat pracovníka, který chodí do práce, aby se mohl seberealizovat a je tedy na vrcholu Maslowovy pyramidy, může dojít k opačnému účinku, protože mu nabízíme něco, co je na Maslowově pyramidě mnohem níže a v podstatě tím pracovníka můžeme urazit a snížit jeho výkonnost. Zde je na místě použít jiné vnější podněty motivace než peněžní. Geropp dále zmiňuje, že by vedoucí neměli odměňovat individuálně, protože to podkopává myšlenku týmové práce a zaměstnanci se tak zaměřují především na svůj výkon než na výkon týmu případně celé firmy.

Urban (2017) k vnějším motivačním faktorům řadí především finanční odměny, ale také vzbuzování víry u zaměstnanců v povýšení či zvýšení mzdy v budoucnu. K dalším faktorům vnější motivace patří uznání nebo pochvala. Mezi nejvyužívanější nástroje stimulace patří finanční odměňování v různých formách jako jsou například pohyblivá složka mzdy, zaměstnanecké benefity, mzdové příplatky, které jsou navíc poskytovány k základní mzdě.

Veber a kol. (2011) rozdělují nástroje ovlivňování, tedy vnější pobídky, na přímé a nepřímé. Přímých využívá v podstatě každý manažer, protože jsou nutné pro udržení základního řádu v organizaci. Do těchto nástrojů můžeme zařadit například příkazy, zákazy, směrnice. V případě nepřímých nástrojů vedoucí pouze naznačuje jakýsi přípustný rámec chování, ve kterém se jeho zaměstnanci pohybují podle jejich vůle. Tím je zde vytvářen větší prostor pro iniciativu. Nepřímé nástroje se zde ještě dále dělí na ekonomické

a mimoekonomické. Do těch ekonomických můžeme zařadit například mzdy, odměny, podíly na zisku. Do mimoekonomických patří například pochvaly, uznání před lidmi, motivující pracovní prostředí.

### **Zaměstnanecká spokojenost**

Spokojenost zaměstnanců vychází z motivace a stimulace. Aby byl zaměstnanec uveden do pohybu, jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, musí vedoucí znát odpovědi na otázky týkající se, proč by zaměstnanec měl chtít udělat daný krok a splnit zadaný úkol. Podle Vebera (2011) vznikaly postupně nejrůznější přístupy k zaměstnanecké spokojenosti, první se začaly objevovat už za dob taylorismu, tedy klasické období managementu na přelomu 19. a 20. století. V té době byli zaměstnanci vnímáni tak, že je zajímají jenom peníze a do práce se jim nechce, a proto se musí hrozit tresty, aby byli motivováni k vyššímu výkonu. V dnešní době je známo, že jen zvýšení platu nemusí nutně znamenat zvýšení motivace a je tak třeba používat i jiné nástroje. Zaměstnanecká spokojenost ovlivňuje především výkonnost zaměstnanců a tím tedy výkonnost podniku a v konečném důsledku i loajalitu. Čím je vyšší spokojenost tím více podporuje vyšší výkonost.

Pojerová a kol. (2011) uvádí, že zaměstnanecká spokojenost se měří pomocí průzkumu, který často ve větších firmách zajišťuje HR, ale u mikro a malých podniků by toto měl zajišťovat vedoucí. Průzkum může být zajištěn dotazníkem nebo osobním dotazováním. Tyto metody se liší především množstvím vynaloženého času a náklady na zajištění.

Aby byli zaměstnanci motivováni k práci je nutné zapojit vnější stimuly spolu s vnitřní motivací a to tím, že jim bude nabídnuta práce, kterou chtějí vykonávat a díky které u nich dochází k seberealizaci a tím i motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

## 2 VEDENÍ

Umět vést lidi je věda a umění. Je to dovednost, kterou by měl správný manažer disponovat. Tato manažerská funkce je velmi obsáhlá a neustále se mění s dobou, proto během let vzniklo několik různých teorií a metod, jak lidi efektivně vést. Podle Brymana (1992) každá dvě desetiletí vzniká nový vyvinutější směr.

Forma, jakou manažer přistupuje ke svojí práci a ke svým podřízeným označuje pojem vedení. Jedná se tedy o to, jakým způsobem navenek manažer rozhoduje v rámci rozhodovacích procesů, jak přistupuje k dosahování stanovených cílů v konkrétních podmínkách. Vedení je především zaměřeno na lidské zdroje a to, jak manažer interaguje se svými podřízenými.

Vztah mezi manažerem a jeho podřízenými je zásadně determinován autoritou manažera a jeho schopností ovlivňovat a motivovat své okolí, a to jak uvnitř organizace, tak vně. Vedení se týká také směřování lidí k vizím, rozvoji a inspiraci s cílem dosažení určených záměrů. Manažer taky přistupuje k vedení na základě osobních zkušeností, preferencí a svých dovedností.

Jednotlivé přístupy mohou být často předurčeny několika faktory jako je třeba odvětví, ve kterém firma podniká. Některá odvětví jsou velice regulována legislativou a není tak možné, aby zaměstnanci vyvíjeli iniciativu pro změny. Záleží i také na strategii organizace, která určuje jakým směrem se má firma vyvíjet, a jestli je zde participace na vedení podřízených zaměstnanců žádoucí.

### **Leadership**

Leader nemusí být nutně manažer nebo nadřízený. Může to být kdokoliv na různých úrovních hierarchie, kterého ostatní následují a chová se jako leader v rámci svojí pracovní skupiny. Leadera definuje Procházka a kol. (2013) jako člověka, který dokáže svůj pohled na realitu přenášet i na ostatní, kteří tento jeho pohled přijímají a jednají v zájmu leadera. Takový leader má ke svým podřízeným osobní přístup, dokáže rozpoznat jejich potenciál a správně je motivovat k tomu, aby dosáhli společného cíle a společné vize. Efektivitu leadera lze podle Procházky a kol. (2013) rozdělit do několika ukazatelů jako jsou výkon skupiny, vnímaná efektivita podle kolegů nebo například následovníky, sebehodnocení leadera a posuzování.

## 2.1 Vedení a řízení

Vedení a řízení jsou dvě odlišné, ale vzájemně propojené funkce v organizaci nebo týmu, kdy se každá funkce zaměřuje na něco jiného. Kotter (1990) chápe řízení jako „dělání věcí správným způsobem“ a vedení jako „dělání správných věcí“.

Henych (2016) tvrdí, že vedení lidí představuje proces, který směřuje k samostatnosti a odpovědnosti jednotlivců. Leader lidem vytváří vhodné podmínky pro jejich rozvoj a poskytuje jim prostor na samostatné rozhodování. Řízení spočívá v diktování, jakým způsobem mají jednotlivci konkrétně jednat, kdy a jak mají vykonávat své úkoly. Tento přístup byl v minulosti populární, avšak moderní management směřuje k vedení, kde je kladen důraz na podporu a rozvoj jednotlivců.

Pro lepší pochopení je zde obrázek, který znázorňuje odlišnosti mezi jednotlivými funkcemi. Jak je z obrázku 2 patrné, řízení se zabývá operativními a organizačními aspekty. Zahnuje plánování, organizování, kontrolu, řízení zdrojů a koordinaci s hlavním důvodem a tím je dosažení stanovených cílů. Nezajímá se při tom o lidi, jejich motivaci, rozvoj, seberealizaci. Kdežto vedení je zaměřeno více na lidi, jejich pocity a potřeby, vzdělání a růst. Ideálně by se tyto dvě funkce měly doplňovat a manažeři by měli usilovat o jejich soulad k tomu, aby dosáhli cílů organizace a zároveň, aby jejich zaměstnanci byli spokojení.

	ŘÍZENÍ	VEDENÍ
ZAMĚŘENÍ	procesy, plánování, organizace, řízení zdrojů	na lidi, jejich motivaci, inspiraci, vedení k cílům
PŘÍSTUP	strategie, kontrola, efektivní využívání zdrojů	vytváření a udržování vztahů, rozvoj, komunikace, týmovost
CÍLE	plánování, organizace, efektivnost kapitálu	dosažení vizí, inspirace druhých, rozvoj potenciálu

Obrázek 2: Vedení a řízení

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.2 Klasické styly vedení

Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly vedení podle Kreitnera a Kinického (1989, cit. dle Bělohávek a kol., 2006) a to autoritativní, demokratický, laissez-faire.

## **Autoritativní styl**

Hlavním znakem autoritativního stylu je soustředěná moc a rozhodování v rukou manažera, který svým podřízeným deleguje definované úkoly. Komunikace je při tomto stylu vedení jednosměrná, a to pouze od manažera směrem k podřízeným. Ti tak nemají žádný podíl na rozhodování a samostatnosti při plnění úkolů. Výhodou tohoto stylu je vysoká míra produktivity pracovníků. Ovšem je zde zcela potlačena iniciativa a kreativita zaměstnanců, což může v některých situacích vést k demotivaci.

## **Demokratický styl**

Styl který spočívá v předávání části autority vedoucího do rukou zaměstnanců, kde finální rozhodnutí stále stojí na vedoucím. Výhodou je zde obousměrná komunikace, kde je umožněn dialog mezi manažerem a zaměstnanci, kteří se tak mohou zapojit do rozhodovacího procesu a přinášet tak manažerovi užitečné rady a jiný pohled na situaci. Nedostatkem při tomto stylu může být časová náročnost spojená s demokratickým rozhodováním skupiny. Kubátová a kol. (2012) tento styl označují jako „podporující“, protože zde dochází k vyslechnutí potřeb zaměstnanců, povzbuzení zaměstnanců a také k vytváření vztahů mezi vedoucími pracovníky a podřízenými.

## **Styl laissez-faire**

Styl který se dá přeložit jako „volný průběh“ je charakterizován tím, že vedoucí přenechává rozhodování svým zaměstnancům. Skupina zaměstnanců je tak odpovědná za dělbu pracovních úkolů mezi jednotlivými členy, postup práce i plnění úkolů. Autoritou jsou zde tedy zaměstnanci a ne vedoucí pracovník. Pracovníci získávají svobodu jednat podle vlastního uvážení, aniž by byli vedeni přímým nadřízeným. Komunikace je zde horizontální a probíhá mezi jednotlivými členy skupiny zaměstnanců. Tento styl výrazně podporuje kreativitu a samostatnost zaměstnanců, ale může vést k bezúčelnému jednání, pokud je třeba vedení.

## **2.3 Nové styly vedení lidí**

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) kvalitní manažer využívá motivaci lidí k vedení spolupracovníků tak, aby jejich schopnosti a jejich maximální potenciál byly využity efektivně. Musí tak jejich snahu usměrňovat správným směrem a motivovat je efektivně.

Transformační a transformativní popisuje Armstrong (2008) tak, že transakční typ leadera dává k dispozici nabídku – za vyhovění, loajalitu a poslušnost jeho úkolům dostanou



zaměstnanci jistotu odměny a práce. Transformační vůdce motivuje a inspiruje svoje zaměstnance k tomu, aby aspirovali k vyššímu cílům a složitějším cílům.

Prukner (2014) zmiňuje tyto formy vedení:

### **Koučování**

Tento typ vedení se vyvinul především v oblasti sportu za účelem podpory jednotlivců. Kouč se odvrací od přímých rozkazů a nadřazenosti, namísto toho zdůrazňuje „svěřencům“ společné cíle týmu, důvěru v něj, podporu a spolupráci při řešení problémů. Klíčovým prvkem je zde schopný kouč a otevřenost koučovaného vůči změnám. Role kouče je tedy spíše ve formě rádce než autority, kdy vytváří podmínky pro dosažení cílů. Takový vůdce by měl mít odborné znalosti a několikaleté zkušenosti v dané oblasti.

### **Zmocňování**

Též známé jako empowerment, je styl vedení, kdy je zaměstnancům poskytnut určitý stupeň autonomie a odpovědnosti v rámci plnění pracovních úkolů. Určité činnosti vyžadují, aby byly splněny přesně a je nutné jejich správné plnění kontrolovat. I tak je zde ale prostor pro zapojení zaměstnanců do rozhodování, převzetí části odpovědnosti za výkon vlastní práce a dosažené výsledky. Je zde kladen velký důraz na motivaci, aniž by bylo třeba zapojit model příkaz – kontrola. Zmocňování nachází uplatnění v situacích, kde neexistují jasná pravidla a je třeba se umět rozhodovat flexibilně za účelem dosažení cílů. Se zmocňováním velmi úzce souvisí delegování, kdy se na podřízené osoby přenáší jak úkoly, tak odpovědnost za jejich splnění.

### **Týmová práce**

Koncept, který je často prosazován v moderním pojetí vedení. Interpretace týmové práce je rozdílná a neustále se vyvíjí, přesto existují dva základní pohledy na týmy a týmovou práci. První přístup chápe tým jako skupinu lidí, které spojuje společný cíl, kterým je plnění jasných, pravidelných pracovních úkolů. V tomto smyslu může tým zastupovat organizační skupinu ve struktuře organizace. V tomto přístupu je kladen důraz na spojení mezi výsledky a prací celé pracovní skupiny.

Druhé pojetí něco jako dočasnou pracovní skupinu, která byla sestavena s cílem vymyslet a realizovat kreativní řešení problému, který obvykle nenastává. Je zde kladen důraz na to, že každý jednotlivec přispívá svým dílem a vzájemná spolupráce je nezbytná pro zajištění splnění vytyčených cílů.

## 2.4 Transakční leadership

Transakční vedení se opírá o vzájemnou výměnu – transakci. Judge a Piccolo (2004, cit. dle Procházka, 2013) uvádí, že pracovník poskytuje svoje nadání, zručnost a svoji snahu a vedoucí mu za to poskytuje odměnu. Základem transakčního vedení je podmíněné zpevnování, které se skládá z dvou nástrojů: podmíněné odměny a řízení výjimkou.

**Podmíněná odměna** je založena na dohodě mezi vedoucím a pracovníkem ohledně toho, aby podřízený udělal takové kroky, které vedou k odměnění nebo aby se vyhnul trestu. Můžou být dvě formy – pochvala za kvalitně vykonanou práci v různých formách odměn nebo také podmíněný trest.

Bass (1997) a Judge, Piccolo (2004, cit. dle Procházka, 2013) tvrdí, že vedoucí jasně vymezují svým podřízeným cíle, vysvětlují, co se od nich očekává a v jaké kvalitě je nutné splnit cíle. Při poskytování zpětné vazby zdůrazňují, že si svých podřízených váží jako osob. Způsob „cíl – výkon – odměna“ podněcuje podřízené k rozvoji, kdy jsou schopni přijímat čím dál větší odpovědnost za své vlastní akce. Manažeři by měli určit jen pár jasných a přesných úkolů, za jejichž splnění, ihned po vykonání, svoje zaměstnance pochválí.

**Řízení výjimkou** znamená, že se manažer nijak zásadně nevměšuje do průběhu plnění úkolů. Až kdy se objeví problém nebo pracovník nesplňuje vyžadované normy, tak je vyžadován zásah vedoucího, který může delegovat odpovědnost na podřízené. Používají se zde spíše negativní mechanismy než pozitivní, protože podřízených bývá mnoho a vedoucí nemusí mít vždy možnost poskytování odměn. I tak je zde nutná úcta k pracovníkovi jako osobě. Pokud se bude manažer snažit o nápravné řešení je třeba nejdříve zjistit, co bylo příčinou problému a tento problém odstranit a zjistit důvod, proč podřízený nepracoval tak, jak mu bylo zadáno. Chyba mohla nastat ve špatné komunikaci, nepochopení a je tedy třeba diskuse či rozvoj pracovníka. Pokud ale šlo o nedostatečné úsilí ze strany podřízeného je třeba trest.

## 2.5 Transformativní leadership

Transformační styl je založen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků, což vede k mimořádnému úsilí. Transformační vůdce může v lidech vyvolávat i takové potřeby, které ještě nikdy nepoznali. Bass (1985, 1997 cit. dle Bělohávek a kol., 2006) tvrdí, že transformační lídři používají tyto metody: zvýšení informovanosti o práci a hodnotě, která je vytvářena, snaha přinutit jednotlivce, aby svoje osobní zájmy transformovali do společných zájmů podniku a změnou nebo rozšířením potřeb podřízených.

Rozdíl mezi transakčním a transformačním vůdcem je také v tom, že transakční vůdce akceptuje prostředí, firemní kulturu a zavedené fungování a pracuje v ní. Oproti tomu transformační vůdce vytváří nové prostředí, nový systém hodnot, nové přístupy, jak bude firma fungovat. Jeho přesah do budoucnosti je znatelná i po mnoha letech, co své působení ukončil.

Bělohlávek a kol. (2006) uvádí, že podřízení realizují pokyny a poslání transformační vůdce na základě toho, že využívá svého charisma, inspirativního vedení, individualizované úcty a intelektuální stimulaci.

**Charisma** je neopodstatněná silná emoce, která dává vůdci výjimečnou úctu od podřízených, víru, spolehnutí a loajalitu. Podřízení zde slepě věří v leadera a jeho názory a jeho misi. Často se toto stává v dobách krize, kdy lidé ztratili víru v autority, kdy upadají morální hodnoty a lid vidí spásu v novém vůdci, který jim „učaroval“.

