

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku

**Management leadership styles and their application in
the company**

Klára Sakařová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 13. prosince 2021

v. r. Klára Sakařová

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za pomoc, poskytnuté konzultace, vstřícnost a odborné vedení při vypracování bakalářské práce.

Poděkování také patří podniku SWISS – FORM a.s. za možnost vypracování bakalářské práce a jmenovitě asistentovi ředitele panu Ing. Igorovi Blažkovi, za ochotu a pomoc při organizaci strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	7
1 Management.....	8
1.1 Manažer.....	9
1.1.1 Žena manažerka	10
1.2 Vlastnosti manažera	11
1.3 Dovednosti manažera	13
1.4 Autorita manažera	14
1.5 Kompetence manažera	15
2 Leadership	16
2.1 Management vs. leadership.....	16
2.2 Manažer vs. leader	19
3 Styly vedení lidí	21
3.1 Klasické styly vedení	21
3.2 Manažerská mřížka	23
3.3 Situační leadership	26
3.4 Teorie „cesta k cíli“.....	27
3.5 Likertova Teorie 4S.....	28
3.6 Ostatní styly vedení.....	30
3.7 Teorie X a Y.....	32
4 SWISS - FORM a.s.	33
4.1 Produktové portfolio	34
4.2 Organizační struktura podniku	34
5 Analýza stylů vedení v podniku.....	37
5.1 Dotazníkové šetření.....	37

5.1.1	Charakteristiky respondentů.....	38
5.1.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	41
5.1.3	Závěry dotazníkového šetření	48
5.2	Rozhovory s vedoucími pracovníky	51
5.2.1	Vyhodnocení rozhovorů s vedoucími pracovníky	52
5.2.2	Závěry z rozhovorů	55
5.3	Celkové zhodnocení manažerských stylů vedení	57
6	Doporučená opatření.....	58
6.1	Cíl a realizace vzdělávacích akcí.....	58
6.2	Manažerské kurzy na téma delegování.....	58
6.3	Rizika realizace vzdělávacích akcí	60
6.4	Zhodnocení doporučených opatření	61
	Závěr.....	62
	Seznam použitých zdrojů.....	64
	Seznam tabulek.....	66
	Seznam obrázků	67
	Seznam příloh	68
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Bakalářská práce je zpracována na téma „Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku“. Aby byl podnik veden dobře, je zapotřebí znát manažerské styly vedení a jejich využití. Vedoucí pracovníci by měli být schopni vybrat styl vedení, který je nejvhodnější v konkrétní situaci a prostředí podniku. Styl vedení představuje pro vedoucí pracovníky typický způsob, jakým vykonávají funkci vedení. Správný manažer dokáže měnit styly vedení podle potřeby a situace tak, aby jeho práce a práce jeho podřízených pracovníků byla co nejefektivnější. A aby toho byli schopni, je potřeba znát způsoby, jak správně jednotlivé styly využívat. Pokud vedoucí pracovníci volí styly vedení špatně, může nastat zmatek, neefektivnost a práce vedoucího pracovníka může vypadat nahodile. Vedoucí pracovník si musí být jistý svým vedením, aby ho mohli pracovníci následovat.

Práce byla vypracována v podniku SWISS - FORM a.s. v Nové Roli, který se zabývá zpracováním tenkých plechů.

Cílem práce je vyhodnotit manažerské styly vedení, které jsou uplatňovány ve vybraném podniku, a poté na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů navrhnout opatření. Bakalářská práce se skládá ze šesti kapitol. První kapitola definuje pojem management, vymezuje manažera, jeho osobnost a funkce, které vykonává. Druhá kapitola přibližuje pojem leadership. Představuje rozdíly mezi managementem a leadershipem, stejně jako mezi manažerem a leaderem. Třetí kapitola se věnuje popisu jednotlivých stylů a teoriím vedení. Všechny tyto kapitoly jsou zpracovány na základě literární rešerše.

Čtvrtá kapitola představuje zvolený podnik. Popisuje produktové portfolio a organizační strukturu. Čtvrtá kapitola je zpracována na základě interních zdrojů a materiálů. Pátá kapitola obsahuje analýzu stylů vedení ve zvoleném podniku. K analýze jsou využity dotazníková šetření a strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky. Výsledky jsou popsány, zhodnoceny a jsou z nich vyvozeny závěry. V šesté kapitole jsou představeny návrhy opatření, které by mohly pomoci vedoucím pracovníkům při vedení lidí. Pátá a šestá kapitola jsou zpracovány na základě výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů, poznatků z literární rešerše a internetových zdrojů.

