

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Role transformačního a transakčního managementu ve vybrané společnosti
Bakalářská práce

2024

Adam Šenfeldr

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adam Šenfeldr**
Osobní číslo: **E21652**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Role transformačního a transakčního managementu ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení aspektů řízení a vedení zaměstnanců ve vybrané společnosti s důrazem na roli transformačního a transakčního managementu. Součástí práce bude sada řízených rozhovorů a dotazníkové šetření. Na základě provedené analýzy budou navržena doporučení pro podnikovou praxi.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti transformačního a transakčního managementu.
- Analýza aspektů vedení zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Formulace závěrů a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. (2020). Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.
CHLÁDKOVÁ, A., Bukovjan, P. (2020). Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7598-976-5.
LISÁ, E., Hubáčková, T. (2019). Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1472-4.
PLAMÍNEK, J. (2018). Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.
VEBER, J. (2021). Management: Základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Svoboda, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

LS.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Role transformačního a transakčního managementu ve vybrané společnosti jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25.04.2024

Adam Šenfeldr v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych vyjádřil svou vděčnost všem, kteří mi poskytli podporu a inspiraci během psaní této bakalářské práce. Nejprve bych chtěl poděkovat mému vedoucímu práce Ing. Ondřeji Svobodovi, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedení a trpělivost během celého výzkumu a psaní práce. Poděkování patří mé rodině a přátelům za jejich neustálou podporu, pochopení a povzbuzení v průběhu mého studia. Jejich podpora mi dodávala sílu a motivaci k dokončení této práce. Také bych chtěl vyjádřit vděk společnosti ZOO Dvůr Králové a.s. za spolupráci a poskytnutí interních zdrojů. Dále všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu a poskytli cenné informace pro tuto práci.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení a vedení zaměstnanců v konkrétních podmínkách společnosti ZOO Dvůr Králové a.s. Cílem práce je zhodnotit aspekty řízení a vedení zaměstnanců ve vybrané společnosti s důrazem na roli transformačního a transakčního managementu. První část práce je zaměřena na vytyčení základních pojmů v oblasti řízení a vedení lidí. Druhá část práce se zabývá samotnou analýzou vycházející z rozhovorů s vedoucími pracovníky a z dotazníkového šetření, ze které následně vznikají návrhy na změnu v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, leader, leadership, manažer, manažerské funkce, styly vedení, komunikace, motivace

TITLE

The role of transformational and transactional management in the selected company

ANNOTATION

The bachelor's thesis deals with the issue of management and leadership of employees in the specific conditions of ZOO Dvůr Králové a.s. The aim of the thesis is to evaluate aspects of management and leadership of employees in the selected company with an emphasis on the role of transformational and transactional management. The first part of the thesis is focused on defining basic concepts in the field of management and leadership. The second part of the work deals with the analysis itself in the form of interviews with senior employees and with the help of a questionnaire survey, from which proposals for change in the company are created.

KEYWORDS

management, leader, leadership, manager, functions of management, leadership styles, communication, motivation

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÉ POJMY MANAGEMENTU	13
1.1 Význam a definice managementu.....	13
1.2 Manažer	14
1.2.1 Manažerské role	15
1.2.2 Manažerské dovednosti.....	16
1.3 Úrovně managementu	17
1.4 Manažerské funkce	18
2 TRANSFORMAČNÍ A TRANSAKČNÍ MANAGEMENT.....	22
2.1 Vedení, vůdcovství a řízení	22
2.1.1 Styly, přístupy vedení a řízení	23
2.2 Leader	25
2.2.1 Role leaderů	26
2.3 Transakčně-transformační přístup vedení.....	28
2.3.1 Transakční přístup vedení	29
2.3.2 Transformační přístup vedení	30
3 ANALÝZA ASPEKTŮ VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	33
3.1 Základní informace o podniku ZOO Dvůr Králové a.s.	33
3.2 Metodika výzkumu	38
3.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	41
3.3.1 Identifikační položky	41
3.3.2 Uzavřené otázky	45
3.3.3 Hodnotící otázky.....	47
3.3.4 Otevřené otázky	49
3.4 Zhodnocení analýzy vztahů u vybraných otázek.....	49
3.5 Analýza současných vztahů (řízené rozhovory)	54

4	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY	57
4.1	Shrnutí dotazníkového šetření	57
4.2	Doporučení pro vedoucí pracovníky.....	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	PŘÍLOHY	64

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu	17
Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa	20
Obrázek 3: Schéma činnosti leaderů podle Johna Adaira.....	26
Obrázek 4: Logo společnosti ZOO Dvůr Králové a.s.....	33
Obrázek 5: Plán VěZOO v r. 1954, 1. logo	34
Obrázek 6: Organizační struktura Technického servisu	36
Obrázek 7: Proměnné, jejich známky a závislosti	40
Obrázek 8: Jak dlouho pracujete v tomto podniku?	42
Obrázek 9: Věkové rozmezí zaměstnanců.....	43
Obrázek 10: Pohlaví pracovníků.....	44
Obrázek 11: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	44
Obrázek 12: Motivovanost při práci	45
Obrázek 13: Pochvala za dobře vykonanou práci.....	46
Obrázek 14: Zájem podřízeného se zapojovat	46
Obrázek 15: Spokojenost respondentů s výběrem nemzdových zvýhodnění.....	47
Obrázek 16: Hodnocení manažera	48
Obrázek 17: Hodnocení vedení podniku	48
Obrázek 18: Kvalita vedoucích pracovníků.....	51
Obrázek 19: Jasnost pracovních úkolů	51
Obrázek 20: Pochvala zaměstnanců (zelená).....	52
Obrázek 21: Informace k pracovním úkolům	52
Obrázek 22: Pochvala zaměstnanců (modrá).....	53
Obrázek 23: Atmosféra na pracovišti (oranžová)	53
Obrázek 24: Kompetence řešit konflikty	54
Tabulka 1: Zaměstnanci a vedení Safari Parku	36
Tabulka 2: Výnosy v letech 2019–2022 (v tis. Kč)	37
Tabulka 3: Náklady v letech 2019–2022 (v tis. Kč).....	38
Tabulka 4: Odhad průměrné délky poměru	42
Tabulka 5: Odhad průměrného věku zaměstnanců.....	43
Tabulka 6: Změny pro vedoucího a podnik	49
Tabulka 7: Terminologie diagramu	50

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CEO	Generální ředitel (Chief Executive Officer)
EAZA	Evropská asociace zoologických zahrad a akvárií (European Association of Zoos and Aquaria)
EPP	Evropské záchovné programy (European Endangered Species Programmes)
HRM	Řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)
OkÚ	Okresní úřad
VčZOO	Východočeská zoologická zahrada
WAZA	Světová asociace zoologických zahrad a akvárií (World Association of Zoos and Aquariums)

ÚVOD

Ve světě dynamických trhů a neustálých změn je strategické řízení organizací klíčovým faktorem pro dosažení konkurenční výhody a dlouhodobé udržitelnosti. Transformační a transakční management představují dva základní přístupy, které organizace využívají k řízení změn a dosahování svých cílů. Transformační management se zaměřuje na strategické změny, inovace a dlouhodobou transformaci organizace, zatímco transakční management se soustředí na efektivní provádění běžných operací a řízení stávajících procesů.

V transformačním managementu hraje klíčovou roli vize a inspirace zaměstnanců, kteří jsou motivováni k dosažení dlouhodobých cílů organizace. Tento přístup je založený na inspiraci spolupracovníků, intelektuální stimulaci, osobním přístupem a charismatickým chování leadera. Na druhé straně transakční management klade důraz na sledování, kontrolu, podmíněné odměňování, dodržování pravidel a motivaci zaměstnanců skrze odměny a tresty, aby podnik dosáhl svých cílů.

První kapitola práce vymezuje základní teoretické pojmy v oblasti vedení a řízení lidí. Úvodem je představena základní definice managementu a jeho významu z různých pohledů. Dále je přiblížena osoba manažera včetně jeho úkolů, dovedností, kompetencí a rolí, které v podniku může zastávat. Následují úrovně managementu a jednotlivé manažerské funkce. Druhá kapitola se zaměřuje na teoretický rámec transformačního a transakčního managementu. Nejprve jsou definovány pojmy vedení, vůdcovství a řízení, ke kterým autor uvádí jejich podstaty a rozdíly. Na to navazují samotné styly, přístupy vedení a řízení lidí ve společnosti. Poté je vymezena osoba leadera, jeho kompetence a role. Obsahem další podkapitoly je rozbor samotného transakčně-transformačního přístupu vedení.

Třetí kapitola je zaměřena na analýzu podniku. Nejprve jsou uvedeny základní informace o podniku včetně jeho stručné historie a organizační struktury. Poté následuje přiblížení metodiky prováděného výzkumu, interpretace výsledků získaných za pomoci dotazníkového šetření. Dále shrnutí rozhovorů s manažery, které vedou ke zjištění jejich zaměření, tzn. zda jsou zastánci transformačního nebo transakčního přístupu vedení lidí v organizaci. Obsahem čtvrté kapitoly je vytvoření doporučení pro vedoucí pracovníky v podniku na základně získaných výsledků.

Pro práci s názvem „*Role transformačního a transakčního managementu ve vybrané společnosti*“ je autorem zvolen podnik ZOO Dvůr Králové a.s. a zkoumaným vzorkem je Technický servis dělící se na úsek zahradnické a technické údržby a oddělení výživy zvířat.

Cílem práce je zhodnotit aspekty řízení a vedení zaměstnanců ve vybrané společnosti s důrazem na roli transformačního a transakčního managementu. Součástí práce je sada řízených rozhovorů a dotazníkové šetření. Na základě provedené analýzy jsou navržena doporučení pro podnikovou praxi.

Otázka pro výzkum: Jak jsou ve vybrané společnosti realizované aspekty transformačního managementu?

1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÉ POJMY MANAGEMENTU

Tato úvodní část bakalářské práce se bude věnovat významu a definici managementu. V podkapitolách bude přiblížena osobnost manažera, jaké má úkoly a jaké zastává role v podniku, ale také jeho dovednosti a schopnosti podle jednotlivých úrovní managementu. V poslední podkapitole budou vysvětleny manažerské funkce.

1.1 Význam a definice managementu

Management, stejně jako ekonomiku řadíme do společenských věd, které zkoumají společnost jako celek, tak i její segmenty. Význam managementu je ovlivňován společností, která se neustále vyvíjí a prochází častými změnami, a tak znesnadňuje odhalování společných zákonitostí (Veber, 2021).

Podle Mládkové & Jedináka (2009) jeden člověk nedokáže efektivně vykonávat všechny činnosti najednou, a proto se využívá management, který umožňuje propojit činnosti různých lidí z různých odvětví k dosažení předem vytyčených úkolů. Jak již z předchozí věty vyplývá, podstatou managementu je vytváření a dosahování cílů. Základem k dosažení požadovaného stavu je nalezení vhodných prostředků a cesty při nejefektivnějším využití nástrojů managementu.

Novodobější účel managementu podle Vebera (2021, s. 15) zní takto: „*účelem managementu je vytvářet a provozovat organizace, které fungují.*“

V této souvislosti Veber (2021) označuje management jako bezpečnostní složku organizace, která také zaručuje pomocí všech svých činností orientaci podniku správným směrem. Dále tento mezinárodní pojem rozděluje na tři roviny podle jejich významu.

Management jako specifická aktivita

Českým ekvivalentem pojmu management je „řízení“, které je v této rovině považováno za velmi důležité k dosažení rozvoje organizace (Veber, 2000). Specifické aktivity řízení lze definovat několika způsoby. Nejčastěji je management definován jako soubor zkušeností, doporučení, metod a přístupů, které jsou využívány manažery při plnění manažerských funkcí a podnikových cílů. Management může být také vyjádřen jako proces vytváření vhodných pracovních podmínek a prostředí, či jako činnost motivující lidské i věcné faktory. Každá aktivita managementu bude ale vždy usilovat o prosperitu společnosti. (Mládková & Jedinák, 2009)

Management jako skupina řídicích pracovníků

V této rovině managementu se klade důraz zejména na vedoucí pracovníky podniku. S postupem času dochází k vývoji vztahu mezi manažery a jeho podřízenými, tudíž pouhé vykonávání rozkazů a plnění pracovních úkolů je považováno za minulost. Novodobějším trendem, který napomáhá k úspěšnosti organizace je zapojování zaměstnanců do řídicího procesu. Přenecháním určitých pravomocí spolupracovníkům, kteří dokážou určité činnosti sami realizovat bez nutnosti neustálého dohledu vedoucího posouvají úroveň vedení čím dál výše. Participací zaměstnanců se manažerovi totiž naskytuje možnost k posunu svých znalostí, schopností a dovedností vedoucí k lepšímu vedení a motivování svých podřízených. (Blažek, 2011)

Management jako vědní disciplína

Posledním pohledem lze management chápat jako vědní, oproti ostatním ještě mladou disciplínu, která často využívá velké množství poznatků z jiných naučných oborů. Ovšem v porovnání s ostatními vědami neposkytuje pokaždé přesná data. To jest z důvodu neustálého vývoje společnosti a prostředí, ve kterém management působí. (Mládková & Jedinák, 2009)

1.2 Manažer

Činnost manažerů se mění společně s managementem. Dnes jsou vedoucí pracovníci považováni za hlavní tahouny v organizaci směrem k prosperitě. Čím kvalitněji vykonávají manažerské funkce, tím více úspěšný podnik bývá. K plnění těchto činností jsou vybaveni odpovídajícími kompetencemi, které jim umožňují efektivně využívat veškeré zdroje podniku. (Prukner & Novák, 2014)

Šikýř (2014) označuje realizaci strategických cílů podniku jako hlavní manažerovu odpovědnost. Nedosahuje toho sám, avšak za pomoci výkonu ostatních zaměstnanců, které si podmaňuje. K podávání nejlepších výkonů, které vedou k dosahování podnikových záměrů využívá široké spektrum motivačních nástrojů a teorií. Souběžným očekáváním managementu je podávání stejného výkonu od manažera.

Veber (2021) zobrazuje manažera v organizaci jako dominantního jedince, který řídí běžný chod podniku. Ve snaze celkového rozvoje realizuje podnikové koncepce, zabezpečuje podnik po finanční stránce atp.

Hlavní úkoly manažerů lze podle Mládkové & Jedináka (2009) shrnout takto:

- definování cílů organizace i jejích částí,
- řízení nutných činností k dosažení cílů organizace,
- práce s rizikem,
- odpovědnost za výsledky řízené části podniku,
- vytváření organizační struktury,
- práce s lidmi a prostřednictvím lidí.

1.2.1 Manažerské role

Manažer může v podniku zastávat několik rolí. Typ role a jejich četnost se odvíjí podle hierarchického postavení a zaměřením manažera ve společnosti. Dále dle vztahů na pracovišti, interními pravidly a principy v podniku. Podle Mintzberga se interpersonální, informační a rozhodovací role prolínají všemi manažerskými funkcemi na všech úrovních managementu. (Bělohlávek et al., 2001)

Interpersonální role

V roli představitele manažerovým hlavním úkolem je reprezentovat společnost „na venek“. Nevykonává manažerské funkce, nevěnuje se pracovním úkolům a konfliktům na pracovišti, ani nic nerozhoduje. V případě výkonu této role své kompetence deleguje na svého zástupce, nebo podřízené pracovníky. Generální ředitel by neměl opomenout také reprezentaci uvnitř podniku, např. motivaci zaměstnanců osobní návštěvou, potřesení rukou, či krátkým rozhovorem. Manažer dále vystupuje v roli vedoucího svých podřízených. Pozornost věnuje zejména jejich osobnímu i pracovnímu rozvoji, protože skrze ně realizuje cíle podniku. Spojovatel je třetí možná role, kterou v podniku může zastávat. Pokud se organizace rozděluje na několik závodů nebo například oddílů, je v manažerových přednostech udržování kontaktu a vzájemné informovanosti na horizontální úrovni. (Bělohlávek et al., 2001)

Informační role

Vedoucí pracovník zastává opět tři možné funkce, které vychází z interpersonálních vztahů. V roli pozorovatele manažer absorbuje informace a poznatky ze všech formálních i neformálních zdrojů, které mu jsou poskytovány, aby co nejlépe dokázal objasnit skutečnosti v organizaci i okolním světě. Dalšími rolemi jsou šířitel, který prezentuje, nebo uchovává získané informace a mluvčí, který veřejně zastupuje organizaci. Zde se ukazuje vzájemná propojenost s funkcemi již předchozími. (Bělohlávek et al., 2001)

Rozhodovací role

Tyto role se spíše týkají vyššího managementu, který přispívá k strategickému rozvoji organizace. Ve funkci podnikatele zejména inovuje a projektuje změny ke zdokonalení nynější reality. Zajímá se vývoj produktů, technologií, ale také o stávající pozici na trhu. Podnikatel také zvažuje rizika dalších podnikatelských činností. V rámci společnosti může docházet k problémům se zaměstnanci, nečekaným událostem a bariérám na trhu. Z tohoto důvodu je dalším úkolem manažera řešit tyto rušivé elementy a snažit se držet v podniku stabilitu, která povede k hladkému plnění podnikových cílů. Manažer při tom využívá své vyjednávací schopnosti a dovednosti, aby v případě zmíněných problémů našel vhodné řešení. Dále si roli vyjednávače napomáhá k distribuování zdrojů. Správné hospodaření se stávajícími zdroji podniku a snaha o jejich potenciální maximalizaci zaručuje prosperitu, která je cílem manažera jakožto distributora zdrojů. (Bělohávek et al., 2001)

1.2.2 Manažerské dovednosti

Hartl & Hartlová (2000) definují dovednost jako učením získaný předpoklad ke korektnímu, bezodkladnému a úspornému výkonu specifické činnosti zvolením vhodné metody.

Níže jsou uvedeny dovednosti a schopnosti, kterých by podle Weihricha & Koontze (1998) úspěšní manažeři měli dosahovat, aby zaručili efektivní a prosperující chod podniku. Jejich využití je odstupňováno podle úrovně managementu, ve kterém se vedoucí pracovníci nachází (viz **Obrázek 1**).