Vůdci s velkým charisma mají velkou sebedůvěru ohledně své kompetence a jsou až zaslepeni svými vlastními názory, ve které bezmezně věří. V těchto typech lídrů je velká touha po moci a spolu s oddaností k vlastním cílům a ideálům, a to budí vysokou loajalitu jejich následovatelů. Charismatictí vůdci vyzdvihují svoje přednosti a představují svým následovatelům jejich vize a budoucnost, ke které budou směřovat, pokud je budou následovat a usilovat o to svými schopnostmi. Zaměstnanci pod vedením charismatických vůdců cítí vyšší smysl práce, nadšení a oddanost, tak jak to vidí právě u nich. Protože charisma a okouzlení není trvalé je třeba nastavit pravidla a normy k udržení stability podniku.

**Inspirativní vedení** představuje působení na city a emoce podřízených, kdy vedoucí zdůrazňuje slova jako třeba nejlepší, důležitý, významný a tím si získává své podřízené, kteří ho nechtějí zklamat a cítí se výjimeční a nepostradatelní pro svoji firmu. Zaměstnanci věří svému vedoucímu a firmě, pro kterou pracují. Takoví pracovníci jsou vnitřně motivováni a věří svému leaderovi, který přeměňuje jejich osobní zájmy na zájmy firmy. Inspirativní vedení je klíčová vlastnost leadera, která zaměstnance motivuje k zvládání náročnějších úkolů, které vyžadují kreativní řešení, houževnatost a týmovost.

**Individualizovanou úctu** popisuje Avolio a Bass (2004 cit. dle Procházka a kol., 2013) jako osobní přístup, který je zde vysvětlen jako respekt k jednotlivcům, kdy by transformativní vůdce měl přistupovat k zaměstnancům individuálně a zjišťovat jejich rozdílné potřeby a na ty umět vhodně reagovat, povzbudit a vyslechnout a nezapomenout je

pochválit za odvedenou práci. Tito vůdci jsou přirovnáváni k „otcům“, kteří se k zaměstnancům chovají jako k sobě rovným, komunikují s nimi důvěrně a vyslechnou si jejich zájmy a případně námitky na zlepšení jejich spokojenosti. Tento prvek transformativního leadershipu má mnoho podob ovšem klíčovým je společná komunikace, pochopení, vytváření přívětivého prostředí, které podporuje zaměstnance k výkonu a využití jejich potenciálu. Právě pochopení je založeno na vyjasňování si jednotlivých situací, pokud zaměstnanci nechápu rozhodnutí svého leadera, který jim zadává úkoly a je tak nutné, aby zaměstnanci věděli, proč by měli takový úkol splnit.

**Intelektuální stimulace** je v podstatě snaha o změnu myšlení a pohledu na věc, o kterou se snaží vedoucí u svých zaměstnanců. Jde o změnu komplexního přístupu k řešení problémů. Vůdce se nezaměřuje na jednotlivé operativní úkony, ale na strategické myšlení a způsoby jak analyzovat a interpretovat různé situace. Takový leader ukazuje a vysvětluje jednotlivé pohledy na svět a také jaká jsou možná řešení a nebezpečí, která mohou nastat. Judge a Piccolo (2004, cit. dle Procházka a kol., 2013) tvrdí, že transformační lídr tímto nástrojem otevírá lidem oči a nutí je přemýšlet nad věcmi jinak než byli zvyklí a podporuje tím jejich kreativitu, pokud je třeba vymyslet nové jedinečné řešení v dané situaci.

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ A VÝZKUMNÉ METODY

Analytická část se bude zabývat firmami, jejichž činností je poskytování služeb. V každé firmě bude uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s vedoucím firmy a strukturovaný rozhovor se zaměstnanci jednotlivých firem s cílem navrhnout doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích na základě komparace manažerských stylů a principů vedení ve vybraných podnicích.

Pro výzkumnou část této práce byly zvoleny firmy, které poskytují služby z důvodu, že se lépe komparují mezi sebou. Jak už bylo zmíněno v teoretické části této bakalářské práce, jednotlivé přístupy jsou často předurčeny odvětvími, ve kterých podniky podnikají. Výrobní podniky jsou často mnohem více regulovány legislativou, normami a předpisy, ať už podnikovými nebo jinými. Firmy jsou představeny jednotlivě dále.

Výzkumné metody jsou kvalitativního charakteru a technikou sběru dat jsou rozhovory. Kvalitativní výzkum je metodologický přístup používaný k porozumění složitých jevů a procesů. Jde o to interpretovat data, nikoli pouze kvantifikovat. V kvalitativním výzkumu je obvykle používán menší vzorek respondentů než v kvantitativním výzkumu. Kvalitativní výzkum obvykle umožňuje flexibilitu a adaptabilitu v průběhu sběru dat. To umožňuje výzkumníkům reagovat na nové objevy a změny ve směru výzkumu. Mezi metody sběru dat kvalitativního výzkumu patří například pozorování, rozhovor nebo analýza dokumentů. Podle Hendla (2005) mezi výhody kvalitativního výzkumu patří zkoumání jevů v jejich přirozeném prostředí, analyzování procesů nebo hledání souvislostí. Do nevýhod lze zařadit například obtížné testování hypotéz, časová náročnost sběru i analýzy dat nebo zkrácený pohled výzkumníka.

V každé firmě je nejprve realizován polostrukturovaný rozhovor s jednatelem nebo manažery podniků. Tento typ rozhovoru obsahuje předem stanovený soubor témat a otázek, které se při rozhovoru můžou upravit. Rozhovor zahrnuje jak uzavřené, tak otevřené otázky k vyjádření názoru a bližšího popsání situace. Polostrukturované rozhovory jsou flexibilnější a uvolněnější než ty strukturované, ale zároveň jsou organizovanější než nestrukturované rozhovory. Sepsané rozhovory s vedoucími jednotlivých firem jsou uvedeny v příloze A.

Následně je v každé firmě uskutečněn strukturovaný rozhovor se zaměstnanci, a to za účelem zjištění stylu vedení vedoucího a toho, jestli zaměstnanec daný přístup motivuje.

Zaměstnancům jednotlivých firem jsou předloženy předem stanovené otázky. Otázky mají pro všechny respondenty stejné pořadí a způsob formulace. Počet respondentů z řad zaměstnanců je z každého podniku 2. Ve strukturovaném rozhovoru v některých případech mohou být respondentům poskytnuty možnosti odpovědí, které jsou předem definované a standardizované, což umožňuje snazší analýzu dat. Formulář pro strukturovaný rozhovor je uveden v příloze B.

Otázky v rozhovoru jsou seřazeny do po sobě jdoucích témat. Protože je cílem této práce porovnání jednotlivých stylů vedení, tak se rozhovory týkají právě stylu vedení. Těmito otázkami lze lépe pochopit přístup vedoucího k vedení a zjistit, zda spíše preferuje transakční nebo transformační přístup, nebo zda kombinuje oba přístupy. Dále také jestli je tento jejich přístup dostatečně motivační pro jejich zaměstnance. Většina rozhovorů je uskutečněna přímo v prostorách podniků.

#### **FMT PRO s.r.o.**

FMT PRO s.r.o. dodává čerpací techniku včetně příslušenství do různých odvětví průmyslu. Díky spolupráci s firmami Debem, OBL, Pulsafeeder pro Českou a Slovenskou republiku nabízí zákazníkům špičkové výrobky s nadstandardní podporou a zákaznickým servisem. Jejich služby zahrnují kompletní záruční, pozáruční servis čerpadel a jejich příslušenství, včetně instalace. Poskytují dále technickou podporu a odborné zaškolení zákazníků, aby měli plný přehled o funkcích.

Firma vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku 20. dubna 2016. Je vedena pod spisovou značkou C 37004 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové. Firma má jediného jednatele a tím je Daniel Křivka. Právní forma této firmy je společnost s ručením omezeným. Počet zaměstnanců je 11. Z údajů platných ke dni 31. 12. 2022 je velikost obrátu tržeb 13 422 000 Kč, objem aktiv 7 761 000 Kč, což firmu řadí k malým podnikům.

#### **ERGOX s.r.o.**

ERGOX s.r.o. nabízí širokou škálu služeb v oblasti cateringu a gastronomie. Poskytují cateringové služby pro akce do 150 osob bez obsluhy. Nabízí studené slané a sladké boxy, balené nápoje a kávu. Dále firma provozuje Bistro Zastávka na Univerzitě Pardubice, kde má v nabídce několik druhů kávových nápojů, matcha drinků nebo i koktejlů. Dále nabízí několik druhů slaných i sladkých „snacků“ jako jsou například obložené chleby, plněné croissanty nebo bagely.

Tento podnik vznikl 12. září 2016. IČ je 053 84 443. Spisová značka C 37711 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové. Právní formou je společnost s ručením omezeným. Firma má dva jednatele a těmi jsou Jakub Sedláček a Jan Bryčka. Počet zaměstnanců je 6. Z údajů platných ke dni 31. 12. 2023 je velikost obrátu tržeb: 422 000 Kč, objem aktiv: 12 141 000 Kč, což firmu řadí mezi mikropodniky.

### **Pardubický podnikatelský inkubátor z.ú.**

Pardubický podnikatelský inkubátor, zkráceně P-PINK, nabízí mentoring, vzdělávání a rozsáhlou síť kontaktů pro začínající i zavedené start-upy a firmy. Jejich misí je podpora a vznik inovativních projektů, které vedou ke zkvalitnění a rozšíření podnikatelské aktivity v Pardubickém kraji. Nabízí inkubační program i individuální tematické konzultace, pronájem zasedacích místností, pravidelné vzdělávací akce a coworking. P-PINK je dceřinou organizací Regionální rozvojové agentury Pardubického kraje, se kterou spolupracuje především v rámci dotací.

Tento podnik vznikl a byl zapsán 24. srpna 2017. Spisová značka, pod kterou je veden u Krajského soudu v Hradci Králové, je U 154. IČ je 063 72 562. Právní formou je ústav. Statutárním orgánem je ředitel, kterým je Ing. Jiří Janků. Počet zaměstnanců je 8. Z údajů platných ke dni 31. 12. 2022 je velikost obrátu tržeb 662 000 Kč a objem aktiv 20 017 000 Kč, což P-PINK řadí k mikroorganizacím.

### **EMS Studio Pardubice, s.r.o.**

EMS Studio Pardubice, s.r.o. je franšizant společnosti Body Express s.r.o., která nabízí EMS tréninky. EMS je zkratka pro elektro – myo – stimulace, tedy slabé elektrické impulzy, které aktivují svaly v celém těle během cvičení. Během cvičení pak dochází k rovnoměrnému zpevnění těla.

Podnik vznikl 2. září 2021 a je veden u Krajského soudu v Hradci Králové pod spisovou značkou C 48184. IČ je 118 08 691 a právní formou je společnost s ručením omezeným. Jednatel a jediný společník je Petr Baudyš. Tato firma provozuje dvě pobočky a to v Pardubicích a Hradci Králové. Počet zaměstnanců je 13. Z údajů platných ke dni 31. 12. 2022 je velikost obrátu tržeb: 2 465 000 Kč, objem aktiv: 856 000 Kč, což zařazuje firmu mezi malé podniky.

### **3.1 Vedení, rozhodování a komunikace v podnicích z pohledu vedoucího**

První tři otázky z rozhovoru s vedoucími se zaměřují na vedení a řízení týmu, komunikaci a řešení konfliktů. Otázky jsou navrženy tak, aby poskytly porozumění přístupu a hodnotám kandidáta vůči týmové dynamice, rozhodování, vytváření vizí a řešení konfliktních situací. První otázka byla obecná a zaměřovala se na to, jaký přístup má vedoucí k vedení týmu, jaké jsou jeho strategie a techniky, které používá při motivaci a vedení týmu k dosažení cílů organizace. Druhá otázka pojednává o prioritách vedoucího při vedení a zdá klade důraz na vytváření smysluplných a inspirativních cílů, které sdílí se svými zaměstnanci. Třetí otázka rozebírá způsob, jakým vedoucí podporuje otevřenou komunikaci a spolupráci. Dále také jaké jsou jeho strategie při řešení konfliktů a nejasností v týmu.

#### **FMT PRO**

Vedoucí má ke svým podřízeným spíše přátelský přístup, který je založený na vzájemné důvěře mezi ním a podřízenými.

Vedoucí přikládá velký důraz na plánování a pravidelnou kontrolu cílů, díky které je pak schopen identifikovat smysluplné cíle. To naznačuje, že vytváření jasných vizí a cílů pro tým je považováno za důležité, protože umožňuje identifikovat směr, kterým by měl tým směřovat, a zajišťuje, že aktivity týmu jsou zaměřeny na dosažení těchto cílů.

Vedoucí vytváří prostředí otevřené komunikaci prostřednictvím vzájemného respektu mezi členy týmu, dodržování slibů a přátelského přístupu. Ve firmě jsou zaměstnanci povzbuzováni k vyjádření názoru bez obav z kritiky.

#### **Bistro Zastávka**

Vedoucí se zde snaží jít svým podřízeným příkladem a ukázat jim požadované chování a jednání tím, že to sám praktikuje. Vedoucí se zde snaží o eliminaci rozdílů v hierarchii postavení zaměstnanců a klade důraz na vzájemný respekt mezi členy podniku.

Vedoucí považuje za důležité, aby cíle podniku byly smysluplné a inspirativní pro všechny. Dává velký důraz na společné hodnoty, které jsou pro něj prioritou při rozhodování a vedení. Tyto hodnoty pokládá celý tým za vlastní. Jako klíčové považuje dodržování hodnot ve vztahu k zákazníkům.

Vedoucí v tomto podniku aktivně podporuje prostředí otevřené komunikaci. Tvrdí, že zaměstnanci za ním mohou kdykoliv a s čímkoliv přijít, i kdyby se to týkalo jejich osobního



života. U konfliktů a nejasností v týmu uvádí, že k ničemu takovému téměř nedochází díky rozumným zaměstnancům, kteří se navzájem respektují a případné problémy si hned vykomunikují.

## **P-PINK**

Vedoucí v této organizaci popisuje svůj přístup k vedení jako osvícenský absolutismus. Tento přístup zdůrazňuje potřebu autority a struktury, ale zároveň také zohledňuje vývoj a potřeby svých zaměstnanců. Klade důraz na výsledky a očekává 100% nasazení od zaměstnanců, ale současně je přátelský a podporuje jejich osobní růst a cíle. Komunikace a podpora vzdělávání jsou klíčovými prvky jeho vedení.

V případě vytváření smysluplných vizí a cílů je zde kladen důraz na jejich srozumitelnost a na to, aby všichni zaměstnanci tuto vizi chápali a považovali za svou. Pořádají se pravidelné týdenní porady, kde se vedoucí i zaměstnanci vzájemně informují o novinkách a změnách. Tímto přístupem je tak slouží k udržení zaměření na společné cíle. Je zde tímto podporována soudržnost týmu a motivaci zaměstnanců, kteří se cítí více propojení s cíli a směřováním firmy.

Vedoucí se snaží vytvářet prostředí pro maximálně otevřenou komunikaci. Způsoby, jakými toho dosahuje jsou například denní komunikace přes MS Teams, který umožňuje rychlou výměnu informací. Zde i každý člen prezentuje svoji odvedenou práci za předešlý týden a představuje svoje plány na týden nadcházející. Na týdenní poradě je vyhrazen čas i pro pochvaly. Každý má možnost pochválit sebe nebo někoho z kolegů, což podporuje pozitivní atmosféru a uznání práce ostatních. Vedoucí se pravidelně schází také s vedoucími jednotlivých produktů na takzvané „sladovače“.

## **Body Express**

Vedoucí zdůrazňuje důležitost přátelského a rozumného přístupu k vedení zaměstnanců. Zdůrazňuje důležitost komunikace a jednání s lidmi s pochopením a zdůrazňuje, že se snaží vyhnout přísnému nebo autoritativnímu přístupu, který mohou někteří zaměstnanci pociťovat jako nepříjemný nebo demotivující. Vedoucí také zmiňuje, že pokud je třeba vysvětlit důležité informace, tak se snaží být ráznější.

Vedoucí klade důraz na spokojenost zaměstnanců a vytváření pozitivní pracovní atmosféry. Zaměstnanci mají vliv na stanovení společných hodnot a priorit, což napomáhá jejich zapojení a pocitu sounáležitosti s organizací. Vedoucí zdůrazňuje, že spokojení

zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu firmy, protože jejich dobrá nálada a motivace se promítají do kvality jejich práce a služeb poskytovaných klientům. Tímto způsobem se může firma lépe udržet klienty a zvýšit své příjmy. Odpověď také naznačuje snahu firmy o vytvoření synergického vztahu mezi finančními výnosy a spokojeností zaměstnanců, čímž se usiluje o celkový úspěch a prosperitu firmy.