1 Management

Pojem management, který původně pochází z americké angličtiny, se stal v dnešní době široce používaným a známým. V literatuře se s tímto pojmem setkáváme velice často, přesto najdeme i jeho český překlad – „řízení“. Tento výraz je velmi omezující a nedostačující, ale přesto budeme pro účely této práce používat oba pojmy současně. Slovo management můžeme odvodit z latiny, a to z výrazů „manus“ – ruka a „agere“ – činit. Jiné odvození uvádí Tureckiová (2004), a to, že management lze odvodit ze slovesa „to manage“, které nemusí znamenat pouze řídit, ale rovněž vědět si rady, dokázat něco nebo dobře hospodařit. Dále uvádí, že v managementu by nemělo jít jen o prosté zadávání příkazů či pokynů nutných k vykonání činností, ale také o samostatnost a odpovědnost všech lidí zúčastněných v procesu. Donnelly (2017) uvádí, že management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. Takovýchto definic bychom ale mohli najít mnoho, neboť neexistuje jen jeden směr chápání tohoto pojmu. V případě této práce níže uvedeme příklady možných definic.

Autoři Vodáček a Vodáčková (2013, s. 11–12) chápou management jako:

- vedení lidí – ve volné interpretaci podle Americké manažerské asociace. V tomto pojetí management může znamenat umění dosahovat cílů organizace rukama a hlavami jiných. Manažer musí umět pracovat s lidmi, ovlivňovat je a motivovat tak, aby dosáhli s jeho pomocí určených cílů.
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky – „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřené na dosažení soustavy cílů organizace.*“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 12)
- účel a používané nástroje – pro poslední z uvedených autoři předkládají definici, která říká, že management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které manažeři využívají ke zvládnutí specifických činností směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.

Slovem management lze pojmenovat činnost řízení, ale spolu s tím také skupinu řídicích pracovníků. V prvním případě označujeme funkce, ve druhém případě jde o pojmenování skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají.

Management můžeme chápat jako soubor uspořádaných poznatků, které jsou odporovány z praxe a poté formulovány do návodů. Zakládá se na poznatcích z vědních disciplín jako ekonomie, matematika, statistika, psychologie a sociologie, které poté dále rozvíjí v konkrétních případech. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Donnelly (2017) uvádí ve své publikaci, že smyslem manažerské práce je inspirovat pracovníky.

Veber (2009) vymezuje následující: *„Management jako specifická aktivita (profese) je stále s větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena.“* (Veber, 2009, s. 20)

Na závěr uvedeme definici, kterou zmiňuje Tureckiová (2004, s. 28) – ta uvádí jako vystihující definici od P. F. Druckera:

„Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“

1.1 Manažer

Manažer je člověk, kterému byl svěřen tým spolupracovníků, s jejichž pomocí realizuje stanovené cíle. Definice, kterou uvádí Lojda (2011), říká, že manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Manažeři pracují na různých úrovních řízení, a tak se mohou různit i jejich definice. Dle Lojdy je důležité, abychom si uvědomili, jakou definici manažera vůbec hledáme – ideálního manažera anebo manažera úspěšného. Úspěšnými manažery se mohou stát i velmi rozdílné osoby s odlišnými schopnostmi a vlastnostmi. Naopak, jak ukázaly výzkumy, i někteří uznávaní odborníci v řídicích funkcích neuspěli. Mikuláščík (2015) souhlasí s tím, že manažeři mohou mít odlišné vlastnosti, a přesto být úspěšní. To znamená, že nemůže být úspěšný pouze jeden způsob jednání.

V současnosti můžeme jako manažera označovat každého, kdo vykonává funkci řízení. Tato doba je specifická tím, že manažeři dávají všechno do pohybu a převzali odpovědnost za procesy spojené s řízením firmy. Manažer musí být vizionář, vůdce a vyjednávač, musí ovládat manažerské techniky a mít praktické dovednosti v mnoha

oblastech (Khelerová, 2010). Lojda dále velice výstižně uvádí fakt, že manažeři jsou najímáni pro dosahování určitých cílů. Proto se od nich očekává, že budou vědět, jak těchto cílů dosáhnout prostřednictvím schopností jako organizování, vyjednávání a motivování.