Technické dovednosti

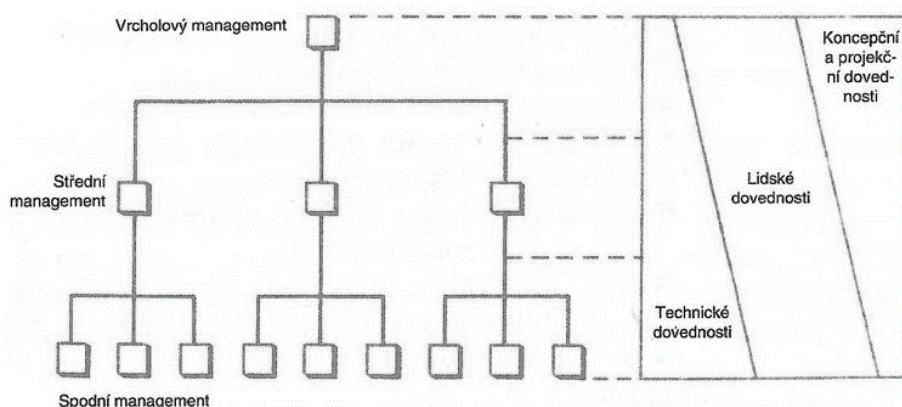
Dovednosti technického rázu představují manažerovu orientaci v podnikových procesech, provozních činnostech i řídicích metodách. Celkově se shrnují do souboru specifických technik a postupů, které by manažer měl ovládat. Může se také jednat o samotnou mechanickou práci s některými nástroji. (Weihrich & Koontz, 1998)

Lidské dovednosti

Práce s lidmi je velmi různorodá a proměnlivá. Zejména z tohoto důvodu je do těchto dovedností zařazena veškerá schopnost manažera napomáhající k tvorbě příjemného, svobodného a bezpečného prostředí na pracovišti, ve kterém se zaměstnanci nebojí projevit svůj názor. (Weihrich & Koontz, 1998)

Koncepční a projekční dovednosti

Mít vizi, či koncepci je z pohledu vrcholového manažera podstatnou schopností, která pro podnik v budoucnu může být významným přínosem. Vedoucí pracovníci, kteří disponují projekčními dovednostmi se zaměřují na aktuální problémy a hledají vhodná a praktická řešení. Podstatou je zaručit efektivní a bezproblémový chod podniku, který podniku generuje zisk. (Wehrich & Koontz, 1998)



Obrázek 1: Proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu

Zdroj: (Wehrich & Koontz, 1998, s. 18)

1.3 Úrovně managementu

V současné době, kdy se management stále více rozčleňuje a nároky na vedení a řízení podniku neustále stoupají, je důležité se zabývat nejen pozicí manažera, ale i jeho osobností. Již od výběru vhodného kandidáta na vedoucí pozici je podstatné věnovat pozornost každým aspektům, které by mohli rozhodnout o následné, klíčové volbě. Rozdílovými vlastnostmi mohou být například loajalita, asertivita, kreativita, empatie apod. Nejčastěji se manažeři rozdělují do tří řídicích úrovní (viz **Obrázek 1**). (Veber, 2021)

Manažeři první linie

Tato linie z hierarchického pohledu bývá často označována jako nejnižší nebo základní úroveň, která dosahuje největšího počtu manažerů. Do této skupiny se řadí vedoucí směn, skladů, údržby, ale také mistři či předáci. Jejich úkolem je zejména řízení každodenního provozu podniku a zajištění jeho správného chodu. Pozornost soustřeďují na krátkodobé operativní cíle, které jim jsou delegovány z vyšší úrovně managementu. Časová náročnost těchto činností bývá v řádu dní, či maximálně několika týdnů. Při výběrovém řízení na tuto pozici nemusí podnik nutně hledat kandidáta externě, ale může volit z řad svých nejlepších řadových zaměstnanců. (Veber, 2021)

Střední manažeři

Společně s manažery první linie jsou označováni jako výkonnostní management. Vedoucí na těchto pozicích mají na starosti již celé úseky, oddíly nebo závody. Příkladem lze uvést personální oddělení, útvar zajišťující prodej či nákup atp. Taktické plány mají střednědobý charakter v řádu týdnů až měsíců, avšak maximálně 1 roku. (Veber, 2000)

Vrcholoví manažeři

Nejvyšší úroveň neboli top management zastupují vybraní manažeři, kteří jsou klíčovými ve vytváření nových koncepcí a hledáním cest, jak jich dosáhnout. Svoji pozornost spíše orientují na externí okolí společnosti, zejména při reprezentování podniku při různých konferencích, jednáních apod. Vrcholový management sám o sobě spravuje celkový chod podniku, hospodářské výsledky a jeho organizaci. Dosažení cíle po strategické stránce mívá dlouhodobého trvání i v řádu let. V hierarchicky složitějších a větších firmách bývá tato osoba označována jako CEO neboli Chief Executive Officer, česky generální ředitel. (Veber, 2021)

1.4 Manažerské funkce

Již od novodobého managementu je náplň práce manažerů velmi různorodá. Z tohoto důvodu existují manažerské funkce, které zastřešují každodenní činnosti do rutinních praktik, metod a doporučení, jak by vedoucí pracovník měl správně postupovat. Použití jednotlivých funkcí se odvíjí od několika faktorů, zejména úrovně řízení, charakteru podniku a oboru podnikání. (Veber, 2021).

Tyto typické činnosti jsou někdy nazývány odlišně, avšak po významové stránce zůstávají vždy stejné. Podle Mládkové & Jedináka (2009) se rozdělují na postupné (sekvenční) a průběžné (paralelní). Pro ještě lepší pochopení je Weihrich & Koontz (1998) dále rozdělili do pěti řídicích funkcí, které společně se svými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi má manažer za úkol vykonávat.

Plánování

První postupnou, velmi důležitou funkcí je plánování, které nepochybně propojuje veškeré funkce a bývá označováno jejich východiskem. Nedílnou, úzce související složkou této funkce je průběžně probíhající rozhodování, implementace a kontrola. (Weihrich & Koontz, 1998)

Plánování je pro manažera rozhodovací proces, od kterého se často odvíjí prosperita a budoucí stav podniku. Výsledkem tohoto procesu je plán, který obsahuje několik bodů počínaje stanovením cíle a postupu, jak a za pomoci jakých zdrojů (finance, lidé, materiál atd.) a prostředků ho dosáhnout. Součástí tohoto postupu je také určení časového horizontu dosažení očekávaných výsledků a sled jednotlivých činností, včetně jejich odpovědnosti a rozdělení podle úrovní managementu. Z pohledu manažera je vhodné vytvoření několika očekávání, jak by dosažené výsledky měly vypadat, aby nedošlo k nečekaným událostem, na které by managementu podniku nemusel být připraven. Prevencí k těmto událostem je kontrola probíhající před, souběžně i po skončení celého procesu plánování. (Bělohlávek et al., 2001)

Organizování

Další funkcí, která navazuje na proces plánování je organizování. Aby bylo možné tuto funkci efektivně vykonávat je důležité vycházet z předem stanoveného plánu, který je rozšířen dalšími činnostmi napomáhající k úspěšnému dosažení cíle. Základem, kostrou podniku je organizační struktura, ze které jasně vychází, kdo a jaké činnosti plní a zároveň zodpovídá za jejich splnění. (Wehrich & Koontz, 1998)

Organizování obsahuje tzv. „prvky organizační architektury“, díky kterým lze maximálně usilovat o uspořádanost v systému, spokojenost vztahů na pracovišti, generaci zisku, ale i dosažení podnikových hodnot apod. Těmito prvky jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. (Veber, 2021)

Personalistika

Pomocí této manažerské funkce manažer doplňuje organizační strukturu. Konkrétně obsazováním pracovních míst, jakožto nejmenších prvků struktury organizace, a to například jmenováním, školením, umístováním, povyšováním atd. Personální manažer se zajímá o aktuální pracovní pozice a způsobu, jak je udržet obsazené. Jinak řečeno udržet zaměstnance nejen zainteresované a součástí organizační struktury, ale i například kvalifikované. Pozornost věnuje i budoucím uchazečům o pracovní pozice, a to za pomoci personálního oddělení, které významně investuje získávání „lidských aktiv“ (Wehrich & Koontz, 1998). Personalistika, či personální agenda, která často bývá zastupována moderním anglických výrazem Human resource management (HRM) je podle serveru Aptien „systematická práce s lidmi, zaměřená na jejich dlouhodobou spokojenost.“ (Základy Personalistiky Ve Firmě | HR a Personální Administrativa | Aptien, n.d.)

Vedení lidí

Hlavní podstatou této sekvenční funkce je vést zaměstnance směrem k tvůrčímu plnění organizačních záměrů a tím zabezpečovat prosperitu podniku. Způsobů vedení lidského kapitálu včetně zapojení ostatních manažerských funkcí je nespočet. Z tohoto důvodu mimo své schopnosti, zkušenosti, poznatky a dovednosti usměřňovat, ovlivňovat a motivovat své podřízené manažeři využívají zejména různé motivační metody a postupy k dosažení podnikových cílů. Touto implementací přidávají na efektivitě a kvalitě vedení. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Manažer, který chce správně vést musí umět motivovat. Měl by také vědět, že každý člověk vychází z určitých vnitřních (motivy) a vnějších (stimuly) potřeb, které má snahu uspokojit. Z tohoto důvodu je motivace podstatnou složkou vedení, zejména právě pokud spolupracovníci neprojevují zájem a neangažují se při plnění podnikových cílů. Příkladem motivů může být různá potřeba, tužba, přání atd. podněcující zaměstnancovo vystupování. Druhým výrazem je stimul, který působí přímo na motivaci podřízeného a ovlivňuje jeho jednání, např. peněžní odměna. (Mládková & Jedinák, 2009).

Proniknout do této problematiky potřeb může být pro manažera klíčové při hledání vhodného motivačního nástroje. Nejznámějším nástrojem je teorie hierarchie potřeb amerického psychologa Abrahama Maslowa, též známa jako Maslowova pyramida potřeb (**Obrázek 3**). (Vodáček & Vodáčková, 2009)



Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa

Zdroj: (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 125)

Kontrolování

Manažer kontrolováním ověřuje a koriguje vykonanou práci v porovnání s podnikovým záměrem. Jak již bylo výše zmíněno, nejsmyslnější je tuto činnost provádět souběžně s plánovací funkcí, kde zároveň nabývá největšího využití. Vedoucí by měl porovnávat skutečnosti s plánem, komunikovat se zaměstnanci případné odchylky, kontrolovat povinnosti, zpracovávat zpětnou vazbu apod. Wehrich & Koontz (1998)

Dle Bělohlávka et al. (2001) je podstatné, aby kontrola probíhala pravidelně a napříč celou organizační strukturou. Pravidelnými kontrolními procesy podnik odhaluje potenciální odchylky dříve, než nastanou. V této souvislosti manažeři získávají více času na reakci, vytvoření či zvolení vhodných nápravných opatření, aby došlo k eliminaci odchylek a dosažení vytyčeného cíle bez komplikací. Vodáček & Vodáčková (2009) tyto odchylky rozdělují dle pozitivního či negativního dopadu na záměry podniku.

Zmíněné kontrolní procesy se dělí na interní a externí. Jak již z názvů vyplývá, jedna kontrola probíhá uvnitř podniku, a to nejčastěji řídicími manažery nebo lidmi, kteří mají dostatečné pravomoci k provádění této činnosti. Druhá neboli vnější kontrola není vykonávána řídicími pracovníky v podniku, nýbrž cizím specializovaným subjektem. V případě zákonného odůvodnění bývá tímto mimo organizaci stojícím subjektem inspekční orgán veřejné správy. Pokud se bude jednat o jiný než ze zákona daný důvod, může být kontrolní osobou například i banka nebo pojišťovna. (Veber, 2021)

2 TRANSFORMAČNÍ A TRANSAKČNÍ MANAGEMENT

Druhá kapitola této bakalářské práce se bude věnovat vedení, vůdcovství a okrajově řízení. Autor uvede, z čeho tyto pojmy vychází, jejich podstatu, význam, vzájemné rozdíly a představí základní styly a přístupy vedení. Následující podkapitola představí osobu vedoucího jako leadera včetně jeho kvalit, kompetencí, úkolů a rolí v podniku. Závěrem druhé kapitoly bude vzájemné porovnání a následný podrobný rozbor transformačního a transakčního stylu vedení.

2.1 Vedení, vůdcovství a řízení

Slovo vést je překládáno z anglického jazyka jako „způsobovat, aby někdo s někým šel, poskytovat vedení, nebo návod“. Z toho vychází vůdcovství neboli leadership společně s pojmem leader. Leader se na pozici vedoucího orientuje na nejdůležitější zdroj v podniku, tj. na své podřízené a ostatní lidi v organizaci. Dále také na vedení způsobem takovým, aby byl pro zaměstnance v organizaci inspirativní a lidé ho následovali. Naopak řízení se směřuje spíše ke klasickému managementu a vedoucímu jako manažerovi, který plní manažerské funkce a řídí fungující podnik. Jeho orientace bývá na výsledky a efektivitu využití všech podnikových zdrojů. (Armstrong & Stephens, 2008)

Podstata leadershipu

Stýblo (2012) vůdcovství jednoduše popisuje jako následování toho, kdo vede. V případě firemního prostředí to znamená, že pokud lidé následují svého nadřízeného a nechají se mobilizovat jeho návrhy pro změnu, je dobrý vůdce. Odpovědí na otázku, jak se stát dobrým vůdcem může být tzv. „Desatero vůdcovství“, které definoval J. Stýblo. Tento souhrn všeobecných zásad, které pomáhají manažerům k úspěšnému vedení je rozepsán níže.

Leadership funguje napříč všemi procesy v podniku a je založený na spolupráci a pozitivním ovlivňování směrem ke společnému úspěchu. Nejzákladnější vlastností vůdců je umění inspirovat a stimulovat. Tvůrčí vedení lze definovat jako schopnost vzbudit důvěru a podporu mezi lidmi, kteří jsou potřební k dosažení organizačních cílů. (DuBrin, 2007)

Vůdcovství je také úzce spojováno s podnikovou strategií se základním prvkem komunikace, motivace, hodnocení výkonnosti a spolupráce. Při realizaci vize leader své spolupracovníky usměrňuje, kultivuje a vyjadřuje jejich potenciál. Dále je nutné podporovat osobní rozvoj podřízených, aby si byli vědomi, kým jsou vedení a z jakého důvodu. Z pohledu leadershipu lze vedení a motivování pracovníků k lepším výkonům brát jako konkurenční výhodu. (Stýblo, 2012)

„Desatero vůdcovství“ podle Stýbla (2012)

1. Profesionalita – znalosti a zkušenosti z oboru a vedení lidí.
2. Důvěryhodnost – spolehlivost, lidská i pracovní.
3. Vize, idea, myšlenky – niterné, vášnivé zaujetí pro věc.
4. Schopnost uskutečňovat myšlenky a vize (být mužem činu).
5. Schopnost překonávat překážky i sebe sama, přinášet pro druhé oběti.
6. Mravnost – nechápat etiku pouze jako zbožné slovo, ale jako celoživotní krédo.
7. Schopnost sebereflexe – poznání vlastních omylů a chyb a poučení se z nich.
8. Sociální inteligence ve všech jejích dimenzích.
9. Schopnosti inspirovat druhé vlastním příkladem a činy, motivovat je a inspirovat.
10. Schopnost kráčet kupředu – prosazovat se, být aktivní.

Podstata řízení

V dnešní době je řízení nazýváno managementem (z překladu anglického výrazu „to manage“, doslova něco řídit) a jeho úloha neustále roste společně s odpovědností manažerů, nositelů řízení. Dalo by se říct, že každý, kdo něco vede (i sám sebe) je manažer. Pokud se ale tato myšlenka přenese do řízení společnosti, je mnohem různorodější a náročnější s nutností určitých vlastností, dovedností, znalostí a schopností. Definice řízení podniku je několik, ale nejuplněnější zní takto: „*Řízení je to rozhodování o optimálním využití zdrojů, které má řídicí pracovník k dispozici. K těmto zdrojům řadíme zdroje lidské, finanční, materiální, informační a časové. Rozhodujícími zdroji jsou zdroje lidské.*“ (Prukner & Novák, 2014)

Z pohledu Armstronga & Stephense (2008) je řízení popisováno jako činnost účelová. Vedoucí zařizuje a zabezpečuje, aby se skrze lidský kapitál plnili činnosti vedoucí k dosažení stanovených cílů. Při řízení lidí v podniku manažer zodpovídá za využití všech ostatních zdrojů, např. finančních, se kterými pracuje on i jeho podřízení.

2.1.1 Styly, přístupy vedení a řízení

Často lidé zaměňují pojmy vedení a řízení, které jsou velmi podobné, avšak jejich podstata je odlišná. Přestože jejich významy již byly v této kapitole vysvětleny, lze krátce zmínit, že řízením je myšleno vedení z pozice manažera, který řídí podnikové činnosti (manažerské funkce) a leader je vedoucí zaměřující se na své podřízené a ostatní spolupracovníky, které vede, motivuje a inspiruje. Vůdce ve většině případech nezastává více stylů, ale osvojí si jeden a ten nejčastěji využívá. (Armstrong, 2020)

Přístupů je několik, avšak tato práce se věnuje zejména transformačnímu a transakčnímu přístupu, proto je těmito dvěma stylům věnována celá nadcházející podkapitola, ve které budou podrobně rozepsány. Další vybrané přístupy budou jen zmíněny, ale popisovány nebudou.