Vedoucí naznačuje, že tým využívá různé komunikační kanály, včetně sociálních sítí a osobních setkání, když je potřeba řešit nějaké záležitosti. Tým pracuje v menších skupinách na denní bázi a komunikuje o práci i osobních záležitostech. Vedoucí zde vytváří prostředí, kde zaměstnanci mohou sdílet své myšlenky a problémy bez obav.

V případě konfliktů zde vedoucí uvádí jednu situaci, kdy musel být řešen konflikt mezi členkami mezi sebou. V této situaci do toho vedoucí nezasahovala přímo a jenom nasměrovala členky týmu, aby si konflikt vyřešily mezi sebou. Tento přístup vedl k úspěšnému vyřešení konfliktu.

### **3.2 Rozvoj zaměstnanců z pohledu vedoucího**

Otázky pro tuto subkapitolu se zabývaly rozvojem dovedností a potenciálu zaměstnanců, podpory jejich růstu a iniciativy. První otázka z této subkapitoly se zabývá, jakým konkrétním způsobem vedoucí podporuje rozvoj dovedností a potenciálu svých podřízených. Druhá otázka pojednává o tom, jak se vedoucí staví ohledně rozvíjení a podpory iniciativy v jeho týmu, a jak konkrétně aktivně podněcuje a posiluje schopnost členů týmu přicházet s novými nápady, přebírat iniciativu a podílet se na rozhodování. Třetí otázka rozebírá reakci vedoucímu na změny v pracovním prostředí a způsobem, jak tyto změny komunikuje dále svým podřízeným. Dále se tato zabývá tím, jaký význam vedoucí přikládá rozvoji a udržení pracovního prostředí, které podporuje diverzitu a inkluzi. Čtvrtá otázka pojednává ohledně odměňování a trestání zaměstnanců. Ptá se na to, jaký přístup kandidát preferuje při motivaci a odměňování úspěchů týmu, ale také jaký přístup zvolí v případě chyb či nedostatků.

#### **FMT PRO**

Vedoucí podporuje rozvoj dovedností a potenciálu svých podřízených prostřednictvím školení. Vedoucí se snaží identifikovat směr rozvoje individuálně pro každého pracovníka v souladu s jeho pracovní pozicí. Což ukazuje na osobní přístup k rozvoji zaměstnanců, kdy se jim snaží poskytovat příležitost k růstu a zlepšit tím i jejich výkon a produktivitu. Vedoucí

ke zjišťování potenciálu využívá rozhovor s pracovníky, kde dochází k diskusi nad jejich silnými a slabými stránkami. Vedoucí také sleduje jejich efektivitu práce.

Vedoucí se snaží podporovat iniciativu ve svém týmu hlavně pomocí provizních odměn. Provizní odměny jsou finanční odměny nebo bonusy udělované na základě dosažení určitých cílů, úspěchů nebo výkonu. Tím, že jsou odměny spojeny s iniciativou a úspěchem jednotlivých členů týmu, organizace podněcuje zaměstnance k aktivnímu přístupu, hledání nových příležitostí a přispívání k úspěchu týmu a organizace jako celku.

Vedoucí ve firmě komunikuje změny především při pracovním meetingu. Tato komunikace může poskytnout prostor k diskusi, zeptání se na nejasnosti a sdílení názorů. Vedoucí zdůrazňuje osobní přístup, který je nutný k tomu, aby každý změny pochopil a řídil se jimi. Diverzitě vedoucí nepřikládá důraz, ale i tak jsou jeho podřízení rozdílní.

Vedoucí se snaží svoje podřízené férově odměnit na základě jejich práce, úsilí a výkonu, přičemž jsou brány v úvahu jejich schopnosti a přínos k týmovým cílům. Svým zaměstnancům poskytuje i provizní odměny, které jsou závislé na dosažených výsledcích a prodeích. Tímto způsobem je vytvářeno prostředí, které motivuje zaměstnance k efektivní práci a dosahování stanovených cílů.

### **Bistro Zastávka**

Vedoucí se snaží aktivně podporovat rozvoj dovedností a potenciálu svých zaměstnanců prostřednictvím školení v oblasti obchodu a komunikace se zákazníky nebo latte-art kurzu pro baristy. Díky těmto školením poskytuje svým podřízeným možnost růstu a motivuje je k lepším výsledkům.

Co se týče iniciativy, vedoucí oceňuje a váží si každého názoru a přístupu ke kreativnímu řešení úkolů. Také zdůrazňuje, že ve svém týmu má kreativní jedince, kterým dává dostatečnou volnost a podporuje jejich iniciativu. To ukazuje na prostředí, které podporuje inovace a osobní angažovanost zaměstnanců.

Vedoucí přijímá změny v pracovním prostředí přirozeně a aktivně se snaží tým rozšiřovat a měnit, aby přinesl nové pohledy a zkušenosti. Je otevřený novým členům týmu a novým přístupům k práci. Zároveň zdůrazňuje důležitost udržení pracovního prostředí, které podporuje různorodost pracovní síly a kde se zaměstnanci cítí podporováni a respektováni. Vedoucí zde také zmiňuje, že ke každému zaměstnanci přistupuje jednotlivě a že „má recept na každého“.

Vedoucí uplatňuje spravedlivý přístup k odměňování a trestání ve svém týmu. Zdůrazňuje, že když podnik vydělává, měli by vydělávat všichni zaměstnanci, ale i v případě, že podnik není tak úspěšný, zaměstnanci by měli dostat minimálně tolik, kolik odpracovali. Vedoucí také připomíná, že zaměstnanci nesou hmotnou odpovědnost za svou práci a za chyby, za které musí nést důsledky. Zaměstnanci jsou odměňováni za své úspěchy a práci prostřednictvím finančních bonusů a dalších výhod, což zahrnuje například práci na cateringu, akcích a oslavách, za kterou jsou odměněni. Vedoucí přistupuje k trestům s ohledem na zodpovědnost a důsledky chyb, přičemž dbá na to, aby rozdělení trestů bylo spravedlivé a rovné.

## **P-PINK**

Vedoucí považuje rozvoj dovedností a potenciálu svých zaměstnanců za klíčový prvek celé organizace. Zdůrazňuje, že vzdělávání není pouze prostředkem k profesnímu růstu, ale také k osobnímu rozvoji. Ve společnosti P-PINK mají zaměstnanci širokou škálu možností vzdělávání, včetně akcí, přednášek a dalších aktivit pořádaných samotnou společností nebo jeho partnery, stejně jako možností vzdělávání mimo organizaci. Důležitým aspektem této podpory je ověření, zda zaměstnanec skutečně získá nové know-how, které bude následně aplikovat v praxi. Finanční podpora vzdělávání je také přizpůsobena rozpočtu a strategickým cílům organizace, což ukazuje na systematický a strategický přístup k investicím do vzdělávání zaměstnanců. Celkově lze říci, že tato odpověď vypovídá o velkém významu, kterou vedoucí přikládá investicím do rozvoje zaměstnanců a vytváření prostředí, které podporuje jejich růst a přínos organizaci.

Vedoucí pro maximální využití potenciálu svých podřízených využívá performance management. Performance management je používán k tomu, aby se stanovily jasné cíle a očekávání pro každého zaměstnance, které jsou v souladu s jejich osobními cíli a ambicemi. Důležitou součástí tohoto procesu je pravidelné vyhodnocování a zpětná vazba, která umožňuje zaměstnancům reflektovat jejich pokrok a identifikovat oblasti pro další rozvoj. Je také zdůrazněno, že tyto plány nejsou statické a mohou být upraveny v průběhu času podle potřeb jak organizace, tak i samotných zaměstnanců.

Vedoucí si váží každého nového nápadu na vylepšení ať už procesů nebo pracovního prostředí. Přístup založený na konceptu Braving je klíčovým prvkem v podpoře iniciativy. Základní myšlenkou tohoto konceptu je, že každý může otevřeně sdílet svoje myšlenky a nemusí se bát negativních reakcí. Důležitou součástí je také jasná a stručná komunikace,

kteřá pomáhá předejít nedorozuměním a zajišťuje efektivní spolupřáci v týmu. Tato odpověď tedy ukazuje na otevřenost komunikace, vzájemný respekt a důvěru v týmu.

Vedoucí klade důraz na podporu diverzity pracovního týmu, protože ví, že různorodost členů týmu může přinést inspiraci a nové perspektivy, což může vést k lepšímu výkonu a inovacím. Uvádí konkrétní příklady diverzity v týmu, jako jsou studenti univerzity a maminky na mateřské dovolené, a zdůrazňuje, že jsou všichni členy týmu a mají stejnou možnost přispět svými schopnostmi a znalostmi.

K odměňování přistupuje vedoucí spravedlivě a odměny nebo prémie nejsou pevně stanoveny. Jsou zmíněny různé benefity v podobě vstupenek na společenské události nebo akce partnerů či akcí pořádaných přímo P-PINKem. Odměnou je zde i navazování kontaktů během pracovních cest, které můžou zaměstnanci využít ať pro svůj osobní nebo pracovní rozvoj. Trestání je zde nanejvýš slovní, pokud nastane situace, že daný zaměstnanec svojí práci nevěnoval dostatek úsilí.

### **Body Express**

Vedoucí podporuje rozvoj dovedností a potenciálu svých podřízených prostřednictvím školení. I když školení organizuje centrála franšizy, vedoucí podporuje své podřízené, aby využili tuto možnost a aktivně se rozvíjeli. Vedoucí sama využila mentoring k osobnímu rozvoji, což ukazuje na její snahu být lepším vedoucím pro své podřízené.

Vedoucí se snaží identifikovat a využít potenciál jednotlivých členů týmu tím, že se při náboru nových členů zajímá o jejich motivaci, zájmy a představy. Snaží se umístit zaměstnance do rolí, které odpovídají jejich schopnostem a preferencím, což přispívá k vyšší spokojenosti a efektivitě. Pokud někdo neprojevuje zájem nebo není vhodný pro určitou práci, snaží se o přátelské rozloučení bez negativních emocí. Tato odpověď ukazuje, že vedoucí se snaží vytvořit pracovní prostředí, které odpovídá individuálním potřebám a schopnostem členů týmu.

Vedoucí poskytuje prostředí otevřené iniciativě ve svém týmu prostřednictvím pravidelných setkání, kde zaměstnanci mají možnost předkládat nápady a případně navrhopvat změny. Zároveň je zde poskytována zpětná vazba od zaměstnanců. Tímto způsobem se snaží získat informace o jejich spokojenosti, ale také o možných nápadech na zlepšení. Vedoucí nejen naslouchá, ale jejich nápady také implementuje, pokud je to proveditelné. Tímto

způsobem se snaží zapojit zaměstnance do procesu rozhodování a podporuje jejich aktivní přístup k práci.

Vedoucí komunikuje změny v pracovním prostředí nebo organizaci svému týmu a snaží se zajistit, aby byli zaměstnanci informováni a porozuměli těmto změnám. Informace často přichází z centrály franšízy a je nutné, aby s nimi byly všichni zaměstnanci vyrozuměni. Komunikuje s týmem osobně, prostřednictvím skupiny na Facebooku, na pravidelných školeních nebo telefonicky. Odpověď ukazuje na důležitost efektivní komunikace.

Vedoucí nepoužívá trestání ve svém týmu, protože se domnívá, že není potřeba a může to vést k demotivaci. Namísto toho uplatňuje systém odměňování, který zahrnuje finanční bonusy za vynikající výkon. Dále odměny za narozeniny a svátky a jiné benefity, jako například vánoční bonusy nebo bonus k výročí pobočky. Je dána jasná struktura odměňování na základě určitých kritérií jako jsou počet klientů a počet odpracovaných hodin. Vyplývá zde tedy fakt, že je zde kladen důraz na pozitivní pracovní prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni.

### **3.3 Potřeby zaměstnanců a zpětná vazba z pohledu vedoucího**

První otázka je zaměřena na způsob, jakým vedoucí poskytuje zpětnou vazbu svým podřízeným za jejich práci a také jaké je frekvence poskytování zpětné vazby. Dále se ptá na konkrétní metody, které vedoucí používá k poskytování zpětné vazby svým podřízeným. Jejím cílem je porozumět přístupu vedoucího k řízení a motivaci svého týmu. Druhá otázka se týká strategií a opatření, které vedoucí využívá k vytváření pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí zapojeni, motivováni a loajální k firmě, pro kterou pracují. Cílem je porozumět přístupu vedoucího k budování pozitivního pracovního prostředí a podpoře angažovanosti zaměstnanců ve prospěch společnosti.

Třetí otázka zaměřená na přístupy vedoucího k individuálním potřebám a ambicím zaměstnanců při stanovování cílů a poskytování podpory. Zajímá se o to, jakým způsobem vedoucí bere v úvahu jedinečné potřeby a cíle každého zaměstnance při definování podnikových cílů a poskytování podpory pro jejich dosažení. Cílem je porozumět schopnosti vedoucího efektivně reagovat na individuální potřeby svých podřízených a podporovat jejich rozvoj. Čtvrtá otázka se zabývá strategiemi a postoji vedoucího k budování důvěry a vztahů s podřízenými. Ptá se na přístupy, které vedoucí používá k budování důvěry a upevňování vztahů se svými podřízenými. Dále se ptá na četnost setkávání s podřízenými a na cíle těchto

setkání. Cílem je porozumět schopnosti vedoucího efektivně komunikovat, budovat důvěru a udržovat pozitivní vztahy s týmem.

## **FMT PRO**

Vedoucí poskytuje zpětnou vazbu a ocenění zaměstnanců pravidelně na pracovním meetingu a při denním styku. Na pracovním meetingu jsou probírány výsledky a úspěchy týmu i jednotlivců, poskytována vzájemná zpětná vazba a ocenění zaměstnanců. Denní styk je zajištěn hlavně pomocí volání, které vede k efektivnímu předávání informací.

Vedoucí vytváří pracovní prostředí hlavně pomocí přátelského přístupu k týmu, protože ve firmě pracují rodinní příslušníci a dlouholetí známí vedoucího i ostatních podřízených. Dalšími nástroji, pomocí kterých vedoucí vytváří motivující pracovní prostředí je férové peněžní ohodnocení a provizní odměny, které zaměstnance motivují k vyššímu výkonu a plnění cílů.

Vedoucí tvrdí, že při stanovování cílů a poskytování podpory bere v úvahu individuální potřeby a ambice zaměstnanců. Evaluace potřeb a ambicí se provádí s ohledem na úroveň efektivitu a finanční zátěž. To naznačuje, že vedoucí hodnotí, jaké jsou individuální potřeby a ambice zaměstnanců, a jaký vliv by měly na efektivitu podniku, a kolik finančních prostředků by muselo být vynaloženo. Tímto způsobem se snaží zajistit, že stanovené cíle a poskytovaná podpora odpovídají nejen potřebám jednotlivých zaměstnanců, ale také potřebám a cílům firmy.

Vedoucí při budování důvěry se svými zaměstnanci klade důraz na přátelský přístup, kde k zaměstnancům přistupuje individuálně a navazuje s nimi neformální vztah. Další na čem si vedoucí zakládá je dodržování slibů. Sám tvrdí, že sliby dodržuje a vyžaduje to tak i od svých podřízených. Tím se snaží budovat důvěru a spolehlivost ve vztazích se zaměstnanci, což může vést k vyšší loajalitě, důvěře a angažovanosti.

## **Bistro Zastávka**

Vedoucí poskytuje svým zaměstnancům zpětnou vazbu ve formě uznání na denní bázi. Snaží se svoje podřízené především podporovat než jim něco vyčítat. Pokud je však nutné něco vytknout, tak jim pak dává najevo, že vidí změnu a chválí je za posun k lepším výsledkům.

Vedoucí v tomto podniku se snaží tvořit příjemné prostředí pro svoje zaměstnance tak, že naslouchá jejich potřebám, snaží se jim vyhovět a zapojuje je do rozhodovacích procesů.

Pokud se například zaměstnanec ocitne v nepředvídané situaci, jako je onemocnění, tak je zastoupí. Dále se snaží zajistit čisté a příjemné pracovní prostředí, což může zahrnovat rekonstrukce prostor a získávání zpětné vazby od zaměstnanců ohledně rozmístění pracovních nástrojů a vybavení. Tímto způsobem se zaměstnancům poskytuje prostor k participaci a ovlivňování podoby jejich pracovního prostředí, což může vést k vyšší spokojenosti a efektivitě.

Vedoucí nebere příliš ohledy na ambice a individuální potřeby zaměstnanců při stanovování cílů. Zaměstnanci nejsou zapojeni do stanovování cílů. Cíle jsou zde spíše vytvářeny z historických údajů. Pokud zaměstnanec není schopen naplnit stanovený cíl, vedoucí se snaží zjistit důvody a případně poskytnout pomoc a podporu v podobě školení. Zdůrazňuje, že jako sám vedoucí musí být schopen splnit stanovené cíle, aby mohl od zaměstnanců očekávat podobné výsledky.