V malém podniku, kde může být vlastník jediným zaměstnancem, splývají role zaměstnance, manažera i vlastníka v jednu. Jak se podniky zvětšují a rozšiřují, role jsou rozděleny a osamostatněny. Nakonec vlastník najímá manažera, aby pro něj podnik vedl, čímž začíná stoupat i moc manažerů, až došlo k oddělení vrcholového vedení od operativního. Manažery tak rozdělujeme do tří úrovní:

- nejnižší (manažeři první linie – mistři, vedoucí dílen);
- střední (manažeři druhé linie – vedoucí útvarů);
- vrcholová (top management – koordinují všechny ostatní a vytvářejí hospodářskou politiku). (Hálek, 2017, s. 44)

1.1.1 Žena manažerka

Aktuálně jsou gender, pohlaví a rozdíly mezi nimi velmi často zmiňovanými tématy. I v managementu je stále mezi pohlavími rozdíl. Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol. (2016) uvádí, že rozdíly mezi ženami a muži jsou dány tím, že stále žijeme ve společnosti tradičně rozdělených rolí, kdy muž zajišťuje rodinu hmotnými statky a žena se stará o domácnost. Autoři toto uvádějí jako handicap, protože v současnosti se ženy zabývají jak svou pracovní kariérou, tak i péčí o domácnost, a tím mají v životě vlastně dvě paralelní kariéry. Přestože velká většina žen pracuje a svými schopnostmi a vzděláním se mužům vyrovnaly, stále nedosahují takového postavení jako muži. Pakliže ano, jejich mzda zpravidla nedosahuje stejné výše jako mzda u mužů. Pro firmy žena často znamená znevýhodnění kvůli očekávanému mateřství a častější absenci z důvodu péče o děti. A právě proto, že mají vedle své práce i nutnost péče o domácnost, jsou na ženy kladeny větší nároky. (Mikuláščík, 2015)

Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol. (2016) uvádí výsledky průzkumu v České republice z roku 2016, které ukazují, že pouze 10,4 % členů statutárních orgánů v TOP 250 největších firmách jsou ženy. K tomu autoři dále uvádí, že ženy mají v současnosti srovnatelnou pravděpodobnost posunu do manažerských pozic v oblasti ekonomiky,

financí, marketingu a v oblasti řízení lidských zdrojů. Působí se jim lépe v nadnárodních, resp. zahraničních společnostech, protože zde nehraje gender takovou roli jako v českých firmách.

Pokud bychom hledali rozdíly mezi ženou manažerkou a mužem manažerem, jako první bychom měli zmínit rozdíly v myšlení a soustředění. Ženy, na rozdíl od mužů, si dokážou všimnout a soustředit se na více věcí najednou. Muži bývají soustředěni na to, v čem jsou dobří, a tak nemusí vnímat detaily kolem sebe. Ženy manažerky používají svoji autoritu k vytvoření podpůrného a pečujícího prostředí. Naopak muži manažeři využívají autoritu ke své nadsazenosti, a tak mohou dávat rozkazy, kvůli čemuž očekávají poslušnost. Ženy mohou vnímat svoji moc jako svobodu ke spolupráci a transformaci, kdežto muži moc vnímají spíše jako svobodu k využívání zdrojů. Autorka článku z toho vyvozuje závěr, že ženy jsou lepší v měkkých dovednostech, jako je komunikace, týmová práce a dávání zpětné vazby. Jsou také lepší ve stanovování cílů a plánování. (Sundaresan, 2010)

1.2 Vlastnosti manažera

Předpokládá se, že pokud má člověk určité vlastnosti, bude se chovat v jistých situacích podobně, uvádí Lojda (2011). Manažer by měl, podle Khelerové (2010), mít vyrovnanou osobnost a měl by vědět, jestli je jeho energie vynaložena efektivně. I při situacích, když věci nejdou tak, jak by měly, by měl manažer zůstat optimista a za těchto okolností by neměl psychicky selhat. Odpovědnost nese totiž i za druhé, a tak by měl obavy potlačit a přimět zaměstnance ke společnému řešení situace. Důležitou vlastností je také zdravá sebedůvěra – pokud si nevěří sám, je velice těžké získat důvěru jiných.