Mezi kontingenční přístupy, které nevyužívají univerzálních pravidel, ale vždy mají snahu zvolit vhodný model pro konkrétní podmínky podniku lze zařadit Fiedlerův kontingenční model, Rozhodovací model (Vroom a Yetton), Situační řízení (Hersey a Blanchard) a vedení „cesta –úkol“ (Robert House). (Bělohlávek et al., 2001)

Zástupcem týmového přístupu neorientujícího se na postupy, ale na zaměstnance a jejich výsledky je manažerská mřížka GRID (Blake a Mouton). (Plamínek, 2018)

Autoritativní styl

Veškeré rozhodování, pravomoci, odpovědnosti apod. spadají do rukou manažera. Nikdo jiný v podniku nemá takovou autoritu jako on. Vedoucí víceméně vše vykonává sám bez jakékoliv iniciativy z nižších pozic. Ve stejném duchu se nese i komunikace, která funguje pouze jedním směrem, a to od vedoucího k podřízeným. Jedinou výhodou tohoto stylu lze nalézt v krizových situacích s tlakem na rychlé rozhodnutí o určitých věcech. Vedoucí se rozhoduje rychle a zcela sám, protože není nikým ovlivňován. (Pilařová, 2016)

Demokratický styl

Výhodou tohoto stylu vedení je obousměrná komunikace, otevřený projev podřízených, vyjádření osobních hodnot a vizí, zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů a rozdělování si pravomocí. I přes mnoho výhod má jako každý styl svou nevýhodu, a tou je časová náročnost nejen při realizaci pracovních úkolů, ale i každodenních činností. Důvodem je zapojování příliš mnoha lidí mající za následek zpomalení rozhodovacích procesů. (Pilařová, 2016)

Liberální styl

Vedoucí je ve velmi pasivní pozici a veškeré odpovědnosti a pravomoci jsou přeneseny na podřízené zaměstnance. Neprobíhá skoro žádná vertikální komunikace, komunikují pouze zaměstnanci mezi sebou. Za organizaci práce si každý pracovník zodpovídá sám, což se může zdát výhodné, ale každý styl má opět své nevýhody. Bod zlomu nastává v případě, kdy je potřeba provést rozhodnutí, které s sebou nese určité riziko a možné ovlivnění dalších organizačních jednotek, které spolu navzájem spolupracují. (Pilařová, 2016)

2.2 Leader

Leader bývá nejčastěji označován jako zástupce tvůrčího vedení v podniku, zatímco manažer jako nositel řízení. Na první pohled nelze rozpoznat rozdíl mezi manažerem a vůdcem, ani samotný český jazyk nemá výstižnější ekvivalentní výrazy, které by lépe jednoznačně rozlišily tyto dva pojmy. Z tohoto důvodu se v souvislosti s leaderem využívá termín tvůrčí vedení, vůdcovství nebo slovo anglického původu, leadership. (Prukner & Novák, 2014)

Leadeři zpravidla bývají orientováni na vizi, hodnoty, inovace a dlouhodobé cíle. Jsou označováni tvůrčími vůdci při stanovování strategií, rozvoje organizace a podnikových změn. V tradiční terminologii je zažité přirovnání manažera k transakčnímu přístupu a leadera k transformačnímu přístupu vedení lidí. Pokud bude použito stejné měřítko lze poté s určitou pravděpodobností konstatovat, že dobrý vůdce nebude mít manažerské předpoklady, protože většina vedoucích se orientuje buď na transakční, nebo transformační přístup. Příkladem může být transformační leader, který má inspirativní vizi a dokáže přesvědčit mnoho podřízených, ale nedokáže jeho nápady realizovat. Důvodem je absence transakčních operací, které není schopen řídit, např. ve skladu. V tomto případě se do procesu zapojuje manažer, který dokáže zapojením těchto operací vizi společně s leaderem zrealizovat. (Stýblo, 2012)

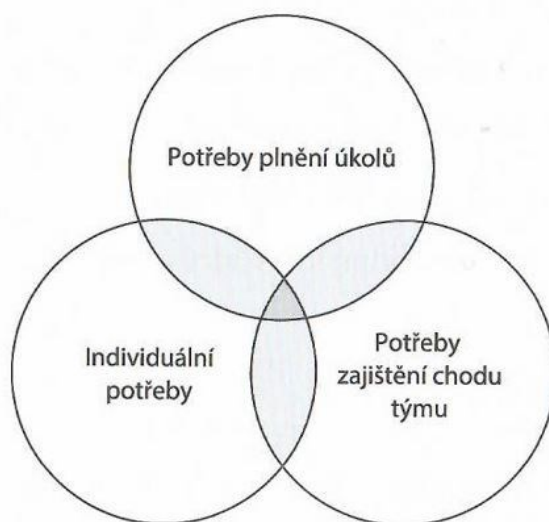
Kompetence leadera

Kompetence, česky překládáno jako způsobilosti či pravomoci, je širší soubor dovedností, schopností a znalostí, kterými by měl vůdce disponovat, pokud chce zastávat roli tvůrčího vůdce v podniku. Jedná se o velmi různorodé charakteristiky, které jsou popisovány mnoha autory. Avšak nejčastěji bývá kompetentní vůdce popisován jako někdo, kdo prokazuje efektivnost, disciplínu, důvěryhodnost, integritu vlastního jednání, sebejistotu a znalost svého oboru. Má vizi a stojí si za ní i přes nesouhlas ostatních. Zvládne podrobně plánovat, má vizi a vidí finální cíl. V neposlední řadě umí rozpoznat nadání druhých a své spolupracovníky nezklame. (Stýblo, 2012)

Dále podle M. Fischela lze například ještě zmínit úspěšné naplnění odpovědnosti a pravomoci při kultivování lidského kapitálu, schopnost sladit hodnoty a zájmy spolupracovníků a vlastníků, ale také sebevědomou pokoru, skromnost, moudrost, rozhodnost, ráznost a schopnost zjednodušovat složité situace. Neodmyslitelnou součástí je leaderovo chování, které je právě o to významnější, pokud se jedná o složité a pro podnik náročné situace. V těchto situacích by měla být vyzdvížena leaderova individuální činnost, která efektivně povede podnik kupředu. (Stýblo, 2012)

2.2.1 Role leaderů

Leadeři v podniku by měli zastávat všechny následující, navzájem propojené role, aby zajistili správný a efektivní chod organizace. Jedná se o definování úkolů, plnění úkolů a udržování efektivních vztahů. Jednotlivé úlohy by měli držet v rovnováze (viz **Obrázek 4**), aby nedošlo k absenci jedné činnosti na úkor druhé. Zanedbání by mohlo vést k problémům a nedokončení pracovních úkolů. (Armstrong, 2020)



Obrázek 3: Schéma činnosti leaderů podle Johna Adaira

Zdroj: (Armstrong & Stephens, 2008, s. 28)

Podle Pilařové (2016) manažer v roli leadera má za úkol vytvářet strategie a pravidla pro dlouhodobé cíle. Role se dělí na dvě části, v té první leader strategii formuje a v druhé části strategii usiluje „prodat“ neboli přesvědčit zaměstnance v podniku, aby se podle ní řídili.

Definování úkolů

Cílem této role je zajištění maximální informovanosti pracovní skupiny. Zaměstnanci, kteří často spolupracují v týmech musí od svého vedoucího (leadera) vědět, co se od nich přesně očekává. Ze strany leadera je jasnost těchto úkolů prioritou. (Armstrong, 2020)

Plnění úkolů

U této role je podstatou naplňování existence pracovní skupiny. V návaznosti na informovanost ohledně pracovních úkolů je důležité zaměstnancům také dát najevo za jakým účelem je tato skupina vytvořena a co se od ní očekává. Zda tým naplňuje tento účel má na starost leader a je zodpovědný za správné fungování. Pokud tomu tak ovšem není, hrozí kritika, nesoulad nebo dokonce zánik pracovní skupiny. (Armstrong & Stephens, 2008)

Udržování efektivních pracovních vztahů

Úkolem vedoucího je dosažení cíle za pomoci efektivních vztahů mezi leaderem a lidmi, kteří pracují v rámci jednoho týmu. Bez efektivní spolupráce nelze dosáhnout záměru. Vztahy můžou být skupinové, kde leader rozvíjí týmovou morálku vedoucí ke společnému cíli. Pozornost musí také věnovat jednotlivcům, kteří sice můžou být členy pracovní skupiny, ale vyžadují individuální motivaci, aby přispěli k týmové spolupráci. (Armstrong & Stephens, 2008)

Tvorba strategie

Jak již bylo zmíněno v první kapitole této bakalářské práce, strategické řízení/plánování je činnost dlouhodobého charakteru s délkou dosažení cíle i přes 5 let. Úkolem tvorby strategie je získání konkurenční výhody a splnění dlouhodobých podnikových záměrů. Významným krokem tohoto procesu je zejména definování mise, vize, podnikových hodnot a strategických cílů. (Pilařová, 2016)

Dalším významným krokem k dosažení vytyčených cílů je provedení vnitřních a vnějších strategických analýz, aby bylo zjištěno „status quo“ podniku, tzn. jeho aktuální rozpoložení, ale i budoucí stav. Příkladem může být PEST analýza, strukturální analýza konkurenčního prostředí (Porterův model 5 sil), SWOT analýza a analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace. Následným úkolem leadera je zvolení vhodného strategického a taktického plánu na základě výše zmíněných analýz. (Pilařová, 2016)

Prodej strategie

Cílem prodeje, jak již bylo vysvětleno, je přesvědčit a zaujmout zaměstnance natolik, že se zvolenou strategií budou řídit. Nejlepším možným scénářem pro leadera je naprosté pochopení, či dokonce i zdokonalení strategie ze strany pracovníků, kteří se samostatně podílejí při volbě, jakým směrem se podnik bude do budoucna ubírat, protože již sami dokážou rozpoznat jaký je správný cíl (z dané strategie). Přitom všem respektují daná pravidla, která také napomáhají ke splnění strategických a taktických plánů. (Pilařová, 2016)

Níže budou podle Pilařové (2016) zmíněny otázky, na které by se měl leader připravit při prezentaci podnikové strategie, aby dokázal co nejvíce zaměstnance zaujmout. Většina vychází z vlastností, schopností a dovedností vedoucího prezentovat, motivovat, přesvědčovat a předávat důležité informace.

- Čeho chci dosáhnout? (Co je mým cílem?)
- Komu to budu říkat? (Co je pro danou skupinu zaměstnanců důležité, čím je mohu přesvědčit, jak je mohu motivovat k akceptování cílů?)
- Co konkrétně budu říkat? (Které informace jsou důležité a které ne?)
- Jak to sdělím? (Pomocí jakých nástrojů dosáhnou svého cíle?)
- Kdy a kde to budu říkat? (Jak prezentaci dobře načasovat; jaký zvolit prostor a jak ho vhodně uspořádat?)
- Jaké jsou mé silné a slabé stránky? (Mám důvěru? Jsem autorita? Dokážu to vysvětlit? Dokážu přesvědčit?)

2.3 Transakčně-transformační přístup vedení

Tyto dva přístupy vedení lidí v organizaci jsou často označovány jako protipóly, avšak někteří autoři je popisují jako navzájem doplňující se způsoby vedení v oblasti leadershipu. Dle Weberovy úvahy, na kterou navázal a dále rozvíjel J. M. Burns, jsou tyto dva přístupy založeny na tom, jaké má leader zdroje autority v podniku. (Procházka et al., 2013)

Zaměstnanec může být poháněn ekonomickými zdroji, kde nejčastějším příkladem jsou peníze. Vztah mezi vedoucími a zaměstnanci je v managementu často založen na vzájemné a stále se opakující transakci, kde jediným motivačním faktorem bývají odměny vycházející právě z těchto zdrojů. Těchto odměn pracovník dosáhne provedením zadaných úkolů, poté proběhne transakce. Tento přístup cyklického procesu motivace ekonomickými zdroji je nazýván transakční leadership. Zmíněným protipólem je více charismatický přístup založený na motivaci neekonomického původu, např. vizí, inspirací a osobním rozvoji. Základem je již zmíněné charisma a vhodná stimulace vyšších potřeb zaměstnanců, za kterou stojí např. vedoucí útvaru. Tento proces se nazývá transformace a leader při něm využívá zejména své rysy, dovednosti, znalosti a další schopnosti již zmíněné v přechozích odstavcích. (Procházka et al., 2013)

J. M. Burns se domnívá, že neexistuje vedoucí, který je silný transformační i transakční leader, protože se jedná o dva rozdílné protipóly v přístupu vedení lidí. Na tuto domněnku reaguje další významný americký autor Bernard Bass, který tvrzení vyvrací, protože vnímá transformační a transakční přístup jako dva doplňující se styly vedení lidí v organizaci. Tento pohled se v rámci vedení a řízení lidí stal dominantním. (Procházka et al., 2013)

Bass také tvrdil, že vedení je obecně konceptualizováno jako transakční výměnný proces. Transakční lídr motivuje podřízené výměnou odměn za poskytnuté služby. Starostí takových vůdců je ujasnit si cíle svých podřízených a nastavit podmíněné odměny jako pobídky k dosažení cíle. Transformační lídři naopak motivují podřízené k fungování „nad očekávání“ tím, že rozvíjí, intelektuálně stimulují a inspirují pracovníky, aby překonali své vlastní zájmy pro vyšší kolektivní účel, poslání nebo vize. (Geyery & Steyrer, 1998)

2.3.1 Transakční přístup vedení

Transakční leader se v podniku zabývá zejména sledováním, kontrolou a odměňováním zaměstnanců za jejich odvedenou práci. Měřítkem pro jeho činnost je zvolení si určitých podmínek, podle kterých bude transakce prováděna. Oboustranná výměna může být kladná, tedy podle splněných úkolů, ale také podle nesplněných úkolů či odchylek, kde nepřichází odměna, ale kritická zpětná vazba, případně trest. (Procházka et al., 2013)

Podmíněné odměňování

Podstatou podmíněného odměňování je sdělení podřízenému leaderova očekávání, aby mohl dosáhnout odměny a nebyl postižen trestem. Je tedy nutné, aby vůdce jasně formuloval cyklus „cíl–výkon–odměna“ a poskytl k němu dostatečné informace, ze kterých vyplývají zmíněná očekávání. Při poskytování zpětné vazby je důležité zaměstnance ocenit a to připomenutím, že si jejich výkonů společnost cení, i přes případnou kritiku nebo špatného výkonu při pracovním úkolu. Tímto cyklem leader podporuje růst svých podřízených, konkrétně rozvojem v oblasti přijímání odpovědnosti za své počínání. S hodnocením by leaderi neměli otálet a chválit co nejdříve, nejlépe ihned po splnění činnosti. (Bělohávek et al., 2001)

Řízení podle odchylek

Činnost a pozice leadera je více pasivní než u podmíněného odměňování, protože nezasahuje do probíhajících výkonů svých podřízených, a to do té doby, než nastane zmíněná výjimečná situace, tzn. pracovník nedosahuje potřebných standardů, dělá chyby, vyskytnul se problém bránící v provedení činnosti apod. Poté nastává opět transakce, ale namísto podmíněné odměny leader přichází s nástrojem negativní stimulace, tj. kritika, zpětná vazba, trest. Řízení podle odchylek se dá rozdělit podle toho, kdy na případné nedostatky vůdce zareaguje a začne provádět korektní akce. Rozdělení je následující:

- aktivní řízení podle odchylek,
- pasivní řízení podle odchylek.

V případě aktivního řízení se leader zapojuje do výjimečné situace a přichází s korekturami dříve, než se chyby projeví. Aby mohl odchyly co nejdříve odhalit, využívá při tom jasná pravidla, průběžně sleduje činnosti zaměstnanců a v mezním případě odebírá pravomoci. Pasivním přístupem nelze odhalit chyby již v průběhu vykonávané činnosti, protože leader nevyužívá žádné z výše zmíněných opatření, ale jednoduše problémy řeší, až když je to zcela nutné. (Procházka et al., 2013)

Shrnutím je transakční přístup vedení založený zejména na vnější motivaci (odměny) a plnění leaderových očekávání, ke kterým dopředu stanovuje a poskytuje dostatečné informace. Dále leader reaguje na případné odchyly od jeho očekávání, a to buď aktivně, kdy chyby napравuje již během pracovních činností, nebo pasivně, kdy čeká, až se vyskytne problém a ten následně bude řešit. V žádném případě v transakčním přístupu vedení lidí leader neočekává od svých podřízených úsilí provádět pracovní činnosti navíc. (Procházka et al., 2013)

2.3.2 Transformační přístup vedení

Transformační styl vedení je založený na uspokojování vyšších potřeb zaměstnanců a jejich rozvoji pro zvýšení úsilí vedoucí k mimořádným výkonům. Leader má snahu své podřízené sebeaktualizovat, seberegulovat a sebekontrolovat. Na rozdíl od transakčního vůdce má transformační vůdce tendenci rozvíjet a měnit hodnoty, vize a různé rituály v organizaci a při tom zavádět novou podnikovou kulturu. (Bělohávek et al., 2001)

Robert H. Waterman, další americký autor a odborník na praktiky řízení podniků, označuje transformační řízení jako postoj, který je mnohem pronikavější, více rozprostřený a všeobecnější v porovnání s transakčním managementem. Z hlediska úspěchu pro byznys je také mnohem vitálnější a je jednodušší posunout podnik do nových výšin a nad rámec obvyklosti. Transformační leadeři jsou svobodomyšlní, spravedliví, odpovědní, féroví, otevření změnám a mají smysl pro rovnocennost. (Jirásek, 1993)

Podle Procházkovy et al. (2013) manažer uskutečňuje své poslání rozvíjet za pomoci prostředků vedení lidí, zejména využíváním vnitřní motivace podřízených a svého charisma. Základními nástroji jsou:

- idealizovaný vliv (charismatické chování),
- inspirace spolupracovníků,
- intelektuální stimulace,
- osobní přístup leadera.

Idealizovaný vliv

Jedná se o soubor prvků leaderova chování ovlivňující zaměstnance ke společnému ztotožnění. Základem idealizovaného vlivu je leaderova sebedůvěra, skrze kterou dává najevo oddanost společnosti. Součástí je sebezprezentace svých osobních hodnot a názorů. Dalším krokem k získání důvěry podřízených je morální jednání a zohledňování etických aspektů. (Procházka et al., 2013)

Pilařová (2016) popisuje charisma jako určité kouzlo osobnosti, ke kterému se vůdce musí vypracovat, nebo se s ním narodí. Charismatický leader se pozná tím, že má vysokou důvěru při prezentování jeho vizí, aniž by musel vyvíjet více úsilí při přesvědčování svých podřízených. Spolupracovníci ho „automaticky“ uznávají, důvěřují mu, a hlavně ho pro jeho charismatické chování následují.