Pro vedoucího v tomto podniku je důvěra a loajalita zásadní. Důvěra je zde vybudována prostřednictvím blízkých vztahů, které jsou spíše neformální. Svým zaměstnancům pomáhá i s osobními problémy. Se svými zaměstnanci se setkává a probírá jejich nápady a připomínky. Důvěra a otevřená komunikace jsou klíčovými hodnotami, které se snaží udržet. Vedoucí dává zaměstnancům volnou ruku v mnoha věcech a spoléhá na jejich schopnosti a iniciativu. Hierarchický růst je v tomto prostředí vnímán jako méně reálný, přičemž spolupráce a podpora zaměstnanců v individuálním rozvoji jsou klíčové. Celkově je v tomto podniku kladen důraz na udržení přátelského a podpůrného pracovního prostředí.

## **P-PINK**

Zaměstnanci v této organizaci jsou vedeni k sebehodnocení a sebereflexi, které pak následně probírají se svým vedoucím, který jim na to dává zpětnou vazbu. Každý zaměstnanec, který má na starost nějaký projekt, má jednou týdně poradou, kde jim právě vedoucí poskytuje zpětnou vazbu, rady potřebné k dalším úkolům a možnost vše diskutovat. Tato pravidelná komunikace pomáhá zajistit, že jsou projednány všechny potřebné záležitosti a že zaměstnanci dostávají podporu potřebnou k řešení problémů a dosažení cílů. Pokud se vyskytnou chyby nebo zaměstnanec potřebuje pomoc, snaží se jim poskytnout podporu a pomoc.

Koncept Braving a dvoustránkový dokument firemní kultury slouží k tomu, aby zaměstnanci měli jasnou představu o hodnotách a očekáváních organizace. Organizace se snaží zajistit, aby se zaměstnanci cítili naplňováni a motivováni díky firemní koučce, se



kteřou můžou řešit osobní problémy a potřeby, které se pak právě promítají do jejich pracovního nasazení. Ve firmě pořádají i workshopy vedené koučkou, které jsou zaměřeny na důvěru nebo komunikaci. Tyto aktivity na těchto workshopech pomáhají zaměstnancům lépe se poznat, zlepšit komunikaci a zlepšit porozumění mezi členy týmu.

Při stanovování cílů podniku je určité brán ohled na individuální potřeby a ambice zaměstnanců ať už pomocí performance managementu nebo právě díky koučce. V této organizaci je kladen velký důraz na budování důvěry a vztahů v týmu, což je zde klíčový prvek pro efektivní fungování a dosahování cílů organizace. Právě na důvěru zde mají celý koncept, který je vytištěný na chodbě, což pomáhá udržovat tyto zásady na čích zaměstnanců. Zároveň je zdůrazněno, že důvěra není jen o přátelských vztazích a uvolněné atmosféře, ale také o podávání maximálního výkonu, který vede k plnění cílů organizace.

### **Body Express**

Vedoucí poskytuje zpětnou vazbu svým zaměstnancům každý týden prostřednictvím zpráv nebo telefonických hovorů. Během těchto setkání se diskutuje o průběhu tréninků, jaký je jejich názor na provozování studia, a také se poskytuje prostor pro osobní rozhovory, které pomáhají posílit vztahy mezi vedoucím a trenéry. Důležitou součástí těchto setkání je i poskytnutí prostoru pro zpětnou vazbu od trenérů a naslouchání jejich názorům a připomínkám. Takový přístup posiluje důvěru a sounáležitost týmu vedoucí k efektivní práci.

Vedoucí se snaží budovat osobní vztahy se zaměstnanci tím, že se zajímá o jejich osobní život a potřeby. Tímto přístupem se snaží ukázat, že jí záleží na celkovém blahu zaměstnanců a že nejde jenom o jejich pracovní výkony, ale také o jejich pohodu a spokojenost, čímž vytváří prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí ocenění a respektováni, což napomáhá jejich motivaci a lojalitě k organizaci. Také to napomáhá k otevřené komunikaci, rychlému řešení problémů a předcházení vzniku větších konfliktů.

Vedoucí už výše zmínila, že se vždy snaží pochopit, co zaměstnanec nejvíce motivuje a reagovat tak na to. Vedoucí používají různé formy odměn a motivace jako jsou peněžní bonusy, soutěže a drobné dárky k narozeninám a svátkům. Tímto způsobem se snaží budovat pozitivní vztahy se zaměstnanci a ukázat, že jsou si jejich přínosu pro firmu vědomi. Vedoucí také sdělují zaměstnancům cíle a očekávání studia, i když se primárně o stanovení těchto cílů stará vedení. Důležité je, že se snaží respektovat potřeby svých zaměstnanců a jednat s nimi individuálně.

V tomto podniku se vedoucí pravidelně setkávají se svými podřízenými. Setkání jsou formální i neformální. Formální setkání probíhají jednou za jeden a půl až dva měsíce, kde se diskutuje o pracovních záležitostech, poskytuje se zpětná vazba a sdílí se informace. Vedoucí se snaží zjistit, co zaměstnanec trápí a co by chtěli říct. Neformální setkání se konají minimálně dvakrát za půl roku a mají spíše neformální charakter. Například bowling nebo vánoční večere. Kromě toho se vedoucí občas setká se zaměstnanci na kávě, což přispívá k uvolněné atmosféře a budování přátelských vztahů.

Tabulka 1: Komparační matice

	FMT PRO	BISTRO ZASTÁVKA	P-PINK	BODY EXPRESS
Neformální přístup	ANO	ANO	ANO	ANO
Inspirativní vize/mise	NE	NE	ANO	NE
Podpora rozvoje dovedností	ANO	ANO	ANO	ANO
Maximální využívání potenciálu	ANO	ANO	ANO	ANO
Podpora iniciativy	ANO	ANO	ANO	ANO
Zpětná vazba - pochvala	ANO	ANO	ANO	ANO
Zpětná vazba - odměna, provize	ANO	ANO	ANO	ANO
Ambice zaměstnanců	ANO	ANO	ANO	ANO
Budování důvěry	ANO	ANO	ANO	ANO
Individuální přístup k zaměstnancům	ANO	ANO	ANO	ANO
Setkávání, meetingy	ANO	NE	ANO	ANO
Trestání	NE	NE	NE	NE
Komunikační kanály	volání, emaily	SMS, volání	Teams	FB, volání
Společné hodnoty	NE	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 poskytuje srovnání různých aspektů stylů vedení, přístupu k vedení a firemní kultury. Lze vyčíst, že ve všech firmách je uplatňován více neformální a přátelský přístup k zaměstnancům než formální. Inspirativní vizi do budoucna má pouze P-PINK, ostatní společnosti tomu důraz nepřikládají. Všechny podniky podporují rozvoj dovedností svých podřízených. Všechny firmy se snaží maximalizovat využití potenciálu svých zaměstnanců a podporovat jejich iniciativu. Ve všech organizacích se poskytuje zpětná vazba nejen formou slovní pochvaly, ale i ve formě odměn nebo provizí. Ve všech organizacích jsou cíle vytvářeny s ohledem na ambice zaměstnanců. Ve všech organizacích se pracuje na budování důvěry mezi zaměstnanci a vedením. Vedoucí všech zmíněných podniků přistupují ke svým zaměstnancům individuálně. Pouze FMT PRO a P-PINK pravidelně pořádají setkání nebo meetingy. Žádná z organizací nepoužívá trestání jako nástroj vedení. Každá organizace

má své specifické komunikační kanály (telefonické hovory, emaily, SMS, Teams, Facebook). Pouze Bistro Zastávka, P-PINK a Body Express mají definované společné hodnoty.

### **3.4 Vedení, rozhodování a komunikace z pohledu zaměstnanců**

Tyto otázky se soustředí na hodnocení vztahu mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, stejně jako na komunikaci a schopnost řešit pracovní problémy v týmu. Hlavními tematickými oblastmi jsou autonomie v práci, přístup nadřízeného k zaměstnanci, efektivita komunikace v týmu a dostupnost vedoucího pro zaměstnance při řešení problémů. Otázky také poskytují prostor pro navrhování zlepšení v oblasti komunikace a reflexi na minulé interakce s vedoucím ohledně řešení pracovních problémů.

#### **FMT PRO**

Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že za svým vedoucím mohou kdykoliv přijít a řešit s ním jakýkoliv pracovní problém a diskutovat o něm. Jeden ze zaměstnanců uvádí situaci, kdy za svým vedoucím přišel oznámit ztrátu obchodní příležitosti a vedoucí přišel s novým postupem, jak přistupovat k daným typům obchodních příležitostí. Další ze zaměstnanců zmiňuje situaci, kdy nesplnil cíl a vedoucí našel důvod tohoto selhání a navrhl nový postup, aby dalším takovým případům zabránil. Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že k nim má vedoucí spíše přátelský přístup než pracovní.

Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že úkoly, které jim přímý vedoucí zadává, plní samostatně. Tedy bez jeho většího dohledu a průběžné kontroly. Zaměstnanci se zcela shodli na tom, že se jim komunikace v týmu zdá efektivní. Přesto jeden ze zaměstnanců uvedl návrh na zlepšení a to aplikaci Smart Meeting Minutes, kde je možné si během meetingu nebo hovorů zaznamenat nejrůznější poznámky, úkoly nebo informace a tento soubor sdílet s ostatními kolegy. Zaměstnanci se shodují na tom, že aktuální přístup vedoucího jim vyhovuje a nemusí na svůj přístup, dle jejich názoru, měnit.

#### **Bistro Zastávka**

Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že úkoly zadané vedoucím plní samostatně. Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že za svým vedoucím mohou kdykoliv přijít a řešit s ním jakýkoliv pracovní problém a diskutovat o něm. Jeden ze zaměstnanců uvádí, že vedoucí při řešení problému reagoval s klidem a poradil, jak problém vyřešit. Další zaměstnanec uvedl situaci, kdy přišel za vedoucím s problémem při vytváření příspěvků na sociální síť a vedoucí ochotně zařídil školení, aby k problémům nadále nedocházelo.

Zaměstnanci spíše souhlasí s tím, že k nim má nadřízený spíše přátelský přístup než pracovní. Zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že komunikace v jejich týmu je efektivní, srozumitelná. Nenavrhují žádná opatření na zlepšení komunikace. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že vedoucí je až moc přátelský a vidí, že někteří členové týmu toho využívají.

### **P-PINK**

Zaměstnanci se shodují, že úkoly, které jim přímý vedoucí zadává plní samostatně bez jeho dohledu nebo průběžné kontroly. Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že za svým vedoucím mohou kdykoliv přijít a řešit s ním jakýkoliv pracovní problém a diskutovat o něm. Jeden ze zaměstnanců odpovídá, že i když je před konzultací problému nervózní, tak vedoucí vždy reaguje s klidem. Druhý ze zaměstnanců říká, že vždy dokáží najít, kde je problém a taky ho vyřešit.

Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že k nim má vedoucí spíše přátelský přístup. Zaměstnanci spíše souhlasí s tím, že komunikace v týmu se jim zdá efektivní a nenapadají je žádné návrhy na vylepšení. Jeden ze zaměstnanců jako výhodu uvedl, že ví, jak s každým komunikovat díky testu 16 Personalities. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že by vedoucí mohl zapracovat více na naslouchání ostatním.

### **Body Express**

Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že úkoly, které jim vedoucí zadává plní samostatně. Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že za svojí vedoucím mohou kdykoliv přijít a řešit s ní jakýkoliv problém. Jeden ze zaměstnanců uvádí, že vedoucí ihned poradí a když neví, tak si informace dohledá a snaží se problém vyřešit.

Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že vedoucí k nim má spíše přátelský přístup než formální. Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že komunikace v jejich týmu je efektivní. Jediné zlepšení, které navrhuje je zrychlení předávání informací. Zaměstnanci nevyžadují po své vedoucí změnu přístupu.

## **3.5 Rozvoj zaměstnanců z pohledu zaměstnanců**

Zde jsou otázky zabývající se hodnocením přístupu k vedení vedoucího. Zásadními tématy jsou zde ocenění kreativity zaměstnance při řešení problémů, úsilí přímého vedoucího o neustálé zlepšování pracovního prostředí a systémů odměňování, a nakonec faktory motivace zaměstnance k práci. Otázky poskytují prostor pro zhodnocení dynamiky mezi

zaměstnancem a jeho přímým vedoucím a také pro zkoumání faktorů, které zaměstnance motivují v jejich pracovním prostředí.

### **FMT PRO**

Zaměstnanci se zcela shodli na tom, že jejich vedoucí ocení, pokud přijdou s kreativním řešením problému. Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že se jejich přímý vedoucí snaží o neustálé zlepšování. Ať už se zlepšování týká vztahů ve firmě nebo pracovního prostředí. Zaměstnanci se shodují na tom, že je nejvíce motivují peníze. Jeden ze zaměstnanců ještě uvedl provize a druhý dobré vztahy na pracovišti.

### **Bistro Zastávka**

Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že vedoucí ocení, když přijdou s kreativním řešením problému. Zaměstnanci zcela souhlasí s tím, že vedoucí se snaží o neustále zlepšování. Zaměstnanci se shodují, že je v práci motivují peníze a dobré vztahy na pracovišti. Jeden ze zaměstnanců ještě uvádí jako motivační faktor odpovědnost za odvedenou práci.

### **P-PINK**

Zaměstnanci spíše souhlasí s tím, že vedoucí ocení, pokud vymyslí kreativní řešení problému. Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že se jejich vedoucí snaží o neustále zlepšování vztahů ve firmě, odměňovacího systému nebo pracovního prostředí.

V otázce, co je motivuje, uvádí oba zaměstnanci získávání know-how a nových zkušeností, které je posouvají dopředu ať už v pracovní rovině, ale i osobní. Uvádí také, že je motivuje dobrý pocit z dobře odvedené práce nebo navazování důležitých kontaktů.

### **Body Express**

Zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že jejich vedoucí ocení kreativní řešení problému. Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že se jejich vedoucí snaží o neustálé zlepšování. Zaměstnanci se shodují na tom, že je jejich práce baví a naplňuje, protože vidí, že lidem pomáhají se zlepšovat.

## **3.6 Potřeby zaměstnanců a zpětná vazba z pohledu zaměstnanců**

Otázky v této subkapitole jsou zaměřeny na vzájemné působení mezi zaměstnanci a jejich přímým vedoucím ohledně zadávání úkolů, poskytování zpětné vazby a motivace. Hlavními tématy jsou způsob komunikace a jasnost v zadávání úkolů, reakce přímého vedoucího na nesplněné cíle zaměstnance, přístup k zlepšování výkonu a způsoby motivace

zaměstnance. Tyto otázky slouží k posouzení efektivity vedení a komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a k identifikaci oblastí, ve kterých by mohl být přístup vedoucího vylepšen.

### **FMT PRO**

Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že jim přímý vedoucí jasně zadává úkoly, tedy předá jim dostatečné množství informací a používá formu komunikace, která jim vyhovuje. Uvádí, že za dosažení cíle jsou pochváleni slovně i finančně. Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že pokud nedosáhnou cíle, tak jejich vedoucí se snaží pochopit, kde došlo k chybě. Zaměstnanci uvádí, že je současný přístup dostatečně motivuje.

### **Bistro Zastávka**

Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že jim vedoucí zadává úkoly jasně a využívá k tomu formu komunikace, která je pro ně vyhovující. Pokud nedosáhnou cíle, tak jeden ze zaměstnanců uvádí, že si domluví schůzku, kde se snaží přijít na důvod, proč cíle nebylo dosaženo a najít řešení, aby k tomu příště nedocházelo.

Zaměstnanci zcela souhlasí s tím, že vedoucí, předtím než reaguje na nesplnění úkolu, se snaží přijít na to, kde se stal problém. Zaměstnanci se shodují na tom, že současný přístup vedoucího je pro ně motivující dostatečně. Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že je vedoucí za dobře odvedenou práci, kromě peněžní odměny, pochválí.

### **P-PINK**

Zaměstnanci s tvrzením, že jim vedoucí jasně zadává úkoly, kdy jim předá dostatečné množství informací a komunikuje s nimi formou, jaká jim vyhovuje, spíše souhlasí. Oba zaměstnanci tvrdí, že k nedosažení cílů nedochází. Jeden ze zaměstnanců uvádí, že když cíle není dosaženo ve stanoveném termínu, tak vedoucí posune termín odevzdání.

Zaměstnanci souhlasí spíše s tvrzením, že než jejich vedoucí reaguje na nesplnění úkolu, snaží se pochopit, kde došlo k chybě. Zaměstnanci uvádí, že je současný přístup vedoucího motivuje, protože od jejich vedoucího a kolegů cítí podporu. Zaměstnanci zcela souhlasí s tvrzením, že je vedoucí za dobře odvedenou práci, kromě peněžní odměny, také pochválí.

### **Body Express**

Zaměstnanci zcela souhlasí s tím, že jim vedoucí jasně zadává úkoly, tedy předá jim dostatečné množství informací a použije k tomu takovou formu komunikace, která jim

vyhovuje. V případě nedosažení cíle reaguje vedoucí tak, že podá zpětnou vazbu a poradí, co zlepšit, aby už k nedosahování cílů nedocházelo.

Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že předtím, než vedoucí reaguje, tak se snaží najít, kde došlo k chybě. Zaměstnanci se shodují na tom, že je současný přístup motivuje a jsou s ním spokojeni. Zaměstnanci se spíše shodli na tvrzení, že je vedoucí za dobře odvedenou práci nejen peněžně odmění, ale i pochválí.

Tabulka 2: Komparační matice

	FMT PRO	BISTRO ZASTÁVKA	P-PINK	BODY EXPRESS
Neformální přístup	ANO	ANO	ANO	ANO
Inspirativní vize/mise	NE	NE	ANO	NE
Podpora rozvoje dovedností	ANO	ANO	ANO	ANO
Maximální využívání potenciálu	ANO	ANO	ANO	ANO
Podpora iniciativy	ANO	ANO	ANO	ANO
Zpětná vazba - pochvala	ANO	ANO	ANO	ANO
Zpětná vazba - odměna, provize	ANO	ANO	ANO	ANO
Ambice zaměstnanců	ANO	ANO	ANO	ANO
Budování důvěry	ANO	ANO	ANO	ANO
Individuální přístup k zaměstnancům	ANO	ANO	ANO	ANO
Setkávání, meetingy	ANO	NE	ANO	ANO
Trestání	NE	NE	NE	NE
Komunikační kanály	volání, emaily	SMS, volání	Teams	FB, volání
Společné hodnoty	NE	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 2 vyplývá, že zaměstnanci souhlasí s tím, že k nim vedoucí přistupuje spíše formálně. Zaměstnanci uvádějí, že pouze organizace P-PINK má inspirativní vizi a misi, zatímco ostatní organizace tomu nevěnují tolik pozornosti. Zaměstnanci se ve všech organizacích shodují, že je vedení posílá na školení, aby tak dále rozvíjely svoje dovednosti a maximalizovali svůj potenciál. Zaměstnanci se shodli, že každá organizace také poskytuje zpětnou vazbu, ať už formou slovní pochvaly, odměn nebo provizí. Zaměstnanci se shodují, že na jejich potřeby a ambice je brán ohled, ať už v rámci jejich umístění či při stanovování cílů organizace. Zaměstnanci ve všech organizacích se shodli na tom, že vedoucí vytváří prostředí, kde si všichni vzájemně mohou důvěřovat a že k nim vedoucí přistupuje individuálně. Setkání či meetingy jsou pravidelně pořádány pouze ve společnostech FMT PRO a P-PINK. Zaměstnanci se shodují na efektivnosti komunikace, ale i tak navrhuji doporučení na zlepšení.

## 4 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Tabulka 3: Komparace tabulky 1 a 2

	FMT PRO	BISTRO ZASTÁVKA	P-PINK	BODY EXPRESS
Neformální přístup	ANO	ANO	ANO	ANO
Inspirativní vize/mise	NE	NE	ANO	NE
Podpora rozvoje dovedností	ANO	ANO	ANO	ANO
Maximální využívání potenciálu	ANO	ANO	ANO	ANO
Podpora iniciativy	ANO	ANO	ANO	ANO
Zpětná vazba - pochvala	ANO	ANO	ANO	ANO
Zpětná vazba - odměna, provize	ANO	ANO	ANO	ANO
Ambice zaměstnanců	ANO	ANO	ANO	ANO
Budování důvěry	ANO	ANO	ANO	ANO
Individuální přístup k zaměstnancům	ANO	ANO	ANO	ANO
Setkávání, meetingy	ANO	NE	ANO	ANO
Trestání	NE	NE	NE	NE
Komunikační kanály	volání, emaily	SMS, volání	Teams	FB, volání
Společné hodnoty	NE	ANO	ANO	ANO
	FMT PRO	BISTRO ZASTÁVKA	P-PINK	BODY EXPRESS
Neformální přístup	ANO	ANO	ANO	ANO
Inspirativní vize/mise	NE	NE	ANO	NE
Podpora rozvoje dovedností	ANO	ANO	ANO	ANO
Maximální využívání potenciálu	ANO	ANO	ANO	ANO
Podpora iniciativy	ANO	ANO	ANO	ANO
Zpětná vazba - pochvala	ANO	ANO	ANO	ANO
Zpětná vazba - odměna, provize	ANO	ANO	ANO	ANO
Ambice zaměstnanců	ANO	ANO	ANO	ANO
Budování důvěry	ANO	ANO	ANO	ANO
Individuální přístup k zaměstnancům	ANO	ANO	ANO	ANO
Setkávání, meetingy	ANO	NE	ANO	ANO
Trestání	NE	NE	NE	NE
Komunikační kanály	volání, emaily	SMS, volání	Teams	FB, volání
Společné hodnoty	NE	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Tato část se zaměřuje na komparaci shody vedoucích a zaměstnanců daných podniků, kde jsou porovnávány rozhovory. Dále se tato část zabývá jednotlivými návrhy pro každý podnik na zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a to na základě vyhodnocených rozhovorů v předchozí kapitole. Z tabulky 3 vyplývá, že vyhodnocené rozhovory ukazují na poměrně vysokou zaměstnaneckou spokojenost, zejména, co se týče finančního odměňování a možností rozvoje dovedností. Ve většině podniků se zaměstnanci shodují, že je motivují dobré vztahy na pracovišti. Vedoucí v rozhovoru zmiňují, že se snaží o vytváření pozitivního pracovního prostředí, kde si všichni členové týmu mohou důvěřovat. Bylo by tedy vhodné,



aby se tohoto vedoucí dále drželi a vytvářeli i nadále příjemné pracovní prostředí, kde se zaměstnanci cítí součástí velkého celku, což vede k vyšší efektivitě a růstu. Celkově lze říci, že podniky v rámci zaměstnanecké spokojenosti dosahují solidních výsledků. Přesto zjištěné nedostatky z analýz rozhovorů a jejich náprava či zlepšení by mohly vést ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a motivaci.

Z výzkumu vyplývá, že vedoucí jako styl vedení zaměstnanců kombinují jak prvky transakčního, tak transformativního leadershipu. Rozhovor jasně ukazuje na to, že vedoucí jednotlivých podniků v rámci transakčního leadershipu využívají podmíněného odměňování. Což se shoduje i s odpověďmi od zaměstnanců, kteří tvrdí, že za každý splněný úkol jsou pochváleni a odměněni. Avolio a Bass (2004, cit. dle Procházka a kol., 2013) tvrdí, že kombinace nástrojů transakčního a transformativního leadershipu je žádoucí, protože to vede ke zvýšení účinku nástrojů transformativního leadershipu. Procházka a kol. (2013) uvádí, jakých nástrojů transformačního leadershipu by se měli efektivní leadeři držet. Jako první uvádí dodržování slova, což zmiňuje vedoucí firmy FMT PRO jako jednu ze svých zásad. Další z nástrojů je uvedeno, že by vedoucí měl jít příkladem, což na úvod rozhovoru uvedl vedoucí podniku Bistro Zastávka. Dále je zde uvedeno, že efektivní leader by měl vytvářet prostor pro seberealizaci zaměstnanců, což uvedli všichni vedoucí a zaměstnanci to potvrzují a cítí, že ve firmě jsou jejich ambice a potřeby vyslyšeny. Jako poslední nástroj efektivního leadera je uveden individuální přístup, o který se dle výzkumu snaží všichni vedoucí.

## **FMT PRO**

Rozhovory se zaměstnanci a vedoucím se shodují ve velké míře, například v tom, že vedoucí opravdu uplatňuje přátelský přístup nebo že jako forma pochvaly jsou zde provizní odměny. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že oceňují přátelské prostředí otevřené komunikaci, což odpovídá rozhovoru s vedoucím, který tvrdí, že se takové prostředí snaží vytvářet hlavně pomocí budováním důvěry, dodržováním slibů a individuálním přístupem ke každému ze zaměstnanců.

Doporučení pro firmu FMT PRO s.r.o. je stanovení jasně a inspirativní vize. Navrhuje se, aby firma definovala svou dlouhodobou vizi, která bude motivující a směrodatná pro všechny zaměstnance. Tato vize by měla jasně vyjadřovat cíle a aspirace společnosti do budoucna. Je důležité, aby firma stanovila cíle podle principů SMART, které budou sladěny s její vizi a strategií. Je doporučeno, aby se do tvorby vize a cílů zapojili všichni zaměstnanci, což napomáhá zvýšení motivace. Firma by měla pravidelně komunikovat svou vizi a cíle

všem zaměstnancům, a to hlavně z důvodu, že z výzkumu vyplývá, že zaměstnance motivují především peníze a ne práce v dané firmě. Vize by mohla znít například takto: Jsme jednička na trhu v dodávání čerpadel B2B. Komunikace by měla být jasná, srozumitelná a inspirativní, aby motivovala zaměstnance k jejich dosažení. Vedoucí zmiňuje, že plnění cílů pravidelně kontroluje a je tedy doporučeno, aby dále pravidelně sledoval pokrok ve splňování stanovených cílů a přizpůsoboval je podle aktuálních potřeb a změn. Tímto způsobem firma zajistí, že její vize zůstane relevantní a cíle budou dosažitelné. Firma by měla zajistit, aby zaměstnanci měli dostatečné zdroje a podporu k dosažení stanovených cílů. To může zahrnovat školení, investice do technologií nebo poskytování potřebných informací a know-how. Tyto doporučení mohou firmě pomoci efektivně vytvořit vizi a cíle, které budou směrodatné a motivující pro celý tým a povedou tak ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti. Na realizaci těchto návrhů nemusí firma vynaložit velké množství finančních prostředků. Například stanovení SMART cílů a vize stojí pouze čas. Z rozhovorů vyplývá, že by zaměstnanci ocenili aplikaci na zaznamenávání poznámek při jednáních. Je tedy navrhována aplikace Fellow, která stojí měsíčně 10 \$/uživatel. Toto opatření by tak stálo podnik zhruba 2 640 Kč měsíčně.

### **Bistro Zastávka**

Výsledky rozhovorů se zaměstnanci souzní s informacemi poskytnutými vedoucím a to například v tom, že pokud zaměstnanec cítí nedostatek v určité oblasti, může za vedoucím přijít a komunikovat s ním tento problém a vedoucí se snaží navrhnout řešení například v podobě školení. Zaměstnanci v rozhovoru uvedli, že je motivují dobré vztahy na pracovišti, což koresponduje s vyjádřením vedoucího, který tvrdí, že se snaží o maximálně přívětivé pracovní prostředí a do kolektivu nabírá takové zaměstnance, kteří zastávají podobné a stejné hodnoty.

Pro tento podnik je doporučeno, aby vedoucí jasně stanovil inspirativní a motivující vizi. Toto doporučení je navrhováno na základě analýzy rozhovoru, kde vedoucí uvádí, že žádnou vizi nemá. Společná vize je důležitá hlavně kvůli ztotožnění se s hodnotami, cíli a vizí společnosti. Vizí by se měl řídit vedoucí a ukazovat tak směr, kterým se podnik ubírá. Pro zvýšení zaměstnanecké spokojenosti je vhodné, aby vedoucí stanovil cíle podle principů SMART. Například prodej kávy v následujícím roce vzroste o 20 %. Vedoucí by měl jasně komunikovat očekávání a cíle týmu a poskytovat podporu a návody k dosažení těchto cílů. Vedoucí v rozhovoru uvedl, že se snaží jít svým zaměstnancům příkladem, takže je doporučeno, aby v tomto pokračoval. Dalším návrhem na zlepšení jsou pravidelná setkání

s týmem, kde se projednávají cíle a strategie. Setkání by se nejlépe měli účastnit všichni členové týmu, ať už jde o baristy, prodavačky či pracovníky ve výrobě. Je doporučeno, aby tyto meetingy probíhaly jednou za měsíc. Tyto meetingy pomáhají k efektivnímu předávání informací, zhodnocení plnění cílů a stanovování nových cílů pro následující období. Dalším návrhem jsou pravidelná a systematická školení, aby zaměstnanci mohli rozvíjet své dovednosti a potenciál. Tato doporučení budou stát firmu především čas v případě pořádání meetingů. A v případě školení se ceny liší v závislosti na typu školení. Pro příklad je uveden latte-art kurz, kterého by se povinně měli účastnit minimálně všichni baristé, kteří jsou v týmu 3. V takovém kurzu jde o vzdělání ohledně přípravy kávy a kávových nápojů. Je zde například ukazováno, jak správně zacházet s kávovarem, jak našlehat mléko a jak ho správně nalít do kávy, aby byl vytvořen „latte-art“. Latte-art kurz stojí zhruba 2 000 Kč na osobu.

## **P-PINK**

Rozhovory se zaměstnanci a vedoucími se shodují téměř ve všem. Zaměstnanci potvrzují neformální a individuální přístup ke každému. Jeden ze zaměstnanců oceňuje na své práci možnost setkávání se s významnými lidmi, což vedoucí v rozhovoru uvádí jako jeden z benefitů. Vedoucí v rozhovoru uvádí, že na jednom z workshopů si každý zaměstnanec udělal test 16 Personalities a tuto skutečnost v rozhovoru zaměstnanci potvrdili. Zaměstnanci se v rozhovoru shodují, že jejich vedoucí ocení kreativní řešení problému, což odpovídá tvrzení vedoucího, který v rozhovoru uvedl, že všichni zaměstnanci mohou přijít s novým nápadem.

Vedoucí v této organizaci má jasnou vizi a přístup k vedení svého týmu, který zdůrazňuje výkonnost, komunikaci a rozvoj zaměstnanců. Pro zvýšení zaměstnanecké spokojenosti je doporučeno se nadále věnovat rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a lépe identifikovat individuální potřeby a ambice zaměstnanců a pomáhat jim vytvářet konkrétní plány na dosažení jejich plného potenciálu. Z výzkumu vyplývá, že jeden ze zaměstnanců by si přál, aby jeho vedoucí lépe naslouchal, což lze považovat jako návrh na zlepšení komunikace. Aktivní naslouchání a jednání podle zpětné vazby zaměstnanců může vést k vytvoření pozitivního pracovního prostředí. Aktivní naslouchání zahrnuje záměrné a soustředěné poslouchání s cílem plně porozumět druhé osobě. Vedoucí by měl, v případě, že za ním někdo přijde s problémem, vyjádřit zájem třeba tím, že přestane s veškerou prací, která narušuje jeho pozornost vůči zaměstnanci. Vedoucí by se měl snažit o maximální porozumění a vcítění se do svého zaměstnance třeba tím, že se na problém bude snažit nahlížet z pohledu

zaměstnance. Nakonec by měl zaměstnanec navrhnout řešení, které bude win-win pro obě strany.

### **Body Express**

Z komparace shody mezi rozhovory vychází, že se zaměstnanec shoduje na všem, co tvrdí vedoucí. Ať už jde o přátelský přístup nebo řešení problému v přátelské rovině a s klidnou hlavou. Tvrzení vedoucí, že se snaží u každého zaměstnance využít potenciál tým, že zjišťuje, která pozice by pro ně byla nejvíce vhodná, potvrzuje jeden ze zaměstnanců v rozhovoru tím, že říká, že ho práce na jeho pozici baví, naplňuje a motivuje. Vedoucí v rozhovoru uvádí, že se svým zaměstnancům snaží podávat dostatečnou a včasnou zpětnou vazbu, což prokazuje odpověď zaměstnance v rozhovoru na otázku, jak vedoucí reaguje v případě nedosažení cíle.

Pro tento podnik je vedoucí doporučeno nadále klást důraz na přátelský a respektující přístup k zaměstnancům. Je důležité, aby se zaměstnanec cítil vyslyšen a respektován, a měli možnost sdílet své názory. Dalším doporučením pro vedoucí je udržování a prohlubování osobního vztahu se zaměstnancem a projevování zájmu o jejich osobní život. Tento přístup může vést k budování důvěry a udržení motivace zaměstnanců. Vedoucí je doporučeno, aby pokračovala v pravidelné a transparentní komunikaci o změnách v pracovním prostředí nebo v organizaci. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že o některých změnách se dozví později než by si přál, a proto je doporučeno, aby vedoucí zajistila včasnou informovanost všech zaměstnanců přes FB skupinu. Pro tuto firmu je doporučeno stanovení inspirativní a motivující vize, která bude motivovat zaměstnance do budoucna. Toto doporučení je navrženo z důvodu většího ztotožnění se zaměstnanců s firmou, protože z výzkumu vyplývá, že zaměstnanec se ve svojí práci realizuje. Vize by mohla znít například takto: Pobočka Pardubice a Hradec Králové se stanou do 5 let nejvýdělečnějšími pobočkami ze všech franšiz firmy Body Express. Zaměření se na tyto oblasti by mohlo pomoci nadále vylepšovat prostředí, které je pro zaměstnance přívětivé a motivující a vede tak ke zvýšení jejich spokojenosti. Návrhy na doporučení pro tuto firmu nejsou drahé, ale stojí firmu čas.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v malých podnicích na základě komparace manažerských stylů a principů vedení ve vybraných podnicích.

Práce je rozdělena do dvou větších celků, a to teoretická a analytická část. Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se věnuje vymezení základních pojmů jako je management, manažerské funkce, podnik a jeho kultura, motivace a stimulace. U manažerských funkcí je nutno zmínit plánování, kde by mělo docházet ke stanovování cílů podle principu SMART, což některé podniky vůbec nedodrží.