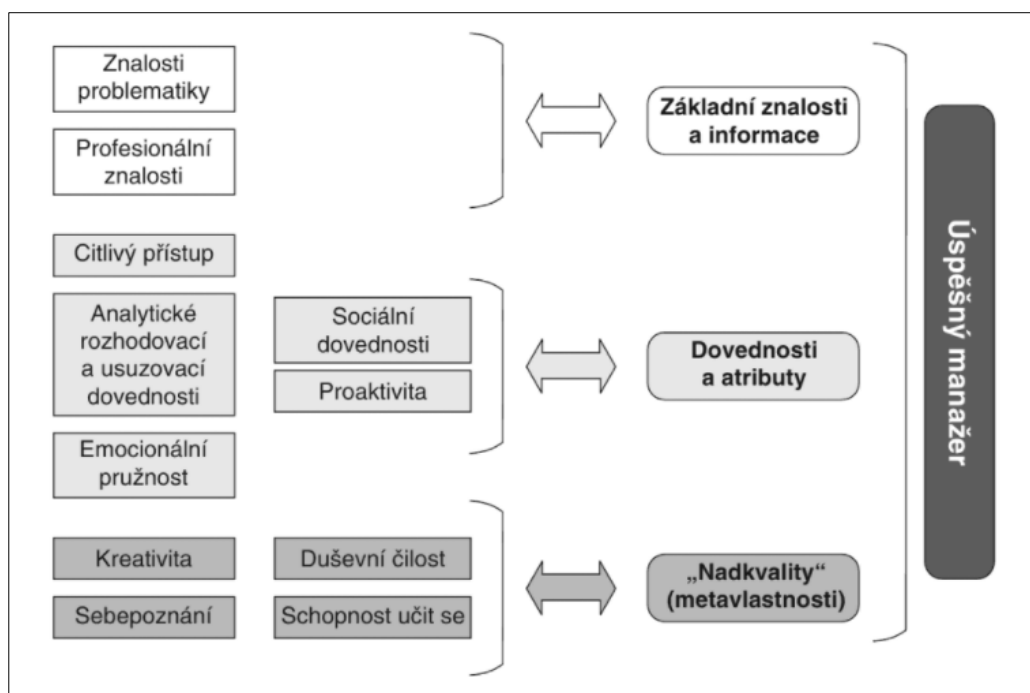
Mikuláščík (2015) uvádí vlastnosti, které jsou nezbytné pro práci manažera:

- umět komunikovat, umět naslouchat;
- být stresu odolný;
- být flexibilní, umět se přizpůsobovat změnám;
- pracovat na sobě, mít zdravé sebevědomí, pečovat o svůj seberozvoj;
- být ochoten pomáhat a dodržovat sliby;
- umět se učit z vlastních chyb a neopakovat je.

Takovýto soubor relativně stálých vlastností představuje charakter člověka. Ten můžeme rozdělit na vlastnosti morální a volní. Volní vlastnosti závisí na vůli člověka a můžeme jimi vyjádřit záměrné chování (tj. sebekontrola, vytrvalost). Morální vlastnosti představují svědomí a vyjadřují mravní kodex jednotlivce. Spolu s charakterem je i temperament součástí osobnosti. Temperament je soubor vrozených vlastností, které však lze v průběhu života ovlivňovat, pěstovat a zdokonalovat. Lojda (2011) vytyčuje typické znaky temperamentu, které jsou u manažerů vyžadovány:

- asertivita – tato vlastnost umožňuje prosadit svůj názor bez využití agresivního chování;
- emoční stabilita – ta dovoluje zvládat stres;
- dominance – projevuje se zdravou dávkou agresivity a soutěživosti, zároveň dovoluje překonávat snadněji překážky.

Obr. 1: Profil úspěšného manažera



Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010, str. 32)