Inspirace spolupracovníků

Jak již z názvu vypovídá, jedná se zejména o inspirativní chování, sdílení vizí a idejí, které vedou ke společnému dosažení. Pokud leader chce inspirovat, musí spolupracovníkům ukázat cestu a způsob, jak vizi naplnit. Tím, že vůdce projevuje určitý entuziasmus, je optimistický, vizi prezentuje na atraktivní úrovni a pobízí své podřízené dosahuje nejlepší inspirace. (Procházka et al., 2013)

Součástí je inspirativní řeč a emocionální výzva, která vede ke zvýšení motivace pracovníků. Jedná se o pobídku k transformaci osobních zájmů všech ve prospěch pracovní skupiny a organizace. Ze strany leadera je vhodné zaměstnance povzbuzovat ať už k pracovním výkonům, k určité moci při plnění úkolů nebo k vytváření přátelské atmosféry. Ze strany podřízených je důležité uvědomovat si činnost leadera a být odpovědný, vytrvalý, bojovný, ale také asertivní a soutěživý. V neposlední řadě se navzájem podporovat, spolupracovat a udržovat týmového ducha. (Bělohlávek et al., 2001)

Intelektuální stimulace

Intelektuálním jednáním leader rozvíjí a mění osobnosti svých následovatelů. To se týká zejména pohledu na problém, přístupu k jeho vyřešení, představivosti, promyšlenosti, vize do budoucna a víry. Jedná se o kvalitativní koncepci v oblasti hledání řešení podnikových problémů, se kterou se spolupracovníci setkávají. Nejvíce se intelektuální stimulace využívá při práci ve skupině, kdy celý tým hledá řešení nejasně strukturovaného úkolu, problému či dokonce hrozby. (Bělohlávek et al., 2001)

Do jisté míry by se dalo říct, že ke správné stimulaci leader musí bojkotovat tradiční přístupy a zavedené metody řešení problémů. Důvod je prostý, je otevřený novým kreativním nápadům a kreativním řešením, které očekává od svých spolupracovníků. Tímto krokem je vybízí k seberealizaci. (Procházka et al., 2013)

Osobní přístup leadera

Posledním nástrojem je osobní přístup leadera, který v podřízených vyvolává pocit důvěry a důležitosti pro podnik. Činností vedoucího je projevit zájem o své podřízené a tím rozvíjet jejich osobní růst. Při tom vnímá jejich dovednosti, ambice, individuální činnost a potřeby. Do jisté míry se stává jejich koučem. (Procházka et al., 2013)

Aby transformační vůdce mohl rozvíjet osobní růst musí diskutovat se svými podřízenými. Otevírá se tak prostor pro výměnu názorů, při které vedoucí zjišťuje tížené osobní zájmy a očekávání od pracovních povinností a práce samotné. Za pomoci tzv. bezprostřední a bezbariérové komunikace a zjištěných informací z diskusí se zlepšuje úroveň porozumění mezi leaderem a spolupracovníky. Novým pracovníkům pro jednodušší rozhled a rozvoj může být přidělen mentor neboli individuální poradce, tj. vedoucí z vyšších úrovní managementu. (Bělohávek et al., 2001)

Shrnutím je transformační přístup vedení lidí založen na charismatickém chování leadera, který vede, rozvíjí, pobízí a stimuluje své podřízené k uspokojení vyšších potřeb. Při správné sebe prezentaci a atraktivnosti vize inspiruje a získává následovníky, se kterými je společně poté naplňuje. V prostředí transformativního managementu je prostor pro otevřenou komunikaci, kde každý může přicházet s různými podněty a nápady vedoucí k vyřešení problémů či úkolů. Dále vedoucí svým osobním přístupem dává najevo zájem o každého následovníka, člena týmu nebo řadového zaměstnance. Tímto jim dodává pocit důležitosti v podniku i při výkonu pracovních úkolů. (Procházka et al., 2013)

3 ANALÝZA ASPEKTŮ VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cílem práce je zhodnotit aspekty řízení a vedení zaměstnanců ve vybrané společnosti s důrazem na roli transformačního a transakčního managementu. Z důvodu naplnění cíle se tato sekce bakalářské práce bude věnovat analýze vybraného podniku. Nejprve bude představen vybraný podnik a jeho stručná historie. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření zakončené prezentací jeho výsledků pomocí grafů a diagramů a na závěr bude provedena analýza současných vztahů (řízené rozhovory).

3.1 Základní informace o podniku ZOO Dvůr Králové a.s.

Zoologická zahrada Dvůr Králové, od roku 2018 přejmenována na „Safari Park Dvůr Králové“, je jedna z nejznámější zoologických zahrad v České republice. Samotné přejmenování mělo svůj důvod, začalo se zde specializovat pouze na chov zvířat afrického druhu. Svou jedinečnost si zasloužila nejen jediným Africkým a Lvím safari v celé Evropě, ale zejména díky přední příčce v odchovu hned několika ohrožených zvířecích druhů. Místo světové jedničky si jednoznačně zaslouhuje odchovem kriticky ohroženého druhu nosorožců. Je to jediné místo na celém světě, kde se pomocí lidské péče podařila reprodukce nosorožce severního bílého.



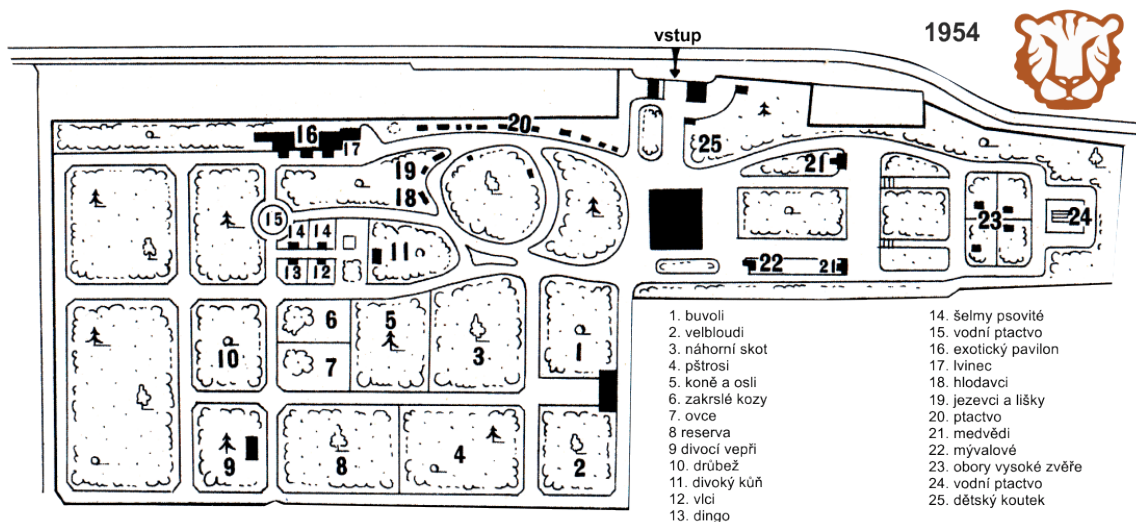
Obrázek 4: Logo společnosti ZOO Dvůr Králové a.s.

Zdroj: (Safari Park Dvůr Králové Nad Labem, n.d.)

Historie a vývoj podniku

Díky podnětu tehdejšího ředitele ZOO Praha doc. Otakara Štěpánka byl 9. května 1946 založen „zookoutek“, jehož prvním ředitelem se stal Josef Fabián, který za pomoci Dr. Josefa Hrubého spravoval několik výběhů a klecí se středoevropskými zvířaty, která nebyla náročná na chov. O 9 let později 20. listopadu 1951 došlo na návrh ředitele Fabiána k přejmenování na „Východočeská zoologická zahrada“ (VčZOO). O 2 roky později zahrada vystavovala již 262 zvířat s celkovým počtem 8 stálých zaměstnanců. K významnému rozvoji došlo za ředitele

Františka Císařovského (období od 1956 do 1965), který zdarma za svépomoci tehdejších 22 zaměstnanců a obyvatel města vybudoval většinu pavilonů v takzvané akci „Z“. Mimo jiné vytvořil 1. logo, které je spjato s úspěchy odchovu bengálských tygrů. (Interní zdroje společnosti, 2022)



Obrázek 5: Plán VčZOO v r. 1954, 1. logo

Zdroj: (Safari Park Dvůr Králové nad Labem, n.d.)

V roce 1961, kdy zoo během uplynulých 20 let navštívilo přes 520 000 lidí padla první myšlenka na „safari“. Přibližně o 3 roky později, kdy potřeby zahrady vyžadovaly více, než město mělo v možnostech, došlo k převedení její správy na Okresní národní výbor v Trutnově a následně na Východočeský krajský výbor v Hradci Králové. To vše už za období nejznámějšího ředitele Ing. Josefa Vágnera (období od 1965 do 1983), který zpopularizoval zoo i v zahraničí a zasloužil se mnoha dalšími úspěchy. Největší výzvou byl v roce 1965 „Projektový úkol na africké safari a rozšíření zoologické zahrady“, který trval přes 3 roky a stál téměř 118 milionů Kč. Následovala další změna loga na 3 žirafí krky, a to z důvodu největšího chovu stáda žiraf na světě. (Interní zdroje společnosti, 2022)

Během několika let se na postu ředitele vystříдалo několik významných lidí a podnik se rozvíjel kupředu všemi směry. Velmi významným datem je 24. květen 1989. Tehdy došlo slavnostnímu otevření experimentu SAFARI, který umožnil přístup do údolí potoka Netřeby mezi volně pohybující se kopytníky a ptáky. Po roce 1990 se situace ohledně financování projektů a chodu podniku výrazně zhoršila. Došlo k odstátnění podniku a město Dvůr Králové nad Labem opět nemělo ve svých možnostech finančně zřízovat VčZOO. Proto došlo zpět k převzetí podniku do správy OkÚ v Trutnově. Neúspěšný byl i návrh tehdejšího ředitele Josefa Vágnera

o privatizace svou rodinnou firmou SAFARI s.r.o. Dalším milníkem v roce 1993 bylo založení budoucím ředitelem Ing. Miroslavem Špráchalem nadace Natura viva. Cílem bylo zajišťování finančních prostředků pro zoologickou zahradu, zejména na ohrožené druhy chovaných zvířat. O rok později se podnik stal členem Evropské asociace zoologických zahrad a akvárií (EAZA). Dále se zapojil do řady Evropských záchovných programů (EPP). (Interní zdroje společnosti, 2022)

Během následujících let pod vedením RNDr. Dany Holečkové (období od 1996 do 2012) zoo podstoupila další změnou loga i názvu na „Východočeská zoologická zahrada – safari Dvůr Králové nad Labem“, což se se v budoucích letech ukázalo jako krátkozraký úsudek, protože název z důvodu nesrozumitelnosti vydržel jen 3 roky. V roce 1997 se zahrada stala členem Světové asociace zoologických zahrad a akvárií (WAZA) a dosáhla několika prvenství. Příkladem může být první „Vánoční zoo“ a první „Večerní safari“ v Evropě. (Interní zdroje společnosti, 2022)

Dne 1. ledna 2006 byla zoo převedena do 100% vlastnictví Královehradeckého kraje, který ji od roku 2003 spravoval. Po vyhlášení výběrového řízení Královehradeckým krajem byl zvolen novým ředitelem a předsedou představenstva MVDr. Přemysl Rabas (období od 2012 až současnost). Během jeho působení se podnik rozšiřoval a neustále rozšiřuje. Za zmínku stojí specializace celé zoo pouze na zvířata pocházející z Afrického kontinentu a s tím spojená celková prezentace Safari Parku. Návštěvníkům se začala více přibližovat africká kultura. Zejména umění, tanec, hudba, architektura, ale také africká kuchyně. Slavnostně došlo k přejmenování otevřené části (Safari) na „Africké Safari Josefa Vágnera“ a o rok později otevření jediného Lvího safari ve střední Evropě. Společnost se rozhodla zatím k poslední změně názvu na „Safari Park Dvůr Králové“ s aktuálním logem, které lze vidět výše. (Interní zdroje společnosti, 2022)

Organizační struktura

K 31. prosinci 2022 společnost sčítala 205 zaměstnanců. Předsedou představenstva a funkci ředitele zoologické zahrady zastává MVDr. Přemysl Rabas. Dalšími členy představenstva jsou Ing. Jaroslav Hyjánek a Jan Pařík, Dis.

Tabulka 1: Zaměstnanci a vedení Safari Parku

Název oddělení	Počet zaměstnanců
Ředitelství zoo	4
Komunikace a mezinárodní projekty	6
Návštěvnický servis	62
Zoologie	76
Ekonomie	9
Technický servis	39
Investice a veřejné zakázky	5
Externí spolupracovníci	4
Celkem	205

Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

Praktická část práce se zabývá pouze o zaměstnance z úseku „Technický servis“, který má celkově 39 zaměstnanců, z toho 4 vedoucí zaměstnance. Na vrcholu liniově organizační struktury se nachází vedoucí útvaru a energetik Martin Vala, jenž deleguje pracovní úkoly mezi tři manažery nižší úrovně. Prvním z nich je Martin Klimeš, který má na starost úsek zahradnické údržby o 13 zaměstnancích. Dalším manažerem je Ing. Monika Ptáčková, která je na vedoucí pozici v oddělení výživy zvířat. Ta sčítá nejvíce pracovníků z celého Technického servisu, konkrétně 16 zaměstnanců. Poslední a zároveň nejmenší skupina zaměstnanců pod vedením nejdéle pracujícího manažera Miroslava Bednáře má 6 zaměstnanců a dohromady představují úsek technické údržby. Níže se nachází diagram organizační struktury.



Obrázek 6: Organizační struktura Technického servisu

Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

Poslání

„Posláním moderních zoologických zahrad a parků je vracet zvířata zpět do volné přírody a chránit je v jejich původním prostředí. Splácíme tak alespoň malý úrok dluhu, který vůči přírodě lidstvo má.“ (Náš Příběh, n.d.)

Ekonomika podniku

Z výnosové tabulky lze vyčíst několik informací počínaje částkami za jednotlivé druhy tržeb, úroky, dotace, dary, ostatní a celkové výnosy. To vše v porovnání od roku 2019 do roku 2022. Celkové výnosy zoologické zahrady za rok 2022 bez daně z přidané hodnoty činily 283,415 tis. Kč a byly o 15,999 tis. Kč vyšší v porovnání se skutečností roku 2021. Díky vysoké návštěvnosti za tento poslední rok (669 432 osob) došlo k nejvyšším nárůstům u tržeb za služby. Vysokého růstu také zaznamenaly tržby za prodané zboží. Naopak pokles byl zaznamenán u tržeb z provozních výnosů, kdy došlo k poklesu darů od veřejnosti, které v roce 2021 byly velmi vysoké.

Tabulka 2: Výnosy v letech 2019–2022 (v tis. Kč)

Rok	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Tržby za prodej služeb	125 654	59,4	122 281	55,2	140 032	52,4	186 851	65,9
- vstupné	75 123	35,5	79 738	36,0	87 016	32,5	111 117	39,2
- reklama	1 775	0,8	1 798	0,8	1 661	0,6	2 212	0,8
- hotel	17 427	8,2	13 164	5,9	14 811	5,5	23 030	8,1
- kemp	16 138	7,6	14 532	6,6	18 942	7,1	26 727	9,4
- nájmy, pronájmy	9 991	4,7	9 355	4,2	12 324	4,6	16 527	5,8
- ostatní	5 200	2,5	3 694	1,7	5 278	2,0	7 238	2,6
Tržby za prodej zboží	16 706	7,9	13 720	6,2	18 500	6,9	24 287	8,6
Tržby z prodeje zvířat	222	0,1	534	0,2	238	0,1	167	0,1
Úroky	7	0,0	3	0,0	6	0,0	830	0,3
Provozní dotace celkem	61 840	29,2	78 275	35,3	64 423	24,1	63 393	22,4
- od Královéhradeckého kraje	59 600	28,2	74 818	33,8	56 388	21,1	61 388	21,7
- granty, evropské fondy	321	0,2	1 973	0,9	2 616	1,0	57	0,0
- od MŽP	1 919	0,9	1 484	0,7	5 419	2,0	1 948	0,7
Ostatní výnosy	7 073	3,4	6 782	3,1	44 217	16,5	7 887	2,7
Výnosy celkem	211 502	100,0	221 595	100,0	267 416	100,0	283 415	100,0
Hospodářský výsledek po zdanění	573		799		712		580	
Dary provozní + adopce	4 509		4 280		36 311		3 779	
Soběstačnost s dary	71		65		76		78	

Zdroj: interní zdroje společnosti

Z nákladové tabulky lze vyzorovat jednotlivé a celkové náklady, opět za stejné časové rozmezí posledních 4 let. Celkové náklady bez daně z přidané hodnoty za rok 2022 činily 282,835 tis. Kč. Růstem osobních nákladů, nákladů na spotřebu energií i růstem ostatních služeb došlo k celkovému zvýšení oproti předešlému roku o 6,05 %, tj. 16,131 tis. Kč. Naopak k poklesu nákladů došlo u oprav a udržování.

Tabulka 3: Náklady v letech 2019–2022 (v tis. Kč)

Rok	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Spotřeba materiálu; krmiva	13297	6,3%	12804	5,8%	13880	5,2	14577	5,2
Spotřeba materiálu; ostatní	14404	6,8%	11749	5,3%	15288	5,7	15250	5,4
Spotřeba energie	12269	5,8%	16811	7,6%	17497	6,6	26816	9,5
Vodné a stočné	1639	0,8%	1679	0,8%	1327	0,5	1969	0,7
Náklady na prodej zboží	10246	4,9%	8346	3,8%	11546	4,3	15220	5,4
Opravy a udržování	23843	11,3%	21665	9,8%	39393	14,8	26119	9,2
Ostatní služby	22390	10,6%	17558	8,0%	20677	7,8	26269	9,3
Osobní náklady	85284	40,4%	89979	40,8%	106352	39,9	124509	44
Odpisy	18511	8,8%	19304	8,7%	19617	7,4	20468	7,2
Dodatečný odvod daně z příjmu	-28	0,0%	65	0,0%	-22	0	15	0
Daň z příjmu	763	0,4%	1035	0,5%	1923	0,7	1829	0,6
Odložená daň	0	0,0%	0	0,0%	217	0,1	3471	1,2
Ostatní náklady	8311	3,9%	19801	9,0%	19009	7,1	6323	2,3
Provozní náklady celkem	210929	100,0%	220796	100,0%	266704	100	282835	100

Zdroj: interní zdroje společnosti

3.2 Metodika výzkumu

V praktické části byl prostřednictvím dotazníkového šetření proveden kvantitativní výzkum. Jeho zpracování proběhlo v souladu s matematicko-statistickými postupy. Využit byl aritmetický průměr, modus a lineární regrese. Právě za její pomoci byly odhaleny závislosti mezi jednotlivými odpověďmi a na jejich základě vznikl diagram s průměrnými známkami. Součástí práce jsou dva strukturované rozhovory s předem určenými otázkami, aby se podařilo zjistit názory, postoje a metody, které jsou využívány současnými manažery v jednotlivých úsecích pro lepší pochopení, případně objasnění výsledků výzkumu. Cílem je vytvoření návrhu pro zkvalitnění vedoucích pracovníků.