Druhá kapitola se zaměřuje na vedení. Nejdříve jaké jsou rozdíly mezi vedením a řízením, dále popisuje přístupy k vedení. Vedení je zaměřeno na lidské zdroje a to, jak leader interaguje se svými podřízenými. Vedení se týká směřování lidí k vizím, rozvoji a inspiraci s cílem dosažení vytyčených cílů organizace. Styly vedení je způsob chování, jakým manažeři své podřízené vedou.

Poslední dvě subkapitoly teoretické části se zabývají transakčním a transformačním leadershipem, kde transakční leadership. Transakční vedení se opírá o vzájemnou výměnu – transakci, kdy pracovník poskytuje svoje nadání, zručnost a svoji snahu, a vedoucí mu za to poskytuje odměnu. Je zde uplatňován způsob „cíl – výkon – odměna“. Transformační leadership je přístup založen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků pomocí nástroje intelektuální stimulace. Transformační leader může v lidech vyvolávat i takové potřeby, které ještě nikdy nepoznali. Transformační leader má velké charisma a moc inspirovat ostatní ke splnění cílů organizace.

Analytická část obsahuje dvě kapitoly. V první kapitole analytické části je nejprve popsána výzkumná metoda, která je kvalitativního charakteru. Výzkumnou metodou je rozhovor – polostrukturovaný s vedoucími podniků a strukturovaný rozhovor se zaměstnanci. Polostrukturované rozhovory jsou analyzovány v následných subkapitolách. Výsledkem analýzy polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími je komparační matice. Následně jsou analyzovány a interpretovány výsledky strukturovaného rozhovoru, které byly následně použity v kapitole věnující se shrnutí a doporučení.

V části věnující se shrnutí dochází k analýze stylů vedení podniků a jejich dopadu na zaměstnaneckou spokojenost. Vyplývá zde, že vedoucí využívají kombinaci nástrojů

transakčního a transformativního leadershipu. Tento přístup zahrnuje jak strategie podmíněného odměňování, což je charakteristické pro transakční leadership, tak zahrnuje nástroje transformativního leadershipu jako je charisma, osobní přístup, inspirování následovníků a intelektuální stimulace. Tuto kombinaci je tak třeba nadále udržovat a rozvíjet, protože vede ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a efektivní práci

Na základě analýz rozhovorů a jejich komparace je firmě FMT PRO s.r.o. doporučeno stanovit jasnou vizi, se kterou se budou ztotožňovat jak zaměstnanci, tak hlavně vedoucí. Tuto vizi by se pak celý tým měl snažit naplňovat a řídit se jí. Z analýzy rozhovoru plyne, že jeden ze zaměstnanců by ocenil psaní poznámek z porad a hovorů do počítače pomocí aplikace. Je tedy navrhována aplikace Fellow.

Firmě ERGOX s.r.o., která provozuje Bistro Zastávka je navrženo stanovit jasnou vizi a cíle podle principu SMART, kterých se budou držet jak zaměstnanci tak vedoucí, protože z analýzy rozhovoru vyplývá, že vedoucí má cíle pouze ve svojí hlavě a nesdílí je s ostatními, a proto je dalším z doporučení setkávání celého týmu alespoň jednou týdně, kde budou tyto cíle probírány se všemi.

Organizaci P-PINK z.ú. je doporučeno nadále se věnovat rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Z analýzy rozhovoru vyplývá, že by jeden ze zaměstnanců uvítal od vedoucího aktivní naslouchání jeho problémům. Aktivní naslouchání především spočívá v empatii, tedy vcítění se do druhého a pohled na problém z jeho strany.

Podniku EMS Studio Pardubice, s.r.o., která je franšízou firmy Body Express s.r.o. a provozuje pobočku v Pardubicích a Hradci Králové je navrhováno doporučení stanovit jasnou vizi, se kterou souzní jak zaměstnanci, tak vedoucí. Dále jeden ze zaměstnanců v rozhovoru uvádí, že by ocenil včasnou informovanost o změnách. Je tedy navrhováno, aby tato vedoucí brala v potaz a komunikovala změny, co nejrychleji v jejich FB skupině, kterou používají jako hlavní komunikační kanál.

## POUŽITÁ LITERATURA

Aldag, R. J. & Stearns, T. M., 1987. *Management*. Cincinnati: South-Western Pub. Co. ISBN 0538077026.

Armstrong, M. & Stephens, T., 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4.

Barták, J., 2023. *Řízení lidí v organizacích*, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.

Bělohávek, F., 2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.

Bryman, A., 1992. *Charisma and Leadership in Organization*. Sage Publications, London. ISBN 978-0803983182.

Commission Recommendation 2003/361/EC, of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422) (Text with EEA relevance). Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361&qid=1710425835880&fbclid=IwAR3wSaG4t-IMlenRY8BNfnz0JAJgiWQQxprpkO3oLFmHk7EHHpJB7Hh2uiw\\_aem\\_AZ5F01YJ32rH0-x\\_3QClnuNs53rkcsjg2\\_N4uXYIzLrH\\_Mlu1iCMaKPCaX0fHsuR3EYzONzjAb4ftyBraXIb6snN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361&qid=1710425835880&fbclid=IwAR3wSaG4t-IMlenRY8BNfnz0JAJgiWQQxprpkO3oLFmHk7EHHpJB7Hh2uiw_aem_AZ5F01YJ32rH0-x_3QClnuNs53rkcsjg2_N4uXYIzLrH_Mlu1iCMaKPCaX0fHsuR3EYzONzjAb4ftyBraXIb6snN). [cit. 2024-04-28].

Česko, 1991. *Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, c2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>. [cit. 2024-04-28].

Doran, G.T., 1981. *There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives*. *Journal of Management Review*, 70, 35-36. Dostupné z: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> [28. 4., 2024].

Drucker, P.F., 1986. *MANAGEMENT Tasks, Responsibilities, Practices*. Park Avenue, New York, N.Y. 10016. ISBN 0-525-24463-8.

Dyer, C., 2018. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8195-7.

- Geropp, B., 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5337-9.
- Hendl, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- Henych, M., 2016. *Vedení a řízení lidí*. Online. In: management.cz. Dostupné z: <http://www.management.cz/vedeni-a-rizeni-lidi/> [cit. 2024-04-28].
- Kotter, J. P., 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press. ISBN 0029184657.
- Kubátová, S., 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-257-4.
- Pojerová, Š., Svátek, T. & Bojanovský, M., 2011. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců a jeho význam pro management firmy*. Dostupné z: <https://www.shineleadership.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-a-jeho-vyznam-pro-management-firmy/> [cit. 2024-04-28].
- Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P., 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4646-3.
- Pulver, C., 2022. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3481-6.
- Scottová, K.M., 2018. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-048-4.
- Schein, E.H. & Schein, P.A., [2017]. *Organizational culture and leadership 5th edition.*, Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-21204-1.
- Urban, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- Veber, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- Vodáček, L. & Vodáčková, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi 3., rozš. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.
- Wehrich, H. & Koontz, H., 1993. *Management: a global perspective 10th ed.*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-069170-3.



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Polostrukturované rozhovory s vedoucími firem

Příloha B: Strukturované rozhovory se zaměstnanci firem

## **PŘÍLOHA A:**

### **Polostrukturovaný rozhovor**

#### **FMT PRO**

- 1. Jak byste popsal svůj přístup k vedení?**

*„Přátelský přístup.“*

- 2. Jaký význam přikládáte vytváření smysluplných a inspirativních vizí a cílů pro svůj tým a jak se snažíte tyto cíle sdílet a implementovat?**

*„Ve firmě přikládáme velký význam na plánování, které kontrolujeme periodicky. Díky plánování jsme schopni identifikovat smysluplné cíle.“*

- 3. Snažíte se podporovat rozvoj dovedností a potenciálu vašich podřízených a jakým způsobem?**

*„Školení.“*

**Jaká opatření přijímáte pro podporu osobního a profesního rozvoje vašich zaměstnanců?**

*„Dle pracovního zařazení se snažím identifikovat směr rozvoje pro každého pracovníka.“*

**Jakým způsobem se snažíte zjišťovat a využít potenciál jednotlivých členů týmu?**

*„Pohovor, sledování efektivity.“*

- 4. Snažíte se rozvíjet a podporovat iniciativu ve svém týmu a jakým způsobem?**

*„Ano, provizní odměny.“*

- 5. Jak reagujete na změny v pracovním prostředí nebo v organizaci a jakým způsobem komunikujete tyto změny svému týmu?**

*„Pracovní meeting, osobní přístup.“*

**Jaký význam přikládáte rozvoji a udržení pracovního prostředí, které podporuje diverzitu a inkluzi?)**

*„Nepřikládám tomu důraz, ale i tak jsou moji zaměstnanci rozdílní.“*

- 6. Jak často a jakým způsobem poskytujete zpětnou vazbu a ocenění zaměstnancům za jejich práci?**

*„Pracovní meeting a denní styk.“*

- 7. Jakým způsobem se snažíte vytvářet prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí zapojeni, motivováni a loajální k organizaci?**

*„Přátelský přístup k týmu, peněžní ohodnocení, provizní způsob odměn.“*

**8. Jak reagujete na individuální potřeby a ambice zaměstnanců při stanovování cílů a poskytování podpory?**

*„Evaluace potřeby/ambice v závislosti na efektivitě, finanční zátěži.“*

**9. Jaké jsou vaše přístupy k budování důvěry a vztahů s vašimi podřízenými?**

*„Přátelský přístup, dodržení slibů, jasný.“*

**Jak často se setkáváte se svými podřízenými a jaké jsou cíle těchto setkání?**

*„Každodenní styk, pracovní meeting.“*

**10. Jaká je vaše filozofie ohledně odměňování a trestání ve vašem týmu?**

*„Férové odměňování, provizní odměny.“*

**11. Jak probíhá komunikace ve vaší organizaci? Snažíte se vytvářet prostředí otevřené komunikaci a spolupráci ve vašem týmu a jakým způsobem?**

*„Vzájemný respekt, přátelský přístup.“*

**Bistro Zastávka**

**1. Jak byste popsal svůj přístup k vedení?**

*„Co se týče vedení tak já se snažím jít lidem jako příkladem, a v podstatě když po nich něco chci, tak jim musím být schopný ukázat, co přesně chci, ukázat jim, že to sám dělám, abych to po nich mohl chtít. A je pro mě dost důležitý, aby u nás fungovala nějaká taková jako přátelská hierarchie, aby tam nebylo nějaký jako rozlišování těch postavení, ale samozřejmě nějaký vzájemný respekt tam musí být.“*

**2. Jaké jsou vaše priority při rozhodování a řízení vašeho týmu? Jaký význam přikládáte vytváření smysluplných a inspirativních vizí a cílů pro svůj tým a jak se snažíte tyto cíle sdílet a implementovat?**

*„Ano dávám tomu jakoby nějakou důležitost taky, protože samozřejmě nějaké vize máme a je potřeba je sdílet s těmi lidmi, aby se ty hodnoty samozřejmě nějakým způsobem spojily, střetli a abychom je následovali. Co se týče jako priority při rozhodování tak jako samozřejmě máme nějaký hodnoty, které je potřeba prostě sdílet a zároveň, aby je všichni dodržovali. To znamená, když to řeknu úplně v základu, tak prostě všichni se musíme usmívat na ty zákazníky, vyjít jim vždycky vstříc. Prostě zákazník je náš pán, a to jsou takový jako si myslím ty priority při tom řízení a rozhodování toho, jakým způsobem to bude fungovat. Je potřeba prostě vyjít vstříc hledat nové možnosti a furt to posouvat dál. A samozřejmě bavit se o tom společně se zaměstnanci. Tak za mě prioritou jsou ty hodnoty.“*

### **3. Snažíte se podporovat rozvoj dovedností a potenciálu vašich podřízených?**

#### **A jakým způsobem?**

*„Určitě ano. Třeba co se týče baristů, tak ty posíláme na školení, není to úplně pravidelný, ale třeba jednou za rok prostě jedou na latte-art kurz nebo něco podobného. Jako zlepšení, aby na sobě mohli dál pracovat na nějakou motivaci a zároveň jako bonus k té práci. Děláme i školení, co se týče obchodu v rámci toho gastra, jakým způsobem komunikovat se zákazníky, jak vlastně vůbec třeba se dá rozšiřovat objednávka a jakým způsobem se dá nabízet víc. Měli jsme školení vlastně s paní, která školila spoustu franšíz jako je třeba McDonald a podobně. Takže třeba i taková školení jsme měli a děláme to pravidelně.“*

### **4. Snažíte se rozvíjet a podporovat iniciativu ve svém týmu?**

*„Jo, určitě. Já jsem rád za každý názor v tomto ohledu, takže jako určitě ať každý přinese něco nového, něco svého. Troufám si říct, že máme dost kreativní lidi v zázemí, co se týče jako výroby, takže tam jim nechávám poměrně dost volné ruce, a ta iniciativa jako z jejich strany je poměrně vysoká“*

### **5. Jak reagujete na změny v pracovním prostředí?**

*„Tak já jsem s tím v pohodě, já jsem rád za každého nového člověka. Nová zkušenost zase třeba, nějaký nový pohled na tu danou věc. Může něco přinést nového pro nás, takže my i jako víceméně furt se snažíme ten tým rozšiřovat nebo nahrazovat a měnit.“*

#### **A kdybyste třeba změnil úplně koncept?**

*„Já jsem v tomto jako dost radikální, takže pro mě není problém dělat i takové jako větší kroky v rámci těchto věcí a reaguji na to naprosto jako přirozeně a samozřejmě snažíme se jít s dobou“*

#### **A myslíte že i ti vaši podřízení by na to reagovali pozitivně, tak že byste jim to vysvětlil a oni by takovou změnu přijali?**

*„Věřím, že jo. Mám kolem sebe lidi, který jako vyzařují stejnou a podobnou auru jako mám já, přece jenom si to člověk přitahuje, takže věřím, že jo. Samozřejmě, ano, individuálně to může být prostě u každého trošku rozdílný v rámci toho, jak jim to vysvětlíme to podáme. Každý potřebuje trošku jiný přístup, ale já mám recept na každého“*

**Jaký význam přikládáte rozvoji a udržení pracovního prostředí, které podporuje různorodost pracovní síly, a kde se zaměstnanci cítí podporováni a respektováni?**

*„Význam tomu přikládám určitě velice jako zásadní a je to pro mě důležité, protože pro mě jako samozřejmě tak jako je důležitý zákazník, tak je důležitý zaměstnanec, protože bez něj to tady vlastně nebude fungovat a zároveň to je pro mě vlastně nejlepší reklama, toho podniku, v tom co dělám já. Takže určitě jo, určitě je to důležité a snažím se je podporovat, snažím se samozřejmě je i jako motivovat finančně i jinými věcmi. O těchto věcech se bavíme. Hodně jakoby přikládám tu důležitost na ty zaměstnance v této fázi podnikání. A troufám si říct, že víc koukám na ně než na sebe třeba v nějakém jako finančním důsledku. První platím je, první řeším je a jejich potřeby a pak až koukám na sebe. Pro mě je důležité teďka to budování a ne tolik to vydělávání, takže to máme nastavené takhle.“*

**6. Jak často poskytujete zpětnou vazbu a ocenění zaměstnancům za jejich práci?**

*„Na denní bázi za jakoukoliv maličkost. Já jsem takový, že pro mě je teda složitější těm lidem něco vytykat natož v dnešní době. Prostě je to trošku něco jiného jakým způsobem je těm s těmi lidmi potřeba komunikovat, tak jak to vnímám prostě za posledních třeba 5 až 7 let, co dělám tyhle věci. Takže se snažím i víceméně je furt povzbuzovat a ukazovat jim, že ty věci dělají hezky, dělají to dobře a že se zlepšují. Když už jim něco vytknu, tak samozřejmě pak si všímám toho, že se to třeba zlepšuje a dávám jim to najevo.“*

**7. Jakým způsobem se snažíte vytvářet prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí zapojeni, motivováni a loajální k organizaci?**

*„Snažím se svým zaměstnancům primárně vycházet vstříc, naslouchat jejich potřebám. Ať už řeknu, že máme paní, co má malé děti a přišla sem z mateřské a občas onemocní, takže snažíme se v tomto vyhovět, když prostě najednou onemocní a nemůže přijít, tak zaskočíme. V tomhle jsme flexibilní. Samozřejmě to prostředí tak aby to bylo čisté prostředí, aby se jim tam dobře pracovalo, aby to bylo příjemné. Tady tohle třeba vlastně, kde sedíme, tak je plně zrekonstruovaný, takže jsou tady všechno nové věci. To druhé bistro, které máme, tak teďka se bude rekonstruovat. Takže zase i aby se jim tam prostě dobře pracovalo, ptám se i jich vlastně, jak by to třeba chtěli mít rozmístěné, ty jednotlivé věci, se kterými denně pracují. Takže si to sami dost můžou variabilně tvořit“*