Dotazníkové šetření

Dotazník představuje formu zprostředkovaného kontaktu ke sběru primárních dat, který je založen na dotazování. Respondent, který je dotazován výzkumníkem poskytuje pravdivé odpovědi na předem strukturované otázky, aby výsledky odpovídaly záměrům a cílům dotazníkového šetření. Hlavní výhodou dotazníků je rychlost získání anonymních dat od velkého množství respondentů bez postrádání tazatele. Nevýhodou je právě tato absence, která nezaručuje pravdivost vyplnění, či dokončení celého formuláře (Kozel et al., 2011). Podle Pecákové (2018) přítomnost tazatele může mít pozitivní vliv na respondenta, zejména v případě objasnění dotazů, ale také negativní vliv ve smyslu nedodržení anonymity.

Likertova metoda

U této nejrozšířenější hodnotící metody je nejprve důležitá správná formulace pokládaných výroků (otázek). Poté vhodné zvolení hodnotící stupnice. Ta mívá, avšak nemusí, zpravidla pět (případně jiné liché číslo) stupňů souhlasu s pokládanými dotazy. Liché z důvodu zanechání střední volby neutrálního postoje. To vše je v závěru této metody uzavřeno samotným ohodnocením od respondenta. (Pecáková, 2018)

Dotazník celkově obsahoval 18 položek, z toho 4 identifikačního, 2 otevřeného a 12 uzavřeného typu. Většina (10) otázek byla strukturována na škále rozhodně souhlasím–spíše souhlasím–spíše nesouhlasím–rozhodně nesouhlasím. Konkrétně 2 otázky obsahovaly hodnotící škálu od 1 do 5. Identifikační otázky na délku poměru a věk byly definovány pomocí intervalů. Naopak dotazy na vzdělání a pohlaví byly zúženy na určitý výběr jasně formulovaných odpovědí. Zbylé otázky otevřeného typu byly nepovinné. Vzhledem k nutnosti dotazník provést v písemné podobě musely být výsledky následně zpracovány do elektronické podoby, aby se umožnilo s daty efektivně pracovat a lépe je využít.

Analýza vztahů

Tento velmi využívaný pojem v mnoha vědních oborech včetně managementu se nejčastěji překládá jako rozbor, rozklad, či rozčlenění. Analýzou se rozumí celý proces počínaje rozkladem celku na jednotlivé lépe uchopitelné části, které se poté zkoumají. Hledají se různá fakta, informace, tvrzení, vlastnosti, hodnoty apod., která vedou k objasnění tížené problematiky. (Melichar, 2013; Analýza a Syntéza – Sociologická Encyklopedie, n.d.)

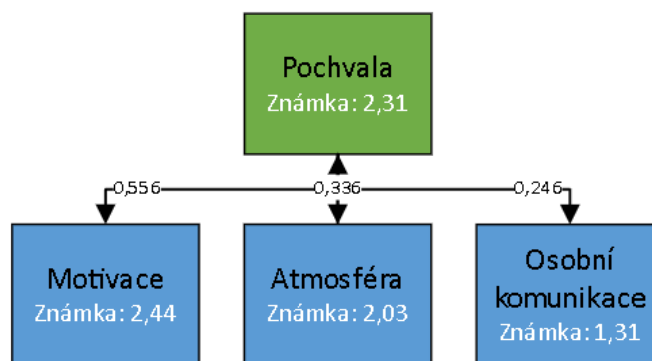
Lineární regresní analýza

Lineární analýza se řadí na seznam statistických metod používané například v terénních průzkumech. Skládá se z jedné závislé (vysvětlované náhodné veličiny) a několika nezávislých (vysvětlujících) proměnných. Jejich vztah určuje směr závislosti, kdy zkoumaná je vždy ta proměnná, která je vysvětlována. Cílem této metody je nalezení závislostí, jejich posouzení a následný výběr vhodného stochastického modelu. (Pecáková, 2018)

Dalším krokem bylo vyhodnocení odpovědí každé otázky, jejich roztržení (souhlas a nesouhlas) a zprůměrování. Použitím těchto metod se umožnilo určit známku, která hodnotí danou činnost, funkci nebo faktor. Skrze bezplatný program JASP se pro tuto práci nejvíce využívaným nástrojem stala lineární regresní analýza. Díky této statistické metodě se našly závislosti mezi jednotlivými odpověďmi respondenta. Síla závislosti se poté určila na základě

hodnoty u ukazatele „standardized“, která se pohybovala na stupnici od nuly (žádná závislost) do jedné (silná závislost). **Mezi některými proměnnými nevznikla žádná závislost, proto nebyly v diagramu použity.** Na základě těchto známek, vzniklých závislostí a jejich sil bude určeno, kterým vztahům je potřeba věnovat pozornost. Dále pro tyto vztahy bude prezentován vedoucím jednotlivých úseků návrh pro zlepšení.

Př.: Otázka č. 5 „Lze říct, že jste chválen/a za dobře vykonanou práci?“ Zde se jedná o otázku zaměřující se na pochvalu zaměstnance od vedoucího. Na základě odpovědí byla určena známka 2,31. Pomocí lineární regrese byla zjištěna závislost mezi motivací, atmosférou a osobní komunikací. Pro zlepšení proměnné **Pochvala** je tedy nutné zlepšit **Motivaci** zaměstnanců a **Atmosféru** na pracovišti. To samé platí i v opačném směru. **Osobní komunikace** má slabou závislost a zároveň výbornou známku, proto není nutné navrhovat zlepšení.



Obrázek 7: Proměnné, jejich známky a závislosti

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhovor

Rozhovor se v praxi obecně řadí mezi nejpoužívanější techniky sloužící ke sběru dat, jako jsou například názory, přání, motivace, ale i obavy (Lisá, 2019). Kozel et al (2011) uvádí řízený rozhovor jako další formu dotazování, která se vyznačuje pevně danou strukturou. Tato předem zvolená konstrukce zaručuje přehlednost v pořadí otázek i jejich znění. Důležitým úkolem tazatele je dodržení postupu dotazování a nepodcenit přípravu rozhovoru. Zejména porozumění dané tématice a zvolení vhodného stylu komunikace. To vše by mělo zaručit úspěšné vedení strukturovaného rozhovoru.

Rozhovor probíhal odděleně s inženýrkou Monikou Ptáčkovou (vedoucí útvaru výživy zvířat), která na této pozici je už přes 13 let a panem Martinem Klimešem (vedoucí zahradnické údržby), který pozici vedoucí zastává 3 roky. Obsahem bylo 15 otázek, které z velké části odrážejí problematiku dotazníkového šetření. Jednoduše řečeno otázky byly strukturované tak, aby vedoucí řekl svůj osobní názor na danou problematiku, ale významem z větší části zůstaly podobné jako v dotazníku. Při zahájení konverzace byla použita metoda prolomení ledu na uvolnění napětí mezi oběma stranami. Poté proběhl samotný rozhovor, který trval přibližně 30 minut a na závěr každý vedoucí zodpověděl doplňující identifikační dotazy.

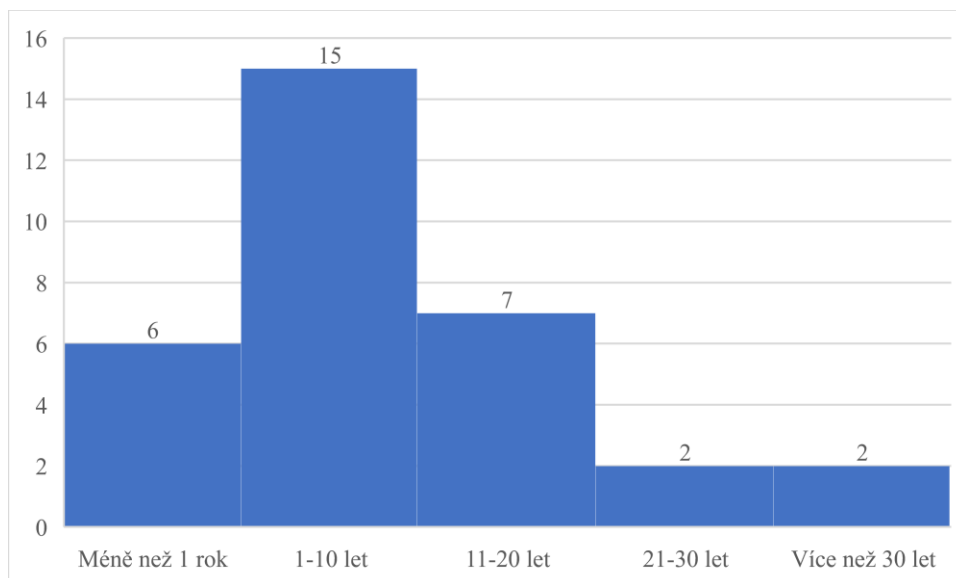
3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Sběr dat probíhal pouze jeden den a zúčastnilo se ho 32 zaměstnanců Technického servisu z celkových 35, tj. návratnost dotazníku 91,42 %. Pro přehlednost jsou odpovědi prezentovány histogramem, tabulkou, výsečovým, nebo sloupcovým grafem a stručným komentářem za pomoci vybraných matematicko-statistických ukazatelů, zejména odhad průměru či modus. Položky v dotazníku jsou rozděleny podle typu následovně:

- a) identifikační (4);
- b) uzavřené (10)
- c) hodnotící (2);
- d) otevřené (2).

3.3.1 Identifikační položky

První identifikační otázka pro respondenty se dotazovala na délku jejich pracovního poměru v podniku ZOO Dvůr Králové a.s. (**položka č. 1**). Nejčastější odpovědí se stal interval od 1 do 10 let a to u 15 zaměstnanců. Nejméně zastoupeným věkovým rozmezím se staly dokonce dva intervaly. Po jejich seskupení lze říct, že Technický servis má pouze 4 zaměstnance pracující pro podnik déle než 21 let. Interval od 11 do 20 let byl zvolen 7 zaměstnanci. V celém útvaru se nachází 6 zaměstnanců pracujících pro zoologickou zahradu méně než 1 rok.



Obrázek 8: Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

Zdroj: vlastní zpracování

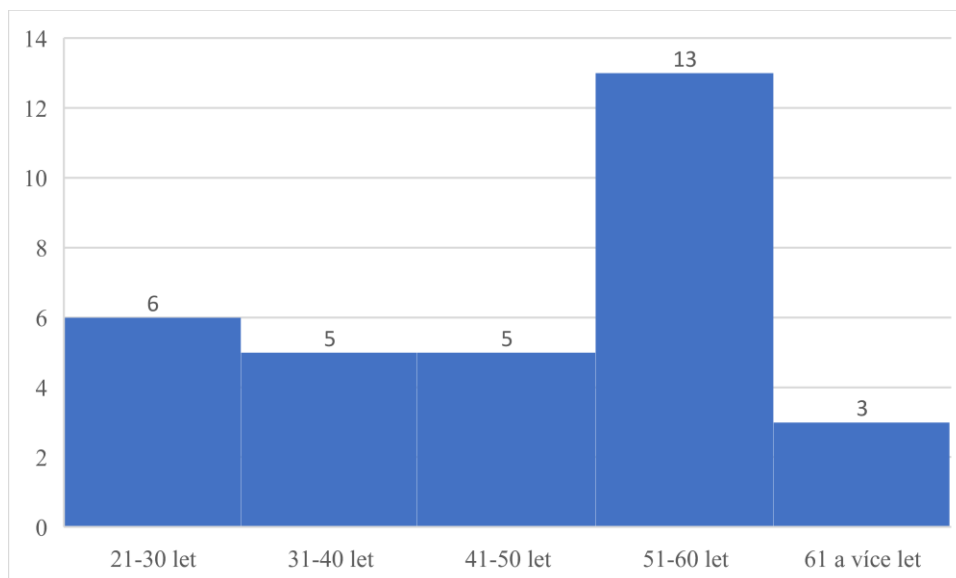
Prvním krokem k získání průměrné délky poměru bylo zvolení horních a dolních mezí intervalů a pomocí průměru určení jejich zástupce. Následovalo vynásobení každého reprezentanta absolutní četností jednotlivých intervalů. Mezi vzniklými celkovými součty byl proveden podíl a závěrem lze konstatovat odhadem průměrnou délku poměru a to 10, 28 let.

Tabulka 4: Odhad průměrné délky poměru

Interval	Dolní mez	Horní mez	Popisky řádků	Abs. četnost	Zástupce intervalu	Zástupce * absolutní četnost
<0;1)	0	1	Méně než 1 rok	6	0.5	3
<1;11)	1	11	1-10 let	15	6	90
<11;21)	11	21	11-20 let	7	16	112
<21;31)	21	31	21-30 let	2	26	52
<31;41)	31	41	Více než 30 let	2	36	72
Celkový součet				32		329

Zdroj: vlastní zpracování

Grafem k druhé identifikační otázce je opět histogram, který vyjadřuje v intervalech věkovou strukturu zaměstnanců technického oddělení zoologické zahrady ve Dvoře Králové nad Labem (**otázka č. 18**). S největším počtem hlasů (13) se stal interval od 51 do 60 let. Druhým intervalem byl zvolen nejmladšími zaměstnanci, tzn. od 21 do 30 let. Z interních zdrojů podniku lze zařadit do ještě mladších zaměstnanců (méně než 21 let) pouze sezónní brigádníky, kteří bohužel nespádají do prováděného výzkumu bakalářské práci. Se stejným počtem hlasů (5 a 5) reprezentují pracovníci interval od 31 do 50 let.



Obrázek 9: Věkové rozmezí zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

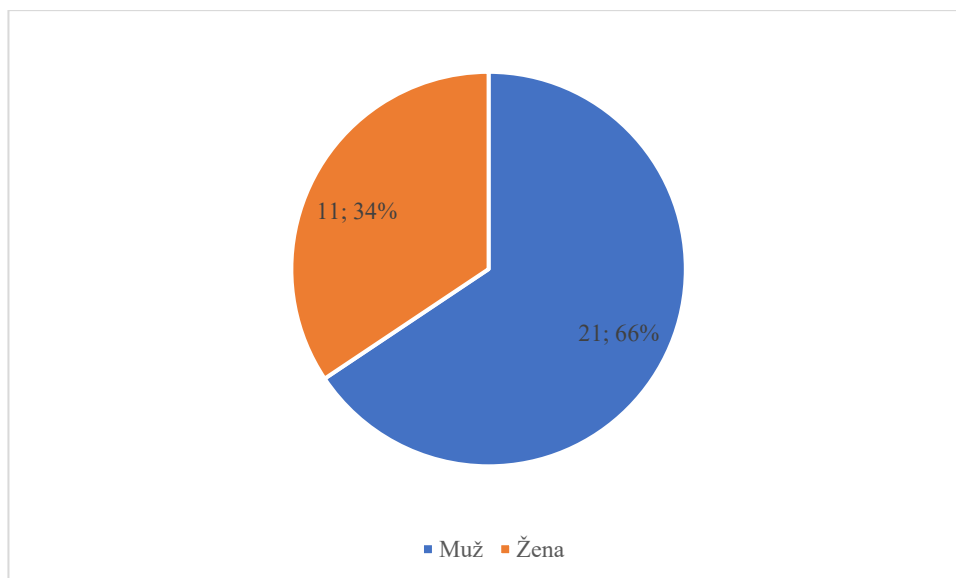
Pomocí stejných postupů jako u předchozí položky byl zjištěn poměrně vysoký odhad průměrného věku a to 46,63 let. Níže je možné vidět zvolené zástupce intervalů a výsledné sumy.

Tabulka 5: Odhad průměrného věku zaměstnanců

Interval	Dolní mez	Horní mez	Popisky řádků	Abs. četnost	Zástupce intervalu	Zástupce * absolutní četnost
<21;31)	21	31	21-30 let	6	26	156
<31;41)	31	41	31-40 let	5	36	180
<41;51)	41	51	41-50 let	5	46	230
<51;61)	51	61	51-60 let	13	56	728
<61;71)	61	71	61 a více let	3	66	198
Celkový součet				32		1492

Zdroj: vlastní zpracování

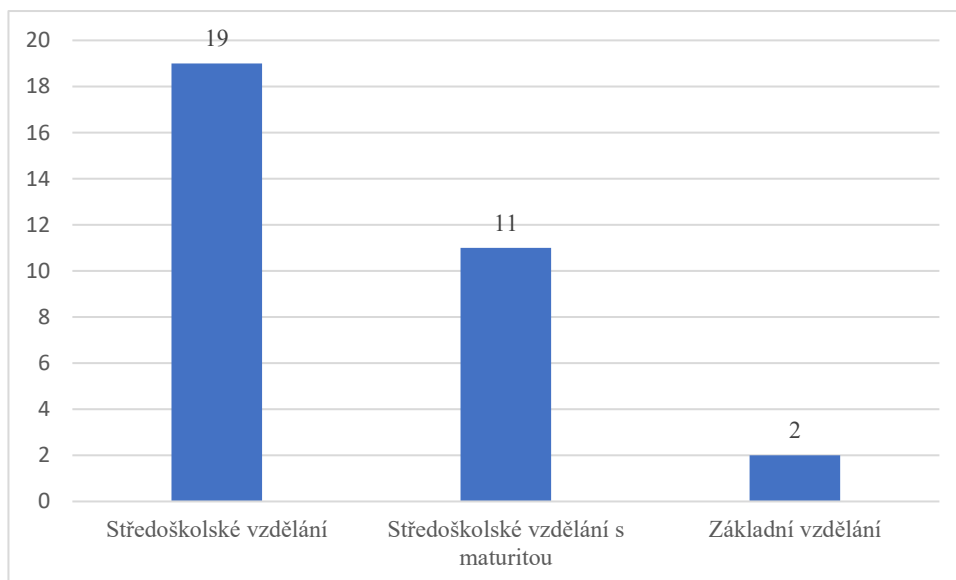
Třetí identifikační otázka se dotazovala na pohlaví respondenta (**otázka č. 16**). Zde je modem s nadpoloviční většinou mužské pohlaví, a to konkrétně s 22 zaměstnanci. Menšinou je tedy ženské pohlaví s 11 zaměstnankyněmi. Níže (viz **Obrázek 10**) lze vidět relativní porovnání ve výšečovém grafu.



Obrázek 10: Pohlaví pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední identifikační typ otázky směřuje na nejvyšší dosažené zaměstnancovo vzdělání (**otázka č. 18**). Z grafu lze vyčíst, že pouze 2 respondenti nemají středoškolské vzdělání. Větší část zaměstnanců (19) disponuje výučním listem. Zbýlých 11 hlasů náleží nejvzdělanějším zaměstnancům (mimo vedoucích) z celého technického oddělení (viz **Obrázek 11**).



Obrázek 11: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

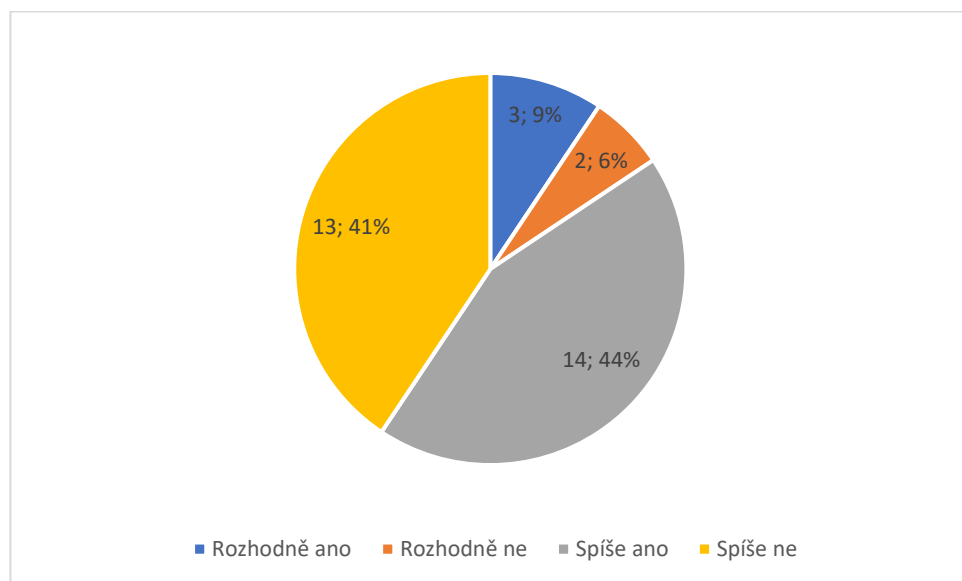
Nejvyšší výskyt středoškolského vzdělání s výučním listem lze logicky odůvodnit typem práce, např. v oddělení technické údržby se nachází truhlárna, kde by měli práci vykonávat kvalifikovaní pracovníci v oblasti zpracování dřeva – truhláři. Poté také genderovou převahou mužů a poměrně vysokým průměrným věkem. Nutno ale dodat, že na tyto pracovní pozice se maturitní vysvědčení nevyžaduje.

3.3.2 Uzavřené otázky

Otázky uzavřeného typu jsou největší částí provedeného dotazníkové šetření, celkově s 10 položkami. Právě z toho důvodu budou zobrazeny jen vybrané otázky, u kterých je vysoké procento nesouhlasu. Respondenti volili odpovědi z Likertovy škály, která vypadala následovně:

- 1 = rozhodně souhlasím;
- 2 = spíše souhlasím;
- 3 = spíše nesouhlasím;
- 4 = rozhodně nesouhlasím.

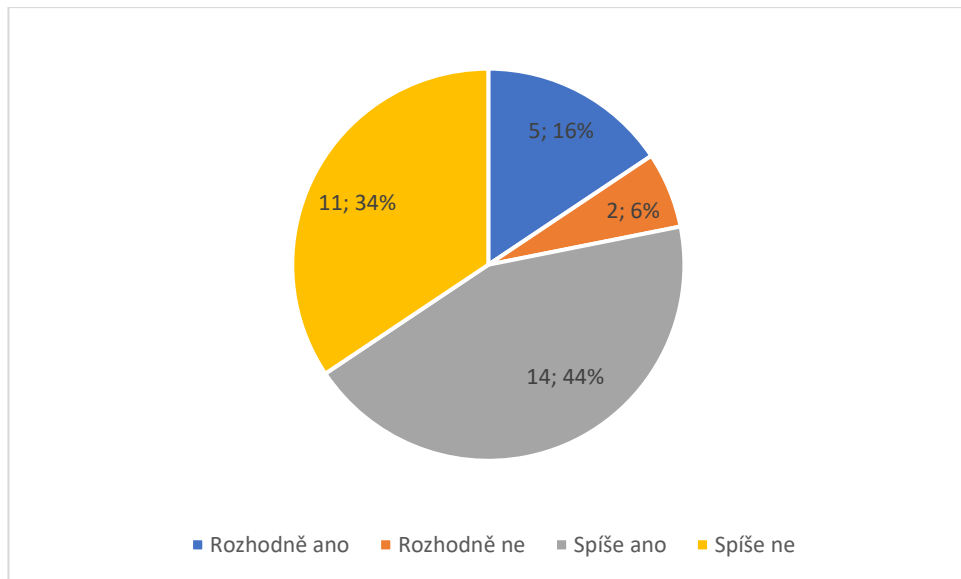
První uzavřená otázka se dotazovala na pocit motivace svým vedoucím při plnění pracovních úkolů (**otázka č. 4**). Zde je pouze 9 % pracovníků zcela uspokojeno úrovní motivace od svého vedoucího. Dalších 44 % jsou uspokojeni částečně s tím, že úroveň motivace jejich nadřízeného by se mohla zlepšit. Zbýlých 47 % zaměstnanců není spokojeno s touto úrovní a při plnění pracovních úkonů nejsou motivováni. Grafické znázornění lze vidět v **Obrázku 12**.



Obrázek 12: Motivovanost při práci

Zdroj: vlastní zpracování

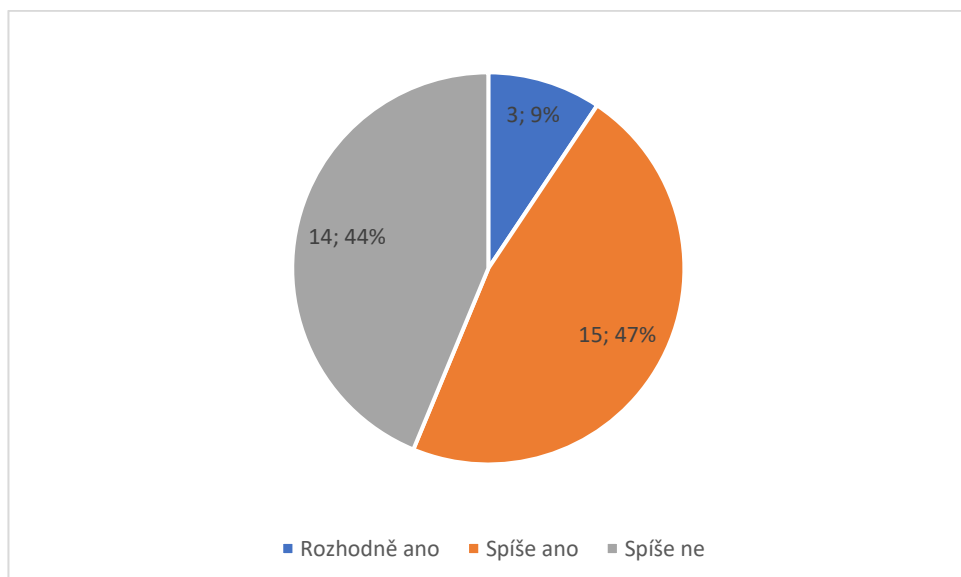
Dalším tématem v dotazníkovém šetření bylo chválení zaměstnanců za dobře vykonanou práci (otázka č. 5). V Obrázku 13 lze vidět, že 40 % zaměstnanců poukazuje na úroveň kvalitativního chválení, která se jim zdá nedostatečná.



Obrázek 13: Pochvala za dobře vykonanou práci

Zdroj: vlastní zpracování

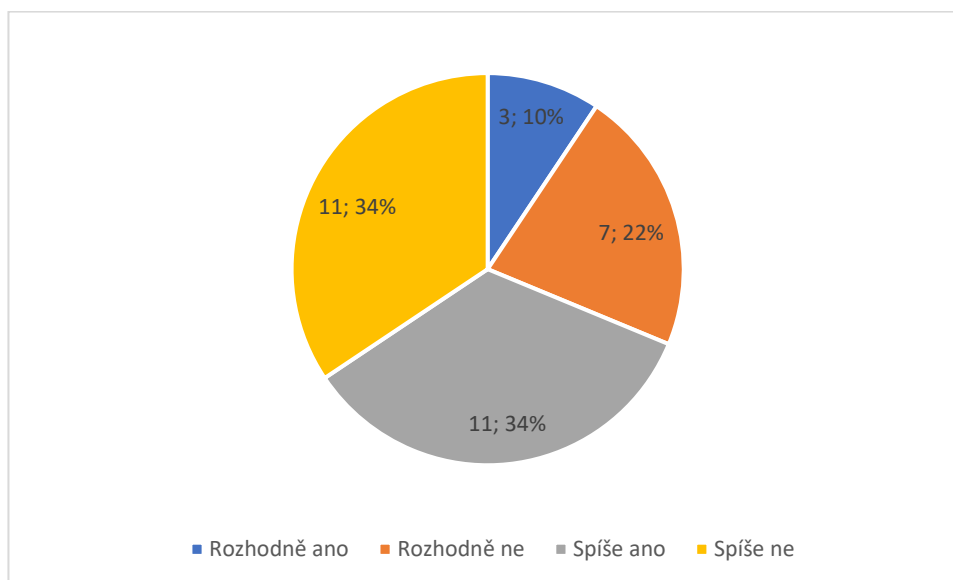
Zájem podřízených zaměstnanců se zapojovat do rozhodovacích procesů společně se svým vedoucím vyjadřuje níže Obrázek 14 (otázka č. 9). Výsledkem je 44% nesouhlas se spoluprací v těchto procesech. Zbýlá část respondentů (56 %) se chce podílet v rozhodovacích procesech.



Obrázek 14: Zájem podřízeného se zapojovat

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavých výsledků dosáhla **otázka č. 10**, která se věnuje spokojenosti respondentů s nemzdovými zvýhodněními. Přes polovina zaměstnanců (56 %) není spokojena s výběrem benefitů, z toho 22 % projevilo výraznější nesouhlas. Spokojeno je poměrně malé procento zaměstnanců, konkrétně 3 (10 %). Zbýlých 34 % respondentů je spíše spokojeno, ale uvítalo by zpestření těchto benefitů.

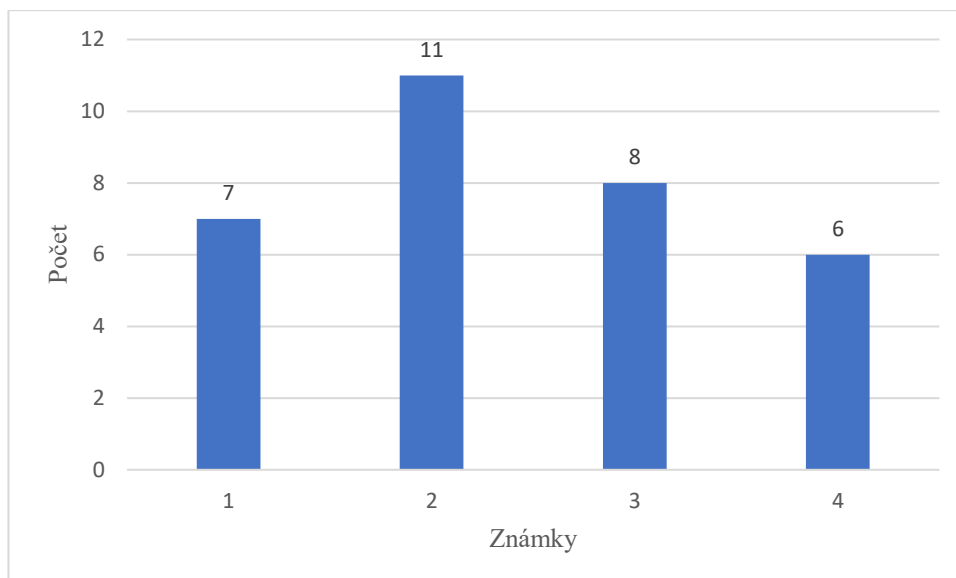


Obrázek 15: Spokojenost respondentů s výběrem nemzdových zvýhodnění

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Hodnotící otázky

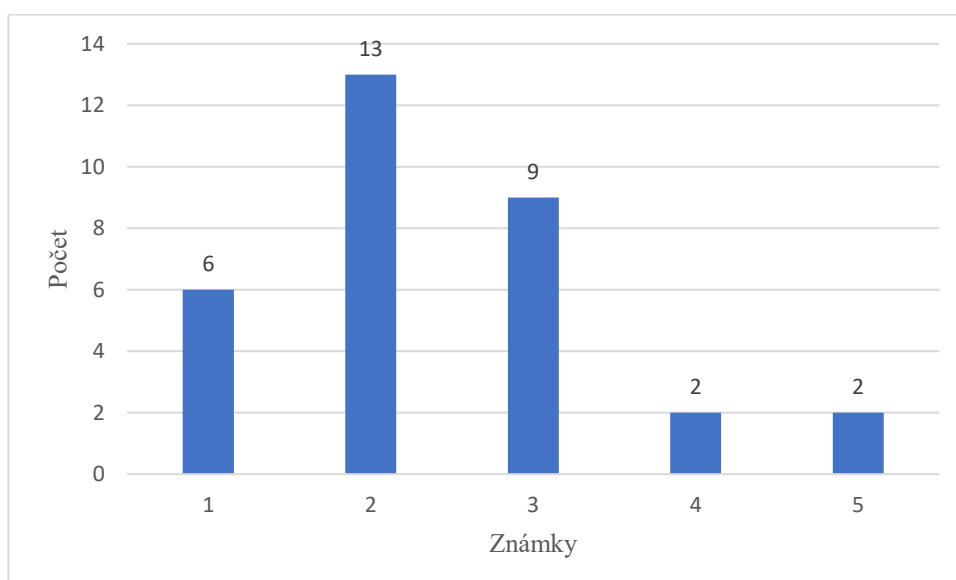
U otázek tohoto typu byli respondenti dotazováni na udělení hodnocení. Jednalo se také o škálu „známek jako ve škole“ od 1 do 5. Rozmezí u první hodnotící otázky vypadalo následovně: od 1 – schopen do 5 – neschopen. Tématem bylo vnímání schopnosti vedoucího při řešení problémů, či konfliktů na pracovišti (**otázka č. 12**). Zde odpovědi vypadaly následovně (viz **Obrázek 16**). Přes polovina zaměstnanců (18) udělilo pozitivní známku, za kterou je považována jednička a dvojka. Znamku 3 udělilo 8 pracovníků a zbylých 6 oznámkovalo svého vedoucího známkou spíše negativní. Avšak žádný respondent neoznačil svého vedoucího za neschopného při řešení problému, či konfliktů na pracovišti.



Obrázek 16: Hodnocení manažera

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá hodnotící otázka se tematicky řadila do hodnocení celého vedení a řízení zaměstnanců v podniku ZOO Dvůr Králové a.s. (**otázka č. 13**). Škálou opět byly známky od 1 – výborné do 5 – špatné. Stejně jako u předchozí otázky i zde přes polovina zaměstnanců (19) ohodnotila vedení podniku pozitivně známkou 1 a 2. U 9 pracovníků byla zaznamenána známka 3. Negativní hodnocení projeví 4 respondenti se známkami 4 a 5. Všechny odpovědi lze najít níže vyjádřené v **Obrázku 17**.



Obrázek 17: Hodnocení vedení podniku

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Otevřené otázky

Tohoto typu se v dotazníkovém šetření nachází pouze dvě otázky. Zde odpovědi budou vyjádřeny v tabulce a doprovozeny slovním komentářem. Volného řádku pro napsání svého názoru u obou otázek využilo přes polovinu zaměstnanců. Ovšem některé uvedené odpovědi vyjadřují spokojenost nebo se nejedná o validní odpověď, např. „v tomto věku už se nedá změnit nic“. Po přehodnocení získaných odpovědí lze považovat, že odpovědělo 17 z 32 zaměstnanců, což je 53,1 %. Vhodné a potenciální odpovědi do další části výzkumu jsou zvýrazněny zeleně.

Znění první otevřené otázky (**otázka č. 14**): „Je něco, co byste změnil/a na svém vedoucím? (Vlastnosti, přístup, komunikace apod.)“. Zde svůj názor projevilo pouze 7 respondentů. Nejčastější odpovědi byla komunikace společně s přístupem.

Znění druhé otázky (**otázka č. 15**): Je něco, co byste obecně změnil/a v tomto podniku? (Přístup vedení, benefity apod.). Zde svůj názor projevilo 10 zaměstnanců a opět po provedení stejného postupu přehodnocení odpovědí jsou dále využity také jen zeleně zvýrazněné odpovědi. Zaměstnanci zde nejčastěji naznačují, že jsou nespokojeni s benefity, přístupem a mzdovým ohodnocením.

Tabulka 6: Změny pro vedoucího a podnik

Odpovědi k otázce č. 14	Odpovědi k otázce č. 15
Komunikace	Benefity
Komunikace a přístup	Benefity, přístup
Méně špatných nálad	Mzdové ohodnocení
Ne	Ne
Ne, jsem spokojen	Přidat pracovní benefity
V tomto věku už se nedá změnit nic	Přístup
Vlastnosti	Vyšší plat, lepší benefity
-	Zaplacení příplatku za přesčas

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Zhodnocení analýzy vztahů u vybraných otázek

Dalším krokem ke stanovení návrhů pro manažery technického úseku Safari parku ve Dvoře Králové nad Labem bylo vytvoření diagramů. Jejich provedení následovalo ihned po úpravě vyhodnocených dat z dotazníkového šetření. Z předešlých 18 složek dotazníku byly vyřazeny typově otevřené, protože u nich nelze vypočítat aritmetický průměr a určit závislost, tudíž nabývají pouze informačního charakteru. Dále nebyl průměr určován u identifikačních položek, avšak do analýzy byly zařazeny (pokud vznikla závislost). Po jejich odečtení jich zbylo 16.

Jednotlivé diagramy jsou vždy doprovázeny stručným komentářem a jejich význam je shrnut do výstižného termínu pro zjednodušení dalších kroků výzkumu. Tabulku s novými termíny, odpověďmi respondentů dle škály a jejich známky lze vidět níže (**Tabulka 7**).

Škály a známky

Souhlas s položenou otázkou vyjadřují pozitivní odezvu, tzn. hodnota čísla je nižší, nebo rovna 2. Zatímco nesouhlas vyjadřují reakce s číslovkou vyšší, nebo rovno 3. Hodnota „X“ označuje odpověď respondenta na již výše zmíněné Likertově škále. Pouze u hodnotících otázek (**otázky č. 12 a 13**) je škála 1–5. Pro lepší orientaci byly známky barevně odlišeny do tří kategorií na základě hodnoty průměru následovně:

- Červené hodnoty (průměr vyšší než 2,10);
- Žluté hodnoty (průměr 1,90 – 2,10);
- Zelené hodnoty (průměr nižší než 1,90).