## **8. Jak reagujete na individuální potřeby a ambice zaměstnanců při stanovování cílů?**

*„Přiznám se že, tohle zas tak jako dopodrobna neřešíme, protože náš tým je půl na půl brigádníci a zaměstnanci. Já nějaké cíle si vždycky tvořím většinou skrz nějakou historii, jakým způsobem by to mohlo dál růst, jak vidím nějaký meziroční růst a podobně. Tak jako jo. O tom se nějakým způsobem s nimi bavím v jednoduchosti, ale vyloženě jako že bych třeba s nimi řešil ty cíle, ať už finanční, protože samozřejmě jako nějaký obrátový a v tom zas tak dopodrobna nejdeme, protože jsem v tom nenašel úplně ten druh té motivace, který by ty lidi povzbudila v tom co děláme.“*

**A když byste třeba měl nějaký vysoký cíl a měl byste zaměstnance, který by nebyl schopen ho naplnit, tak jak byste reagoval?**

*„Řešil bych to asi jakoby nějakým doškolováním, lepší komunikací s těmi lidmi, jak je možný, že se jim to nedaří a víc bych se zapojil do té práce, abych vlastně zjistil, jestli je vůbec realizovatelný ten cíl. To je zásadní samozřejmě. Pokud po nich něco chci, tak jak jsem říkal, prostě musím sám ukázat, že to jde. To je pro mě velice důležité a když se tak nad tím zamyslím, tak vlastně to, jakým způsobem to děláme, a nevím, jestli to je víc tím, že máme dobrou značku nebo dobrý věci nebo dobrý lidi nebo všechno dohromady, ale prostě rosteme meziročně rychleji než bych sám jako chtěl nebo než bych čekal. Ale stále je to ještě ten zdravý růst, není to žádný jako extrém, takže ve finále asi se nám daří a to, jakým způsobem to děláme, a jakým způsobem spolupracujeme tak ty cíle se jako daří plnit, ačkoliv je tolik nerozebírám s těmi lidmi.“*

## **9. Jaké jsou vaše přístupy k budování důvěry a vztahů s vašimi podřízenými?**

*„Pro mě ta důvěra a loajalita je zásadní úplně, protože přece jenom děláme v odvětví, kde se historicky dost krade a je to velice jednoduchý krást. A vzhledem k tomu, že už jsem si prošel více podniky, větším množstvím zaměstnanců a měl jsem různé společnosti, kteří to dělají trochu jinak, tak jsem to zažil na vlastní kůži a je pro mě velice důležité mít kolem sebe lidi, kterým můžu důvěřovat. Snažím se s nimi mít jako vztah nejenom na úrovni zaměstnanec a zaměstnavatel, ale fakt jako víc do té rodiny. Známe se prostě blíž, známe se i jako rodiny mezi sebou, takže pro mě ta důvěra a loajalita je úplně nejvíc, co jako může být. A i v tomto směru prostě se jim snažím pomoci v jakýchkoliv možných věcech, co můžu, co jsem schopen. Prostě ať už jako mají problém s bydlením nebo jakékoliv věci, které nejsou vidět v té práci, tak se s nimi snažím řešit a fakt jako jim prostě pomoci jakkoliv můžu.“*

## **Máte i třeba nějaké meetingy?**

*„Určitě, děláme. Není to úplně tak extra častý, ale ano. My se víceméně bavíme takhle v rámci té práce pořád o nějakých věcech, vždycky do něčeho zabředneme. Ale jo jednou za měsíc až dva měsíce třeba uděláme vyloženě meeting, kde probereme nějakou zpětnou vazbu i od nich, kdy vlastně oni si můžou sednout, zamyslet se nad tím a fakt třeba něco konstruktivního rozebrat a domluvit se, jak to změním nebo jak to upravíme. Ale vzhledem k tomu, že já s těmi lidmi mám takovou fakt dost přátelskou spolupráci a zároveň jim důvěřuju a oni ví, že jim důvěřuju a oni důvěřují mně, tak to máme nastavené tak, že já jim nechávám docela dost volný ruce v mnoha věcech. Takže není zas tak potřeba často dělat ty meetingy v tomto ohledu, protože oni třeba s něčím přijdou, řeknou mi to v jednoduchosti a já se nad tím zamyslím, řekneme si: „OK to mi dává smysl“ nebo „Ne, to nedělejte“ a jedeme dál. Ono v tom co děláme tak prostě věřím, že ty lidi se tady dokážou realizovat, ale nějaký hierarchický růst tady úplně jako není moc vlastně reálný. Jasně, bude tady skvělý člověk prostě dělat kávu a bude takový, že bude dělat ty věci navíc prostě takový to, co člověk pak může vnímat u těch lepších lidí, že mají potenciál třeba něco vést, vést lidi, vést podnik, tak pak se v tu chvíli třeba bavíme o nějaký hlubší spolupráci a je to zajímavější motivačně. Ale je to takové jako dost individuální a pak ty meetingy nejsou zas tak časté.“*

## **10. Jaká je vaše filozofie ohledně odměňování a trestání ve vašem týmu?**

*„Já jsem takový, že když vyděláváme, tak vydělávají všichni, to je jasný. Když se nevydělává, tak ale oni to odpracovali, takže stejně musejí dostat minimálně ty peníze, co odpracovali. Ten byznys je můj a ne jejich. Když tresty tak v našem případě možná nějaká manka nebo podobné věci, tak tam se rozdělujeme nějakým rovným dílem vůči tomu, že ta chyba může přijít. Oni mají nějakou svoji hmotnou odpovědnost, za kterou prostě musí ručit, jsou to dospělí lidi. A stejně tak vlastně co se týče té motivace třeba finanční, když se daří, tak samozřejmě ty bonusy se jim navyšují, v našem případě to může být třeba větší množství cateringů, akcí a oslav, které jsou práce navíc tady k tomu bistru, tak v tu chvíli já je prostě více a lépe ohodnotím, aby měli furt motivaci pracovat, protože mnohdy je to fakt náročné.“*

## **11. Snažíte se vytvářet prostředí otevřené komunikaci a spolupráci ve vašem týmu a jakým způsobem?**

*„Určitě ano, jak už jsem zmiňoval, každý za mnou může přijít a hned vše řešit.“*

### **Jak řešíte konflikty a nejasnosti v týmu?**

*„Přiznám se že konflikty vyloženě nemáme a nebo to jde mimo mě. Možná si to ty lidi vyřeší třeba rovnou, ale zároveň jako vzhledem k tomu, že nás je vlastně jako poměrně málo, tak k tomu úplně nedochází. V minulosti jsem to třeba řešil, když jsem měl víc zaměstnanců. Tak tam to člověk cítil většinou u těch holek hlavně, ty kluci jsou v pohodě. Holky ty si to mezi sebou prostě nevyříkají na první dobrou a je to pak nepříjemné, když pak po nich něco chcete a má jich tam být víc a pracovat společně, tak si prostě nevychází úplně vsříc. Ale musím říct, že v tuto chvíli tak, jak mám postavený ten tým, tak ty lidi jsou všichni fakt rozumní. Je to o tom, že prostě máte inteligentní, rozumný lidi, a pak dokážou fungovat, že tyhle věci moc neřešíme. Myslím si, že bych to věděl, kdyby měl někdo s někým nějaký problém, je to tím, že to je na takové té úrovni, kdy prostě to není problém, ale spíš jako třeba se jedná o neshodu názorů nebo něco podobného, ale nic, co by ovlivnilo třeba tu spolupráci.“*

## **P-PINK**

### **1. Jak byste popsal svůj přístup k vedení?**

*„Svůj přístup k vedení bych popsal jako osvícenský absolutismus. Jsme organizace zřizovaná krajem, je tady teda spousta věcí, které musí všichni zaměstnanci chápat a respektovat. Jsem sice ke všem hodně přátelský, ale rozhodně to neznamená, že nechci 100% výsledky, naopak. Ne vždy vše vyjde, ale chci od svých zaměstnanců, aby do své práce dávali maximum a doručovali 100% hotový produkt, který po nich já sám nemusím kontrolovat nebo dodělávat. Zároveň s nimi hodně komunikuji, dávám jim příležitosti ke vzdělávání, osobnímu rozvoji a podporuji je v naplňování jejich osobních cílů, protože to jde ruku v ruce s výkonem, který jsou potom ochotni a schopni podávat na pracovišti.“*

### **2. Jaké jsou vaše priority při rozhodování a řízení vašeho týmu?**

*„Stojím si za tím, že všichni zaměstnanci musí dobře znát vizi, kterou na následující roky máme a brát ji za svou. Pravidelně se setkáváme v rámci týdenních porad, tam řešíme novinky, změny a občas si také připomínáme, za čím jdeme. Také*



*máme každé dva měsíce týmové workshopy, které tomu celému přidávají na smysluplnosti.“*

### **3. Snažíte se podporovat rozvoj dovedností a potenciálu vašich podřízených a jakým způsobem?**

*„Vzdělávání a neustále zlepšování zaměstnanců je v naší organizaci klíčové. Je to základní kámen pro profesní i osobní rozvoj našich zaměstnanců. V P-PINK mají zaměstnanci možnost vzdělávat se mnoha způsoby. Jednak se mohou vzdělávat v rámci akcí a přednášek, které inkubátor nebo jeho partneři pořádají a také si mohou najít vhodné vzdělávání podle svého vlastního uvážení mimo inkubátor. Aby mohl P-PINK toto vzdělávání finančně podpořit, je důležité, aby byl zaměstnanec i já (nadřízený) přesvědčen o tom, že zaměstnanec skutečně získá nové know-how, které bude následně aplikovat v praxi. Vzhledem k tomu, že je naše činnost z velké části financována Pardubickým krajem a městem Pardubice, je důležité finanční podporu vzdělávání využívat s ohledem na rozpočet a strategické cíle organizace. Zaměstnance pravidelně vyzývám, aby aktivně vyhledávali příležitosti pro svůj osobní i profesní rozvoj, protože se investice do vzdělávání přímo promítá do jejich osobního růstu a samozřejmě hlavně efektivity v práci. Vzdělávání posiluje naši kulturu, kde je učení se a růst považováno za velmi důležité a samozřejmě také zvyšuje hodnotu, kterou každý jedinec do kolektivu přináší.“*

#### **Jakým způsobem se snažíte zjišťovat a využít potenciál jednotlivých členů týmu?**

*„Pro maximalizaci využití potenciálu jednotlivých členů týmu využíváme performance management. V našem pojetí to znamená, že si zaměstnanec při nástupu, společně s vedoucím vytvoří popis své současné role a stanoví si cíle, kterých chce v rámci kariéry dosáhnout, kam se chce posunout. Zaměstnanec si sepíše cíle a zároveň také vymezí kroky, které mu umožní těchto cílů dosáhnout. Velmi důležité zde je, že klademe důraz na možnost reflektování osobních přání a ambicí zaměstnance, a tedy na možné změny v preferencích na jeho pozici nebo přístupu k práci.*

*V čase potom průběžně vyhodnocujeme, jestli člověk skutečně jde tím směrem, který si předem určil a přibližuje se tak vytyčeným cílům, jestli ho práce naplňuje a identifikujeme oblasti pro další rozvoj.*

*Plány, které v rámci performance managementu nastavíme ale rozhodně nejsou neměnné. V průběhu času je upravujeme podle potřeb organizace i každého ze zaměstnanců. Celé to stojí na důležité věci a tou je otevřená komunikace. Když jsou*

*zaměstnanci schopni vyjádřit své potřeby, rád je vyslechnu a najdu společně s nimi cestu, jak je uspokojit a pomoci jim dosáhnout jejich cílů.“*

**4. Snažíte se rozvíjet a podporovat iniciativu ve svém týmu a jakým způsobem?**

*„Rozhodně. Jak už jsem říkal, P-PINK je organizace zřizovaná krajem, děje se toho u nás hodně a máme spoustu závazků, kterým musíme dostát. Všichni zaměstnanci mohou přicházet s nápady, které pomohou vylepšit procesy nebo pracovní prostředí. To ale samozřejmě neznamena, že bychom investovali energii do nepraktických nebo nerealizovatelných myšlenek.*

*Řídíme se konceptem s názvem Braving, který popsala autorka jménem Brené Brown. Je to v podstatě koncept, který pomáhá budovat důvěru v týmu. Základem je myšlenka, že můžeme otevřeně sdílet myšlenky a nápady a nemusíme se obávat negativních reakcí na ně. Pomáhá to vytvářet atmosféru vzájemného respektu a důvěry, která je pro nás klíčová. Důležitým bodem v konceptu braving je také stručná a jasná komunikace. Než přijdu s nápadem, musím si ho sám v hlavě urovnat a zformulovat tak, aby dával smysl. Když předávám informaci, nebo práci, průběžně se ujišťuji, že druhý vše pochopil tak, jak měl. Říkáme tomu vlk-vlk. Slovo vlk totiž může mít mnoho významů, a když ho použiji ve větě, je na mě, abych se ujistil, že ho druhý pochopí v kontextu, ve kterém jsem ho použil (a myslel) já.“*

**5. Jaký význam přikládáte rozvoji a udržení pracovního prostředí, které podporuje diverzitu a inkluzi?**

*„Diverzitu podporujeme. Rád mám v týmu inspirativní lidi, kteří vědí, v čem jsou dobří a je pravda, že jsou členové mého týmu často odlišní. V týmu máme dva studenty Pardubické Univerzity, jeden z nich je dokonce manažer celé podnikatelské akademie, kterou v Pardubickém kraji pořádáme. Také máme v týmu maminky na mateřské dovolené. Ty jsou zde samozřejmě na zkrácený úvazek, ale jsou to členky týmu jako všichni ostatní. Pokud člověk ví co chce a má inkubátoru co přinést a to stejné v něm vidíme my, dveře jsou mu maximálně otevřené.“*

**6. Jak často a jakým způsobem poskytujete zpětnou vazbu a ocenění zaměstnancům za jejich práci?**

*„Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby se hodnotili sami. Aby se sami uměli pochválit nebo naopak uznat chybu. Když je chci ohodnotit nebo dát zpětnou vazbu, nejdříve se většinou zeptám, jak se mají nebo cítí oni a pak až jim svůj názor řeknu já. Každý zaměstnanec, který má na starosti nějaký projekt, má jednou týdně poradou s nadřízeným, kde také dostává zpětnou vazbu a rady k další práci. Tato pravidelná*

*komunikace zajišťuje, že je probráno vše potřebné a zároveň každý dostává podporu a prostor vyřešit případné nejasnosti. Já zpětnou vazbu poskytuji často, rád zaměstnance pochválím, když se jim něco povede a když ne, nebo si neví rady, snažím se pomoci, abychom se k pozitivní zpětné vazbě brzy dobrali.“*

**7. Jakým způsobem se snažíte vytvářet prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí zapojeni, motivováni a loajální k organizaci?**

*„Máme otevřenou firemní kulturu. Už jsem zmínil koncept Braving, kterým se „řídíme“. Zároveň taky postupně dotváříme dvoustránkový dokument firemní kultury, kde jsou zdůrazněny důležité myšlenky, které chci, aby měli zaměstnanci stále na očích a samozřejmě se nimi také řídili. Stejně jako já.“*

*Na vytváření této firemní kultury a na tom, aby se zaměstnanci cítili naplnění a motivováni spolupracuji s firemní koučkou Simonou, se kterou má také každý zaměstnanec možnost mít každé dva měsíce sezení. Na těchto sezeních mohou zaměstnanci řešit jak potřeby pracovní, tak i ty osobní. Cílem sezení je docílit toho, aby se zaměstnanci cítili naplnění v práci, s čímž se samozřejmě pojí i cítit se dobře v osobním životě, doma. Pokud se zrovna dobře necítí, mají nějaký problém, Simča jim pomůže srovnat si myšlenky nebo třeba naformulovat sdělení pro další členy týmu. To, co s ní zaměstnanci mohou řešit zkrátka není nijak omezeno. Každý máme v různých obdobích různé druhy potřeb a problémů a na to snažíme brát ohled.*

*Jednou za 2 měsíce máme také týmový workshop. Je to dopoledne, které má na starosti naše koučka. Každý workshop má nějaké téma. V poslední době to byla například právě důvěra nebo komunikace. Vždy máme naplánované různé aktivity, které nám pomáhají lépe se poznat, otevřít se ostatním a tak dále. Na jednom z workshopů jsme si také představovali výsledky testu 16 Personalities. Tohle všechno pomáhá zaměstnancům postupně zjišťovat, jak s kým nejlépe komunikovat nebo například v jaké podobě kdo nejraději přijímá informace.“*

**8. Jak reagujete na individuální potřeby a ambice zaměstnanců při stanovování cílů a poskytování podpory?**

*„Jak již bylo zmíněno, individuální potřeby se řeší prostřednictvím performance managementu a koučinku. Potřeby organizace je totiž těžké naplnit do chvíle, dokud nejsou naplněny potřeby jejich zaměstnanců.“*

**9. Jaké jsou vaše přístupy k budování důvěry a vztahů s vašimi podřízenými? A jak často se setkáváte se svými podřízenými a jaké jsou cíle těchto setkání?**