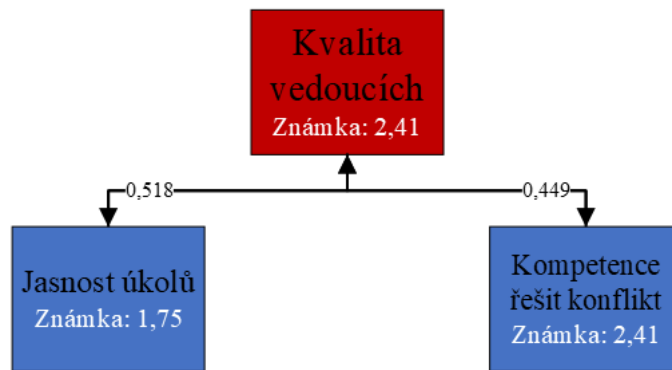
Tabulka 7: Terminologie diagramu

Číslo otázky	Výstižnější termín	Souhlas (X ≤ 2), procento souhlasu	Nesouhlas (X ≥ 3), procento nesouhlasu	Hodnota (průměr)	Škála
1	Délka poměru	-	-	-	-
2	Úkoly jasnost	28 (87.5 %)	4 (12.5 %)	1.75	1-4
3	Informace	23 (71.9 %)	9 (28.1 %)	2.09	1-4
4	Motivace	17 (53.1 %)	15 (46.9 %)	2.44	1-4
5	Pochvala	19 (59.4 %)	13 (40.6 %)	2.31	1-4
6	Komunikace	26 (81.3 %)	6 (18.8 %)	2.00	1-4
7	Osobní komunikace	31 (96.9 %)	1 (3.1 %)	1.31	1-4
8	Atmosféra	25 (78.1 %)	7 (21.9 %)	2.03	1-4
9	Zapojení	18 (56.3 %)	14 (43.8 %)	2.34	1-4
10	Benefity	14 (43.8 %)	18 (56.3 %)	2.69	1-4
11	Odchod	24 (75 %)	8 (25 %)	2.00	1-4
12	Kompetence řešit konflikt	18 (56.3 %)	14 (43.8 %)	2.41	1-5
13	Kvalita vedoucích	19 (59.4 %)	13 (40.6 %)	2.41	1-5
16	Pohlaví	-	-	-	-
17	Věk	-	-	-	-
18	Vzdělání	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vztahu – Kvalita vedoucích

Níže lze vidět výsledek prvního diagramu. Horním faktorem je „kvalita vedoucích“ se známkou 2,41. Dále na něm vznikly závislé dvě proměnné. S vyšší závislostí a nižším průměrem 1,75 „jasnost úkolů“ a s vyšším (horším) průměrem 2,41 a nižší závislostí „kompetence řešit konflikt“.

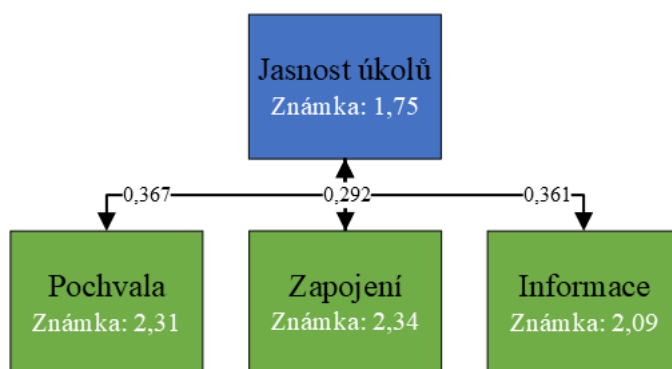


Obrázek 18: Kvalita vedoucích pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza – Jasnost úkolů

Na vrcholu druhého diagramu je opět „jasnost úkolů“ se stejnou známkou 1,75. V tomto případě je její průměr ovlivněn třemi proměnným. První „pochvala“ s průměrem 2,31 a druhá „informace“ s číslem 2,09. Obě mají téměř stejnou závislost. Třetí, nejméně závislá proměnná je „zapojení“, která má známku 2,34. Jako jediná už na sobě dále nemá další závislé.

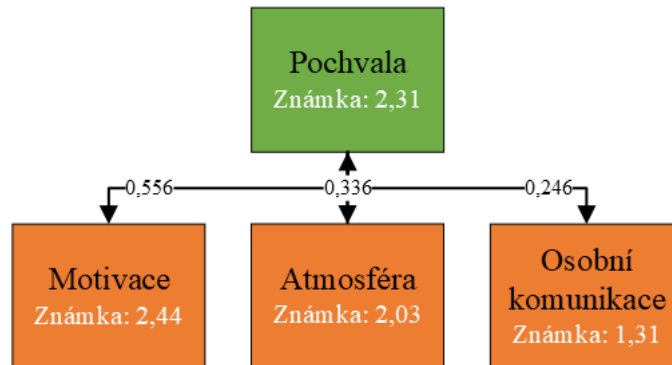


Obrázek 19: Jasnost pracovních úkolů

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení vztahu – Pochvala (zelená)

Hlavní proměnnou tohoto schématu je „pochvala“, které se dělí mezi tři další závislé proměnné. Faktor s největší silou závislosti je „motivace“ a z odpovědí mu průměrem vznikla známka 2,44. Další známka 2,03 náleží proměnné „atmosféra“. Nejmenší síla závislosti a zároveň nejmenší průměrná hodnota z celého diagramu s číslem 1,31 se projevila u „osobní komunikace“.

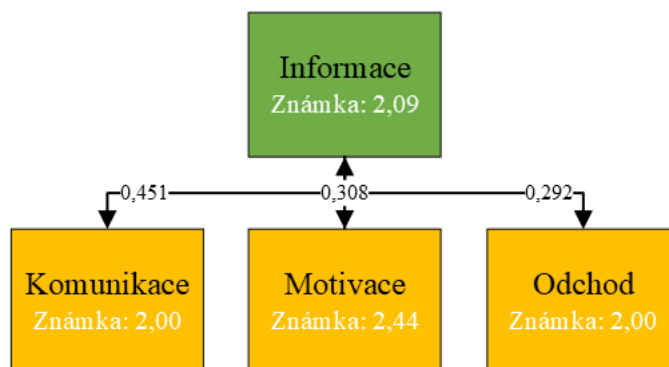


Obrázek 20: Pochvala zaměstnanců (zelená)

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vztahu – Informace

V pořadí již paté schéma, které je podobné s většinou zde již uvedeným, se opět dělí mezi tři další proměnné. Na vrcholu se známkou 2,09 je faktor „informace“. Její úspěch nejvíce závisí na zlepšení proměnné „komunikace“ s průměrem 2,00. Zbylé dva faktory mají téměř stejnou hodnotu síly závislosti. Avšak „motivace“ se známkou 2,44 je podstatnější pro zlepšení nadřazené hodnoty. Poslední, se známkou 2,00 je „odchod“

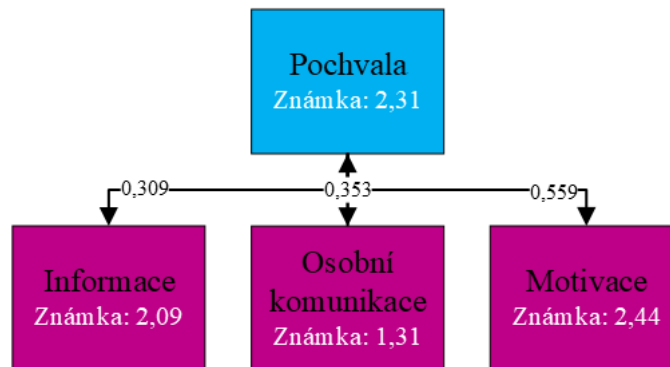


Obrázek 21: Informace k pracovním úkolům

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vztahu – Pochvala (modrá)

Tento diagram je výsledkem proměnné „pochvala“ a jejím průměrem 2,31. Lineární regrese ukázala, že její úspěch opět závisí na dalších třech faktorech. Jednoznačně nejzávislejší je „motivace“, kde je síla závislosti 0,559 a známka 2,44. Ostatní dva faktory mají skoro stejné velikosti sil, avšak jejich průměry jsou odlišné. „Informace“ mají známku 2,09 a „osobní komunikace“ jednoznačně nejnižší průměr, tj. 1,31.

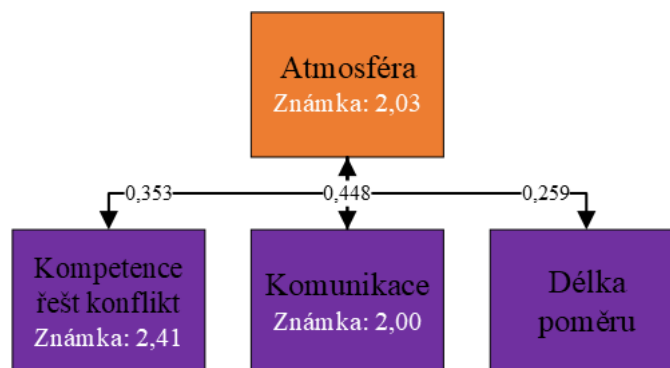


Obrázek 22: Pochvala zaměstnanců (modrá)

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vztahu – Atmosféra (oranžová)

Poslední diagram, který byl pomocí programu statistických analýz vyhodnocen, má hlavní proměnnou „atmosféra“. Nejvíce závislou je „komunikace“, u které byl vypočten průměr 2,00. Druhým faktorem, který ovlivňuje atmosféru na pracovišti je „kompetence řešit konflikt“. Jeho známka dosahuje hodnoty 2,41 a je zároveň nejvyšší hodnotou z celého diagramu. „Délka poměru“ vznikla jako poslední proměnná. Zde nebyl určován průměr, jelikož se jednalo o identifikační otázku, kde neexistuje pozitivní/negativní odpověď.

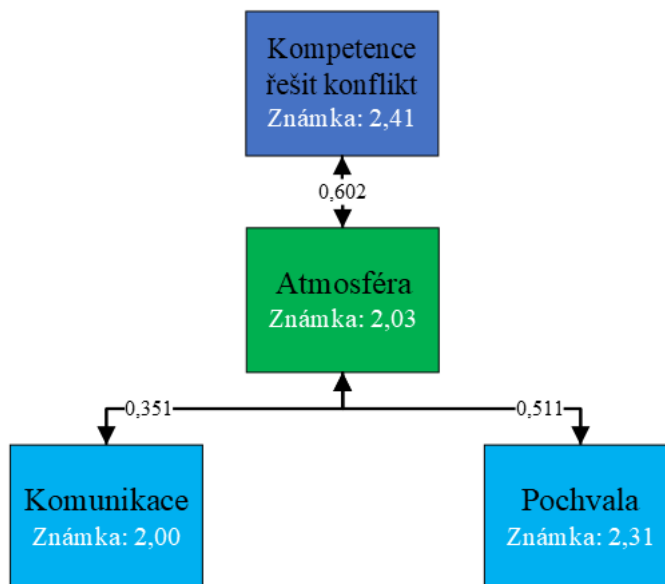


Obrázek 23: Atmosféra na pracovišti (oranžová)

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vztahu – Kompetence řešit konflikt + Atmosféra (zelená)

Tento diagram je odlišný od ostatních diagramů svým rozpořádáním. To je způsobeno pouze jednou závislou proměnnou na kompetenci vedoucích řešit konflikty. Touto jedinou je „atmosféra“ se známkou 2,03 a teprve poté se dělí dále. Jako silnější závislá vznikla „pochvala“ a slabší závislou je „komunikace“. Znamky lze vidět v diagramu níže.



Obrázek 24: Kompetence řešit konflikty

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Analýza současných vztahů (řízené rozhovory)

Cílem rozhovorů je rozpoznat, zda jsou manažeři zastánci transformačního, či transakčního managementu. Dále také zjistit jejich vlastnosti, názory, ale také současné postupy prováděné v technickém úseku. Odpovědi od vedoucích budou prezentovány dohromady ve stručném provedení. Zjištěné informace budou sloužit zejména jako doplňující materiál k dotazníkům. Jejich hlavní využití bude k doplnění zlepšovacích návrhů, které vznikly na základě analýzy vztahů, aby bylo jasné, jak a které proměnné zdokonalit. Závěrem této kapitoly bude na základě vybraných odpovědí uveden komentář shrnující zaměření manažerů.

Př.: Vedoucí vědomě odpoví, že ústně nechválí své podřízené. Zároveň v diagramu u Pochvaly vznikne špatná známka 2,31. Tzn., že zaměstnanci chtějí být více chváleni. Proto manažerovi bude představeno zlepšující doporučení, jak oceňovat své zaměstnance. Tento proces se mimo jiné podílí i na celkové kvalitě vedoucího, protože na základě analýzy vztahů vyplývá, které proměnné spolu souvisí a navzájem se ovlivňují.

Shrnutí rozhovorů

Pracovní pozici vedoucího zahradnické údržby Martin Klimeš zastává krátce, konkrétně 3 roky. Opakem s 13 lety zkušeností je inženýrka Monika Ptáčková, která vede úsek zodpovědný za výživu zvířat. Podle vedoucích pracovníků by měl úspěšný leader mít vlastnosti jako asertivita, odpovědnost, zásadovost, tolerantnost a rozhled. Dále s lidmi hodně komunikovat, i na přátelské úrovni, avšak za zachováním určité autority. Kladný vztah k práci, pracovitost a zachování odbornosti je také klíčem k úspěchu leadera.

Manažeři v technickém úseku přistupují k vedení zaměstnanců volně. Zastávají demokratický tolerantnější přístup, ale vstřícnost očekávají i zpětně od svých zaměstnanců. Martin Klimeš říká, že tu není tak dlouho, proto se o některých pracovních úkolech radí společně se svými podřízenými. Mimo klasické, každodenní úkoly se v zahradě občas naskytnou unikátní úkoly a ty je nutné společně promyslet. Při sestavování plánu se vedoucí zaměřují na splnění cíle, protože je to nejdůležitější a vychází to ze samotné náplně pracovního místa. Na zaměstnance se zaměřují, ale ne ve smyslu jejich osobního rozvoje. Ze stereotypu práce pro ně dává větší smysl zaměřit se na splnění cíle jako první. V podniku i mimo něj je mnoho faktorů ovlivňujících jejich rozhodnutí jako například urgentnost úkolu, jeho náročnost, ale také počasí.

U motivace podřízených si jsou oba vědomi, že motivovat pouze formou peněz není správné, protože každý zaměstnanec má svoji práci, svůj standard, který by měl vykonávat. Teprve pokud pracovník dosáhne nadstandardních výkonů je možné motivovat formou peněžních prémie. Jako kvalitativní formu motivace volí denní kontakt se svými zaměstnanci. Dále poskytováním veškerých informací z jiných středisek, vedení a provozu samotného. Paní Ptáčková říká: „zaměstnanci musí mít pocit, že jsou součástí týmu, ale i podniku jako celku.“ Zřídka využívají metodu „cukr a bič“.

Stejně jako u motivace se oba vedoucí shodují na faktu, že nejefektivnější forma komunikace je ta osobní. Tato volba vyhovuje i zaměstnancům, kteří ji také preferují. Vzhledem k velikosti pracovního prostředí je využití komunikace přes mobilní telefon během dne také na místě. Problém s komunikací, která je díky technologiím izolovanější, není jen v rámci Technického servisu, podle paní Ptáčkové je to celopodnikový problém. Měly by se více rozvíjet vzájemné vztahy mezi jednotlivými odděleními, ale i uvnitř samotných úseků a vzájemně se informovat.

Empatie a asertivita v případě pracovních konfliktů, tímto se řídí paní Ptáčková na svém pracovišti. Pan Klimeš je přesvědčen, že jeho podřízení mají dobře vycházející partu a konflikty se objevují minimálně. Při výskytu osobních konfliktů je vedoucí začnou řešit až v případě, kdy narušují práci, či pracovní výkon, a to diplomatickou cestou. Avšak se shodli, že by na pracovišti být neměly.

Rozhodující kritéria při hodnocení výkonů a následném kvantitativním odměňování jsou kvalita standardních výkonů, ochota k nadstandardním výkonům, trvalé odvádění výkonů, ochota si pomáhat, vnímat celek a bezproblémovost. Hodiny navíc se neproplácí, lze je pouze převést na dovolenou. Důvodem pro verbální hodnocení jsou pouze nadstandardní výkony, které se zřídka dostaví. Zaměstnanci spíše přijímají, nebo čekají, než vysílají aktivní signál o spolupráci vedoucí k nadstandardnímu výkonu. Manažeři sice usilují o aplikaci nových prvků (začátek k těmto výkonům), ale spolupráce se zaměstnanci není ideální. Existují velmi konzervativní zaměstnanci, kteří nemají zájem o nové prvky hodnocení.

Míra zapojení podřízených pracovníků není jednoznačně pozitivní i přes fakt, že oba vedoucí jsou otevření návrhům a nechají si poradit v rozhodovacích procesech. Dokonce v určitých případech zapojení zaměstnance považují za důležité. Základním stavebním kamenem pro pozitivní prostředí je tolerantnost, spolehlivost, dodržování vymezených pravidel a slova. Dále denní kontakt, upřímnost, poskytování veškerých informací, jak z provozu, ostatních středisek, tak i z vedení. Snaha zapojit zaměstnance do novinek, seminářů a pracovních cest.

Celkově vedoucí považují podnik za velmi stabilní i přes občasné komplikace. Vlastním doporučením je lépe zaučovat nové zaměstnance jako prevence před určitými stereotypy, které se v technickém oddělení vyskytují a lépe komunikovat. Nic jiného by v podniku neměnili.

Kompletní soubor otázek pro vedoucí pracovníky je k nalezení v příloze B.

Zaměření vedoucích pracovníků

Východiskem pro tento odstavec jsou provedené rozhovory, ze kterých lze odhadnout více zastávané zaměření manažera. Prvním poznatkem je samostatné vedení, které je z většiny založeno pouze na transakci mezi vedoucím a zaměstnancem. Vynaložená motivace, která je nezbytná pro tuto transakci je často pouze za účelem splnění cíle. V odpovědích se téměř vůbec nevyskytuje osobní zaměření na zaměstnance, případně na celou skupinu zaměstnanců. Z toho důvodu nevzniká propojení s vedením a už vůbec ne podnikovými hodnotami. Jednoznačně lze říct, že oba manažeři jsou zastánci transakčního stylu vedení.

4 SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY

V této kapitole bude provedeno shrnutí dotazníkové šetření a na jeho základě vytvoření návrhů pro zlepšení podnikové praxe. Vzniklé návrhy budou prezentovány vedoucím pracovníkům v technickém oddělení zoologické zahrady ve Dvoře Králové nad Labem.

4.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Samotné šetření probíhalo nejdříve formou osobního kontaktu, kde byla každému zaměstnanci vysvětlena podstava průzkumu. Následovalo předání anonymního dotazníku a jeho vyplnění. Po jeho dokončení proběhlo převedení podoby z písemné do elektronické a následné zpracování dat. Zkoumaný vzorek byl o velikosti 32 zaměstnanců z celkových 35. Skládal se s převahou z mužského pohlaví. V konkrétním poměru 21 mužů a 11 žen s odhadnutým průměrným věkem 46 let. Většina pracovníků disponuje výučním listem ze střední školy (bez maturity).

Z výsledků uzavřených a otevřených otázek dotazníku lze konstatovat, které vlastnosti vedoucí pracovník má a které mu schází. Dále, které činnosti plní, má plnit, a které neplní. Jako nejdůležitější vlastnost zaměstnanci technického úseku zoologické zahrady považují komunikaci, kterou několikrát zmínili ve zlepšovacích návrzích. Jako **nejlepší a nejefektivnější formu považují osobní komunikaci**, kterou upřednostňuje většina před neosobní formou komunikace (telefonáty). **Vytváření pracovních úkolů je jasné, reálné a s dostatečným množstvím důležitých informací včas k jejich vykonání**, tudíž drtivá většina podřízených souhlasí. Dále se poměrně velké procento respondentů shoduje, že **nejsou dostatečně motivováni svým vedoucím**. Ať už se jedná o neplacené přesčasy, nebo jiné kvantitativní, či kvalitativní motivování. S tímto úzce souvisí **nedostatek pochvaly**, která pracovníkům schází za dobře vykonané úkoly. **Přátelská a otevřená atmosféra na pracovišti může být klíčem k úspěchu ke spokojenějším zaměstnancům a celkovému zlepšení hodnocení vedoucího**. O tomto je přesvědčeno 25 z 32 zaměstnanců a zároveň si myslí, že jejich vedoucí usiluje o vytvoření této atmosféry. Nejvíce vyrovnané názory vznikly ohledně **zapojování podřízených pracovníků do rozhodovacího procesu společně s vedoucím**. Zde lze vzít v potaz odpověď vedoucích z provedených rozhovorů, kteří se shodují na tom, že nechají zaměstnance projevit svůj názor, případně **společnými silami najdou řešení k danému pracovnímu úkonu, ale ne všichni chtějí**. V neposlední řadě se zaměstnanci zabývali tím, zda vedoucí je schopen řešit problémy a konflikty na pracovišti. Dle názoru

vedoucích by soukromé konflikty na pracovišti být neměly. **Pokud se ovšem vyskytne nějaký problém, ať už pracovní nebo osobní, usilují o to, co nejdříve ho vyřešit, protože i to může být zábranou vzniku lepší atmosféry na pracovišti.** Toto oceňuje 56 % zaměstnanců, kteří označili svého vedoucího jako schopného při řešení konfliktů a problémů na pracovišti. Zbylé procento respondentů zastává opačný názor a svého nadřízeného označili jako spíše neschopného. Největší nesouhlas, který pracovníci projeví se týká spokojenosti s pracovními benefity, které vycházejí z kolektivní smlouvy. Toto ovšem nerozhodují vedoucí pracovníci technického oddělení, ale vyšší management Safari Parku Dvůr Králové. Dále dle dotazníkového šetření má toto vedení pozitivnější ohodnocení od respondentů. Závěrem je nutno konstatovat, že tento faktor může být jedním z rozhodujících při odchodu z podniku a je příhodné se mu do budoucna více věnovat. O samotném odchodu uvažovalo již 8 zaměstnanců.

4.2 Doporučení pro vedoucí pracovníky

Východiskem pro tato doporučení je teoretická část bakalářské práce. Okruhy vyžadující zlepšení vyplývají z dotazníkového šetření provedeném v technickém úseku Safari parku Dvůr Králové. Konkrétněji z hodnot (průměrů) vypočtených z jednotlivých (uzavřených) odpovědí a provedené lineární regrese, která poskytla proměnné a jejich síly závislosti. Dále, avšak s menší váhou dle několika shodujících se otevřených odpovědí a poslední podílející se složkou pro doporučení byly informace z provedených rozhovorů. Díky vzájemným závislostem mezi proměnnými lze dosáhnout celkového úspěchu (vyšší **Kvalita vedoucích**) již po zkvalitnění jednoho tohoto prvku, což se dá považovat za výhodu. Nutno dodat, že v opačném případě to lze považovat za nevýhodu. Pokud vedoucí dopustí pokles jedné vysvětlující závislé, dojde k celkovému poklesu kvality vedoucích.

Prvním nejjednodušším doporučením pro vedoucí pracovníky ke zlepšení **Pochvaly** je prosté zvýšení kvalitativního ohodnocování, tedy včasné ústní, v nejlepším případě veřejné pochvaly. Čím dříve vedoucí ocení svého podřízeného, tím více účinné to bude. Ústní projev zhodnocující dobrý výkon zaměstnance nikoho nestojí žádné peníze a nese s sebou několik pozitiv. Dojde nejen k pozitivnímu posunu tížené pochvaly, ale také motivace a celkové atmosféry na pracovišti (viz závislosti vztahů). Vzhledem k transakčnímu vedení v Technickém servisu je dalším návrhem pro posunutí úrovně **Motivace** více implementovat transformační management. Nestavět vztah s podřízeným pouze jako transakci (pracovník pracuje, vedoucí ho za to odměňuje). Být více inspirativní, rozvíjet zaměstnance a motivovat skrze další znaky transformace, které jsou uvedeny v druhé kapitole této práce.

U proměnné **Zapojení** je potřeba najít vhodný motivační nástroj, který povede k častějšímu zapojování zaměstnanců do dění technického úseku a angažovanosti do rozhodovacích procesů společně s vedoucím. Pracovníkům, kteří se neradi zapojují je důležité „otevřít dveře“. Příkladem může být zadání jasného osobního pracovního úkolu s konkrétním datem splnění. Motivačním prvkem pro podřízeného může být přenechání určité důvěry a také pravomoci v rozhodování. Stejným příkladem lze vytvořit i pracovní skupiny, které budou motivovány stejným způsobem. Vše samozřejmě pod průběžnou kontrolou vedoucího. Vhodným začátkem těchto společných úkolů je provedení tzv. metody brainstormingu, do které se zapojí celá skupina i vedoucí.

Dalším faktorem, pro který je příhodné najít vhodný nástroj změny je **Řešení konfliktů a problémů** na pracovišti. Toto téma bývá nejčastěji spojováno s atmosférou, která je dobrým začátkem pro změnu správným směrem. Souhrou mnoha okolností se postupem času atmosféra mění, a proto je důležité ukotvit konkrétní jednoduchá a spravedlivá pravidla, která se vlivem okolních faktorů nezmění. Doporučením pro vedoucí je v určitých případech vystřídat přátelskou atmosféru za profesionální, ve které všichni znají a respektují daná pravidla, podle kterých se bude postupovat v případě konfliktů, či problémů. V pravidlech je důležité nedělat výjimky a rozdíly mezi zaměstnanci. Neměla by se opomenout také transparentní zpětná vazba, která je s hledáním řešení problematiky spojena. (Bednář, 2015)

Námětem pro zlepšení komunikačních schopností vedoucích je seznámení se s termínem „small talk“, který je další možností, jak zdokonalit **Komunikaci** a **Atmosféru** na pracovišti. Tímto krátkým rozhovorem lze předejít i pracovním konfliktům. Pointou této uvolněné konverzace je prolomení ledů a uvolnění často napjaté atmosféry. Důležité je zvolení vhodného stylu komunikace a tématu, které by nemělo být rozsáhlé a nevhodné jako jsou osobní problémy, politika, finance, vztahy apod. (Straková, 2021). Doplnkem k výše zmíněnému návrhu může být anonymní schránka, do které zaměstnanec kdykoliv během pracovní doby podá návrh, stížnost apod. Vedoucí před poradou se zaměstnanci projde tyto informace a na následujícím setkání se jim budou společně věnovat, hledat řešení atd.

Poslední návrh je pro vedoucí pracovníky komplikovanější, a to z důvodu zavedení nemzdových ohodnocení v kolektivní smlouvě. Jedná se o nespokojenost zaměstnanců se současnými **Benefity**. Nejlepším možným návrhem pro manažery je zlepšení informovanosti, např. jejich uvedením na společné nástěnky společně s návodem, jak jednotlivé benefity čerpat.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnotit aspekty řízení a vedení zaměstnanců ve vybrané společnosti s důrazem na roli transformačního a transakčního managementu. K tomu napomohla sada řízených rozhovorů a dotazníkové šetření. Na jejich základě byla provedena analýza a navržena doporučení pro vedoucí pracovníky.

Tato práce byla rozdělena do čtyř kapitol. První část kladla důraz na seznámení se se základními pojmy managementu, například kdo je to manažer, jaké existují úrovně managementu a co jsou to manažerské funkce. Druhá část práce se zaměřila na problematiku v oblasti transformačního a transakčního managementu. Autor jasně vymezil rozdíly mezi vedením, vůdcovstvím a řízením a uvedl další podobné přístupy vedení lidí. Dále charakterizoval osobu leadera včetně jeho kompetencí a rolí a v závěru druhé kapitoly podrobně popsal již zmíněné styly vedení.

Ve třetí kapitole byly uvedeny základní informace o zkoumaném podniku včetně jeho historie. Následovala interpretace dat z provedeného dotazníkového šetření. Z těchto dat vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s jasností pracovních úkolů a preferují osobní komunikaci před telefonickou. Naopak nespokojeni jsou s udělováním pochval a mírou motivace od svého vedoucího, kterou by požadovali vyšší. Dále nejsou spokojeni s pracovními benefity a úrovní řešení konfliktů a problémů na pracovišti. Zmíněná negativa a pozitiva odráží celkovou kvalitu vedoucího, která nedosahuje příliš vysoké úrovně. Poté byly provedeny strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky, které posloužily jako podklady pro zjištění, jaký přístup vedení lidí v podniku zastávají. Oba manažeři jsou na základě teoretické části práce označeni jako zastánci transakčního stylu vedení. Dále výsledky byly použity pro objasnění některých odpovědí z dotazníkového šetření, ale také pro navržení samotných doporučení pro podnikovou praxi.

Ve čtvrté kapitole vznikla doporučení vedoucí ke zlepšení celkové kvality manažerů. Vedoucí by měli věnovat pozornost zejména ústní pochvale a častější motivaci. Dále důvěřivě přenechávat určité pravomoci v rozhodování na samotných zaměstnancích, aby se častěji zapojovali do rozhodovacích procesů společně. V případě konfliktu by měla být vystřídána přátelská atmosféra za profesionální atmosféru s pevně danými pravidly, které všichni znají a respektují. V běžném provozu přátelská atmosféra s občasným „small talkem“ povede ke zlepšení komunikace a samotné atmosféry na pracovišti. Vynecháno by nemělo být ani pravidelné sdělování informací o dění v podniku, ale také například informovanosti o tom, jaké má pracovník možnosti čerpání nemzdových zvýhodnění.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje:

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). Management a leadership. Grada. ISBN: 978-80-247-2177-4.
- Armstrong, M. (2020). Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům (přeložil Zdeněk GALANDR). Lingea. ISBN: 978-80-7508-621-1.
- Bednář, V. (2015). Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení. Management Press. ISBN: 978--80-7261-347-2.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). Management. Rubico. ISBN: 80-85839-45-8.
- Blažek, L. (2011). Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada. ISBN: 978-80-247-3275-6.
- DuBrin, A. J. (2007). Leadership: research findings, practice, and skills (5th ed). Houghton Mifflin. ISBN: 978-0-618-62328-0.
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2000). Psychologický slovník. Portál. ISBN: 80-7178-303-X.
- Jirásek, J. (1993). Transformační řízení. Grada. ISBN: 80-85623-71-4.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Grada. ISBN: 978-80-247-3527-6.
- Lisá, E. (2019). Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů (přeložila Tereza HUBÁČKOVÁ). Portál. ISBN: 978-80-262-1472-4.
- Mládková, L., & Jedinák, P. (2009). Management. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN: 978-80-7380-230-1.
- Pecáková, I. (2018). Statistika v terénních průzkumech (Třetí, přepracované vydání). Professional Publishing. ISBN: 978-80-88260-10-3.
- Pilařová, I. (2016). Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Grada. ISBN: 978-80-247-5721-6.
- Plamínek, J. (2018). Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu (5., aktualizované a rozšířené vydání). Grada. ISBN: 978-80-271-0629-5.

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). Psychologie efektivního leadershipu. Grada. ISBN: 978-80-247-4646-3.

Prukner, V., & Novák, J. (2014). Základy managementu. Code Creator. ISBN 978-80-244-4182-5. <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>

Stýblo, J. (2012). Leadership: realita nebo vize. Professional Publishing. ISBN: 978-80-7431-105-5.

Šikýř, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Grada. ISBN: 978-80-247-5212-9.

Veber, J. (2000). Management: základy, prosperita, globalizace. Management Press. ISBN: 80-7261-029-5.

Veber, J. (2021). Management: základy, přístupy, soudobé trendy (I. vydání). Ekopress. ISBN: 978-80-87865-69-9.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). Moderní management v teorii a praxi (2., rozš. vyd). Management Press. ISBN: 978-80-7261-197-3.

Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). Management. East Publishing. ISBN: 80-7219-014-8.

Internetové zdroje:

Melichar, D. (2013, 14. května). Analýza. ManagementMania.com. <https://managementmania.com/cs/analyza>

Analýza a syntéza – Sociologická encyklopedie. (n.d.). https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Analýza_a_syntéza

Geyery, A. L. J., & Steyrer, J. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. Applied Psychology, 47(3), 397–420. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00035.x>

Náš příběh. (n.d.). <https://safaripark.cz/cz/o-zoo/nas-pribeh>

Straková, T. (2021, 8. února). 6 osvědčených témat pro small talk. Prazsky Barcamp. <https://www.prazskybarcamp.cz/blog/6-osvedcenyh-temat-pro-small-talk/>

Safari Park Dvůr Králové nad Labem. (n.d.). http://www.wzd.cz/zoo/EU/CZ/cz_dvur_kralove.htm

Základy personalistiky ve firmě | HR a personální administrativa | Aptien. (n.d.).
<https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-hrm-human-resource-management#article-title>

Další zdroje:

ZOO Dvůr Králové a.s. 2022. Interní materiály společnosti.

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A: Dotazník pro zaměstnance společnosti.....	65
PŘÍLOHA B: Seznam otázek pro vedoucí pracovníky	69

PŘÍLOHA A: Dotazník pro zaměstnance společnosti

ZOO Dvůr Králové

Prosim Vás o vyplnění mnou vytvořeného, krátkého anonymního dotazníku, který přikládám k mé bakalářské práci na téma "Role transformačního a transakčního managementu ve vybrané společnosti". Cílem práce je zhodnocení aspektů řízení a vedení zaměstnanců právě s důrazem na již výše zmíněnou roli managementu. Předem děkuji za vyplnění dotazníku a za Vaše upřímné odpovědi. - Adam Šenfeldr

1. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

- Méně než 1 rok
- 1-10 let
- 11-20 let
- 21-30 let
- Více než 30 let

2. Jsou pracovní úkoly jasné a reálné?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Máte pro tyto úkoly vždy včas potřebné informace?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. Cítíte se motivováni svým nadřízeným při plnění pracovních úkolů?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Lze říct, že jste chválen/a za dobře vykonanou práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Je komunikace mezi Vámi a Vaším vedoucím efektivní?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Preferujete osobní komunikaci před telefonickou?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Snaží se Váš nadřízený na pracovišti vytvářet přátelskou a otevřenou atmosféru?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Máte zájem se zapojovat do rozhodovacích procesů společně s vedoucím?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Jste spokojen/a s výběrem nemzdových zvýhodnění (benefitů)?

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

11. Uvažoval/a jste někdy o odchodu z tohoto podniku?

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

12. Jak vnímáte schopnosti vedoucího při řešení problémů, či konfliktů na pracovišti? (Zvolte na škále od 1 – schopen do 5 – neschopen)

☆☆☆☆☆ / 5

13. Jak byste celkově zhodnotil/a vedení a řízení zaměstnanců v tomto podniku? (Zvolte na škále od 1 – výborné do 5 – špatné)

☆☆☆☆☆ / 5

14. Je něco, co byste změnil/a na svém vedoucím? (Vlastnosti, přístup, komunikace apod.)

15. Je něco, co byste obecně změnili v tomto podniku? (Přístup vedení, benefity apod.)

16. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž Žena

17. Vaše věkové rozmezí.

- Do 20 let
 21-30 let
 31-40 let
 41-50 let
 51-60 let
 61 a více let

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
 Středoškolské vzdělání
 Středoškolské vzdělání s maturitou
 Vysokoškolské vzdělání

PŘÍLOHA B: Seznam otázek pro vedoucí pracovníky

Rozhovor: ZOO Dvůr Králové a.s.

1. Jak dlouho zastáváte tuto pracovní pozici?
2. Jak si představujete úspěšného leadera?
3. Jak přistupujete k vedení zaměstnanců? (volný přístup x přísný přístup)
4. Při sestavování plánu se spíše zaměřujete na zaměstnance nebo na splnění cíle?
Můžete samozřejmě na obojí – lze potom říct, že jste transformativní manažer?
(transformační x transakční management)
5. Jak se snažíte motivovat (motivujete) své podřízené?
6. Jak vzájemně komunikujete se zaměstnanci? Je to efektivní?
7. Jak reagujete na možné konflikty mezi zaměstnanci? (soukromé konflikty x pracovní konflikty)
8. Jaké kladné a záporné vlastnosti pozorujete u svých podřízených nejčastěji?
9. Dle jakých kritérií se rozhodujete při hodnocení výkonů zaměstnanců a následném odměňování? (kvalitativní x kvantitativní)
10. Do jaké míry zapojujete zaměstnance do rozhodovacích procesů? Necháte si poradit?
11. Pokud se snažíte vytvářet pozitivní prostředí, jaké jsou Vaše postupy?
12. Jak jste spokojen/a na této pracovní pozici?
13. Bez ohledu na odpověď u předchozí otázky, je něco, co byste v podniku změnil/a?
14. Změnil/a byste něco týkající se zaměstnanců ve Vašem úseku?
15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?