*„Tak to už jsme taky všechno zmínili. K budování důvěry máme celý koncept, máme ho pověšený na chodbě a také se k němu vracíme na každém z týmových workshopů. Cílem workshopů je právě zmíněné budování důvěry, vztahů a postupné dotváření firemní kultury. Není to ale o tom, že se máme rádi a užíváme si a nepodáváme 100% výkon. Naopak. S důvěrou se pojí také to, že všichni děláme všechno tak, jak nejlépe dovedeme, čímž přispíváme k naplnění cílů organizace.*

*Jednou týdně máme hodinovou poradou, na které jsme celý tým. Máme poměrně malý tým, takže se v rychlosti všichni navzájem informují o tom, na čem právě pracují a o důležitých věcech, které se mohou týkat ostatních zaměstnanců. Už jsme mluvili také o půlhodinových slad'ovačkách, které mám s každým vedoucím projektu jednou za týden. Jejich cílem je právě dát si zpětnou vazbu, zodpovědět si navzájem otázky a stanovit plán na další týden.“*

**10. Jaká je vaše filozofie ohledně odměňování a trestání ve vašem týmu?**

*„Zaměstnanci mají různé benefity, jako jsou lístky na společenské události nebo akce partnerů. Taky se mohou účastnit akcí, které probíhají u nás v P-PINK. Finanční odměny a prémie nejsou pevně stanoveny, jsou přidělovány individuálně. Pracovní cesty a další události mohou být pro zaměstnance odměnou i z důvodu, že se setkají se zajímavými lidmi, představiteli univerzity nebo státní správy, tady ale záleží na každém, jestli to bere jako výhodu nebo ne. Trestání je asi hlavně slovní, když vidím, že se něco nepovedlo, protože se někdo nesnažil nebo práci nevěnoval tolik pozornosti, co měl, dám mu to najevo. Každý má u mě ale víc šancí než jenom jednu.“*

**11. Jak probíhá komunikace ve vaší organizaci? Snažíte se vytvářet prostředí otevřené komunikaci a spolupráci ve vašem týmu?**

*„Určitě se snažím o maximálně otevřenou komunikaci. Denně komunikujeme v týmovém chatu přes MS Teams, jednou týdně máme poradou jako celý tým. Na poradě každý představí, na čem v uplynulém týdnu pracoval a na čem plánuje pracovat v týdnu následujícím. Zároveň je tam jeden bod věnovaný pochvalem. Každý může za něco pochválit sebe nebo někoho z kolegů. Taky mám jednou týdně krátkou slad'ovačku s vedoucím každého z našich produktů. Když potřebují dva kolegové něco řešit, dohodnou si soukromou poradou. Takže ano, snažím se o to.“*

## **Body Express**

### **1. Jak byste popsala svůj přístup k vedení?**

*„Vždycky se snažím s těmi kolegy a zaměstnanci to spíš brát na té přátelské rovině, kde se s nimi snažíme jednat přátelsky a rozumně a všechno si v klidu vyříkat a takhle jednat. Samozřejmě, když je potřeba něco jim víc vysvětlit nebo tam být ráznější, tak tam už ta přátelská rovina zas tak tolik úplně nejde a je potřeba se chopit toho vedení a dát to i najevo těm zaměstnancům, ale můžu říct že jako nikdy bych na zaměstnance nezvýšila hlas a byla na nějakého přísná. Sama jsem se s tím už setkala v několika firmách a nevyhovovalo mi to, takže se tady tomu snažím vyhnout. Takže si myslím, že to je na takové té přátelské formální úrovni, kde se všichni vzájemně jako respektujeme a takhle by to mělo asi vypadat.“*

### **2. Jaké jsou vaše priority při rozhodování a řízení vašeho týmu?**

*„Samozřejmě jako asi jako každá firma chceme, aby tam ty výdělky byly, ale záleží nám na tom, aby zaměstnanci byli spokojeni, protože když budou spokojeni zaměstnanci, tím se to bude odrážet i na jejich práci a budou odvádět skvělé výkony v rámci klientů a ti klienti se pak budou vracet, takže myslím si, že jako asi obojí i výdělek i zaměstnanci. Snažíme se to skloubit dohromady, aby to všechno fungovalo.“*

### **Máte třeba nějaké společné hodnoty?**

*„Máme, na tom všem jsme se vlastně shodli s těmi zaměstnanci, všechno jsme jako s nimi dělali. Jsou to převážně jejich hodnoty a co jim se nejvíc jako zdá důležité v rámci téhle práce a na tom jsme se právě jako shodli všichni na společném setkání. Nechali jsme to jako primárně na nich, protože oni jsou tady většinu času. My se s tím ztotožňujeme samozřejmě.“*

### **3. Snažíte se podporovat rozvoj dovedností a potenciálu vašich podřízených a jakým způsobem?**

*„Samozřejmě, máme školení, které si sice nezařizujeme my, ale centrála téhle franšízy, takže mají možnost jet na to školení a samozřejmě je podporujeme v jakémkoliv rozvoji, které chtějí. Já třeba sama jsem byla na mentoringu, abych se rozvíjela i v rámci jako své vlastní osobnosti a byla i pro ně lepší zaměstnavatel, takže v tomhle se je určitě snažíme podporovat.“*

### **Jakým způsobem se snažíte zjišťovat a využít potenciál jednotlivých členů týmu?**

*„My jsme vlastně i na začátku se snažili zjistit u těch lidí, co je nejvíce motivuje, co je nejvíc zajímavá a s čím jim vlastně můžeme i nejvíc pomoci, takže když někoho baví práce s klienty, tak samozřejmě je nebudeme nutit do nějaké administrativy, když jsou spíše komunikativní. Nebo i když tady někoho ta práce úplně nebavila, tak samozřejmě ty lidi tady prostě nedržíme a vždy se s nimi snažíme rozloučit v rámci jako přátelské formy, nic jako zlého, žádná zlá krev. Tady u toho je to i jako specifitější, kdy ta práce není úplně tak moc různorodá, že bychom někoho přeměrovali na takovou práci, která by mu seděla úplně, protože pracujeme s klienty a je to poměrně stále stejná práce. Samozřejmě se to pak liší v rámci klientů, kdy každý klient je jiný, a když by někomu někdo nevyhovoval, tak ho tam určitě nebudeme nechávat třeba u těch daných klientů. Případně si třeba i s tím klientem, když není přívětivý i na naše trenéry a fakt jako tam jsou nedostatky z jeho strany, tak určitě ho jako nebudeme držet, abychom si udrželi nějakého klienta, ale jde nám jako o dobro těch trenérů.“*

### **4. Snažíte se rozvíjet a podporovat iniciativu ve svém týmu a jakým způsobem?**

*„Určitě, my si děláme každý měsíc a půl školení s těmi trenéry, kde se jich ptáme, jestli se jim tady líbí, jestli jim tady všechno vyhovuje, jestli mají jakékoliv jako nápady a případně co by se dalo zlepšit. Vždycky, když je něco napadne, tak se to snažíme implementovat, pokud nám to dává smysl v rámci studia a té práce.“*

### **5. Jak reagujete na změny v pracovním prostředí nebo v organizaci a jakým způsobem komunikujete tyto změny svému týmu?**

*„My často dostáváme zprávy nebo informace o jakýchkoliv změnách od franšízy, od vedení z centrály. Jelikož je to franšíza, tak každé to studio, co je v České republice, tak by mělo fungovat stejně, takže my to těm trenérům říkáme osobně při tom, když se střídáme v rámci bloků tady na studiu nebo máme skupinu na Facebooku. Tam si píšeme všechny informace a vždycky potřebujeme od těch trenérů, aby nám tam dali nějaký emotikon na tu zprávu nebo nám napsali, že jako všechno chápou, že nepotřebuju něco dovysvětlit. Voláme si, píšeme si zprávy přímo na telefonu. Pak vlastně na tom školení, které máme jednou za ten měsíc a půl, tam si sdělujeme nějaké zprávy nebo informace, co nehoří. Co by měli vědět hned, tak to říkáme osobně.“*

**6. Jak často poskytnete zpětnou vazbu a ocenění zaměstnancům za jejich práci a jakým způsobem tuto vazbu poskytnete?**

*„To si děláme s trenéry každý týden, kde si buď zavoláme nebo si to jako vykomunikujeme přes zprávy, protože jak to tady mají jako spíš na brigádu, tak spousta trenérů má ještě další práce, takže toho času tam tolik nemají, takže si to píšeme třeba každý týden nebo prostě si zavoláme a řešíme tam, jestli mají jako doplněné věci v rámci našeho informačního systému, jak probíhaly ty tréninky, jestli se tam něco stalo na studiu, jak jsou prostě spokojení. Pak se jich vždycky ptáme, když to přijde jako na studio a vidíme, že se něco děje, tak se samozřejmě bavíme, většinou se snažíme jako v rámci té přátelské roviny bavit třeba o osobním životě a navazovat takhle komunikaci, a pak jim dáváme prostor i na tom školení a většinou na to máme třeba půl hodiny, kdy necháváme mluvit jenom je, jak se tady cítili, jestli jim něco vadí nebo jestli potřebuju prostě něco říct.“*

**7. Jakým způsobem se snažíte vytvářet prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí zapojeni, motivováni a loajální k organizaci?**

*„Fakt se s nimi snažíme komunikovat o tom osobním životě, protože když ucítí, že se zajímáme o ně, že nám nejde přímo jenom o tu práci, tak přece jenom se jim bude lépe pracovat a bude to příjemnější prostředí. I pro nás to bude lepší, protože když se pak cokoliv stane, tak se nebudou bát nám jít cokoliv říct, ale řeknou nám to hned a my to můžeme jako vyřešit všechno v klidu a ne, že nám budou třeba něco tajit prostě měsíce.“*

**8. Jak reagujete na individuální potřeby a ambice zaměstnanců při stanovování cílů a poskytování podpory?**

*„Tak nás vždycky zajímalo, co pro ty lidi je jako nejdůležitější, co je motivuje, a jestli to je u někoho peníze, jestli to je u někoho prostě, že jsou ti klienti spokojení nebo nějaké dárky. My jsme občas vytvářeli i soutěže, kde měli náležitě jako peněžité odměny. Dostávají vlastně bonusy za to, že třeba prodají nějaký program nebo odvádí skvělou práci. My se snažíme i jim na narozeniny a svátky vždycky dát nějakou menší odměnu, protože si tím s nimi budujeme ten hezký vztah a to, že nám jako nejsou lhostejní a vždycky si najdeme tu chvíli. My si takhle úplně jako se zaměstnanci ty cíle tolik nestanovujeme, my máme cíle jako studio, a to spíš řešíme my jako vedení, takže úplně ne zaměstnanci. Samozřejmě jim o tom dáváme vědět, jaké máme cíle, ale úplně to s nimi takhle neřešíme, protože to pro nás není tolik asi jako primární.“*

## **9. Jak často se setkáváte se svými podřízenými a jaké jsou cíle těchto setkání?**

*„My se setkáváme minimálně jednou za ten měsíc a půl až dva měsíce maximálně, kde to máme v pracovní rovině. Všichni se sejdeme a řekneme si tu zpětnou vazbu, předáváme jim ty informace a říkáme, co a jak má tady fungovat. Snažíme se právě jako zjistit cokoli, co by je mohlo trápit, co by nám chtěli říct. Pak se setkáváme minimálně dvakrát za půl roku spíše neformálně, kde jdeme něco podniknout. Byli jsme na laser game, na bowlingu, na vánoční večeři v rámci vánočního večírku. Pak třeba ne úplně jako všichni zaměstnanci, tak si občas jdeme sednout třeba i na kávu a je to v té přátelské rovině.“*

## **10. Jaká je vaše filozofie ohledně odměňování a trestání ve vašem týmu?**

*„My netrestáme, nemáme tam nic takového, protože ani nebylo za celou dobu potřeba. Máme otevřeno tady v Pardubicích dva a půl roku a za tu dobu se nic jako nestalo, že bychom někoho museli potrestat. Ani nám to nepřijde úplně vhodné to trestání, protože mnohdy to může způsobit ještě víc škody, než kdyby se to vyřešilo nějak normálně. A co se týče odměňování, tak to my nemáme problém dávat nějakou jako odměnu, bonus, když odvádí skvělou práci, jak už jsem zmiňovala, že dáváme i na ty narozeniny a svátky, dávali jsme jim i na Vánoce vánoční bonusy. Měli jsme vlastně i oslavu toho, že jsme měli rok otevřeno jako to studio, první výročí, tak to taky dostávali bonusy. Jinak v rámci klasické mzdy to máme jasně nastavené a má to svá pravidla jakou mají odměnu za takový počet klientů, takových počet odpracovaných hodin, takže na to máme jasnou strukturu.“*

## **11. Jak probíhá komunikace ve vaší organizaci?**

*„Máme skupinu na Facebooku, tam když je cokoli potřeba, tak jim to napíšeme nebo když trenéři potřebují něco vyřešit, tak to většinou je na té denní bázi. Může se stát že třeba 2-3 dny se nic zrovna nepotřebuje řešit, tak se nic nenapíše. Pak spíš v rámci jako o dvojic, že třeba něco řeším s jedním trenérem, a pak s dalším a neřešíme to v té hromadné komunikaci. Ale dennodenně jako jsme v kontaktu, protože jenom při tom, jak se třeba střídáme na studiu, tak jsme i v tom osobním.“*

**Snažíte se vytvářet prostředí otevřené komunikaci a spolupráci ve vašem týmu a jakým způsobem?**

*„Nám jde o to, aby jako byli spokojení, takže aby se nám nebáli cokoli říct, takže pak řešíme mnohdy i s trenérkami ty osobní věci, když mají prostě třeba trable i doma, tak i v tomhle jsme ochotni jim pomoci, a když by se jako cokoli dělo, tak pro*



*mě není i problém jim zajet koupit třeba léky, když jsou nemocní, a prostě jim to dovézt i takhle se s nimi snažím vlastně jako komunikovat a podporovat je.“*

**Můžete uvést příklady situací, kdy jste musela řešit konflikty mezi členy týmu?**

**Jak jste zacházela při řešení konfliktů mezi členy týmu?**

*„Teď nedávno se nám stalo, že dvě trenérky měly takový menší konflikt, ale jelikož to bylo mezi nimi a nechtěli jsme jim do toho vstupovat, tak tam bylo potřeba, aby si to vyříkaly ony samy mezi sebou, takže jsme jenom nasměrovali tím směrem, jak by to mělo vypadat, jak by si to mezi sebou měly vyjasnit. A vyjasnily si to, holky jsou už spolu v pohodě a není problém tam nic dalšího řešit.“*

## **PŘÍLOHA B:**

### **Strukturovaný rozhovor se zaměstnanci**

Uved'te, prosím, do jaké míry souhlasíte s výroky a odpovězte, prosím, na otázky

**1. Úkoly, které mi můj přímý vedoucí zadává, plním samostatně (bez většího dohledu nebo průběžné kontroly nadřízeného).**

a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) zcela nesouhlasím

**2. Můj přímý vedoucí mi jasně zadává úkoly – předá mi dostatečné množství informací a používá formu komunikace, která mi vyhovuje.**

a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) zcela nesouhlasím

**Jak Váš přímý vedoucí reaguje, když nedosáhnete cíle?**

**3. Můj přímý vedoucí ocení, pokud vymyslím kreativní řešení problému.**

a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) zcela nesouhlasím

**4. Předtím, než můj přímý vedoucí reaguje na nesplnění úkolu, snaží se pochopit, kde došlo k chybě.**

a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) zcela nesouhlasím

**5. Můj přímý vedoucí se snaží o neustále zlepšování. (Ať už jde např.: o vztahy ve firmě, systém odměňování, pracovní prostředí)**

a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) zcela nesouhlasím

**6. Víím, že za svým přímým vedoucím můžu přijít a řešit s ním jakýkoliv pracovní problém a diskutovat o něm.**

a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) zcela nesouhlasím

**Uved'te příklad, jak vedoucí reagoval, když jste za ním naposled přišel s pracovním problémem a jaký jste z toho měl pocit.**

**7. Můj přímý nadřízený má ke mně spíše přátelský/neformální přístup než pracovní/formální.**

a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) zcela nesouhlasím

**Motivuje Vás současný přístup Vašeho vedoucího nebo byste ocenili jiný přístup?**

**8. Můj přímý vedoucí mě za dobře odvedenou práci, kromě peněžní odměny, pochválí.**

a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) zcela nesouhlasím

**Co vás motivuje k práci a proč? (např.: peníze, vztahy na pracovišti/s nadřízeným, uznání):**

**9. Komunikace v týmu se mi zdá efektivní. (Jasná, srozumitelná, dosáhneme výsledku, svobodné vyjádření názorů, respekt, naslouchání)**

a) zcela souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) zcela nesouhlasím

**Případně jaké kroky navrhuje na zlepšení komunikace?**

**10. Myslíte si, že by Váš vedoucí měl zapracovat na svém přístupu? Pokud ano, uveďte konkrétní vlastnost:**

**11. Jste:**

a) muž b) žena

**12. Kolik Vám je let?**