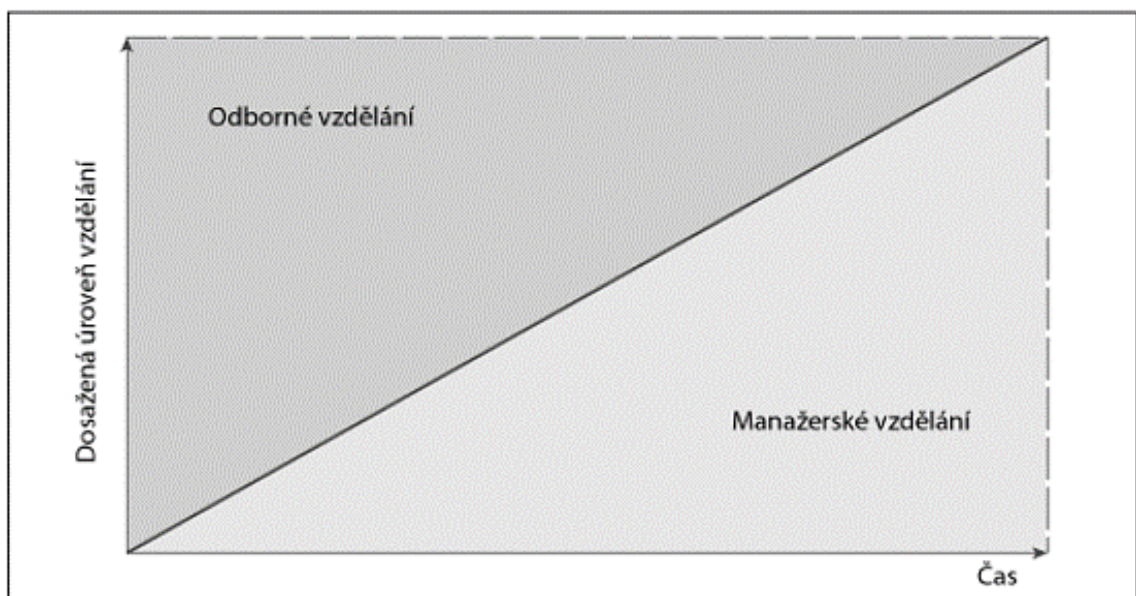
Podle Pedlera, Burgoyna a Boydella (Cejthamr a Dědina, 2010) jsou vlastnosti úspěšného manažera rozděleny do tří skupin. Přímo uvedené rozdělení celkem jedenácti vlastností lze vidět na obrázku č. 1. Vlastnosti, které by měl mít úspěšný manažer:

- základní znalosti a informace – jsou potřebné k jednání na základní úrovni;
- specifické znalosti a vlastnosti – ovlivňují chování a výkon;
- „nadkvality“ – mohou pomoci manažerovi rozvíjet se.

1.3 Dovednosti manažera

Pro zajištění hladkého průběhu procesu managementu je zapotřebí, aby manažer disponoval kombinací jak odborného vzdělání, tak manažerského vzdělání. Autoři Cejthamr a Dědina (2010) spolu s Lojdou (2011) se shodují, že postupem času se mění poměr odborných znalostí a manažerského vzdělání. Tato změna je zapříčiněna postupem v hierarchii podniku. Každé takové povýšení znamená vyšší nárok na manažerské vzdělání. Naopak, čím níže v hierarchii podniku manažer stojí, tím více potřebuje odborného vzdělání. Lojda (2011) přikládá velmi zjednodušený obrázek se změnou poměru odborného a manažerského vzdělání. K tomu také dodává, že ke změně nedochází lineárně.

Obr. 2: Poměr potřeb vzdělání manažera



Zdroj: Lojda (2011, s. 18)

Cejthamr & Dědina (2010) konkrétně popisují změnu poměru potřeby mezi technickými znalostmi, společenskými a lidskými faktory a také koncepčními

schopnostmi. Postupem času se klade čím dál menší důraz na technické znalosti. A protože se management stále více stává záležitostí vedení lidí, společenské a lidské faktory nabývají ve všech stupních managementu na důležitosti.

Hálek (2017) uvádí další možné rozdělení manažerských dovedností. Dovednosti člení na technické, analytické, rozhodovací, umění pracovat s počítačem, práce s lidmi, komunikační a koncepční. Opět se zde mění poměry těchto dovedností, tentokrát ale autor uvádí, že se mohou měnit ve vztahu k manažerské úrovni.

1.4 Autorita manažera

Jak manažer působí na své pracovníky, souvisí s autoritou. Autorita často bývá spjata s pozicí, kterou manažer v podniku zastává – takto se nazývá formální autorita. Čím je manažer v hierarchii podniku výše, tím více respektu se mu dostává s ohledem na jeho pozici. Pouze tento druh autority ale nestačí. Je důležitá pro zajištění vážnosti manažerských pozic, ale také jen usnadňuje situaci méně kvalitním manažerům, což mnohdy nepřispívá k procesu řízení. Na druhé straně je autorita neformální. Ta vyjadřuje akceptování manažera lidmi za to, jaký je člověk, jehož si mají proč vážit. Jen tak se může manažer prosadit jako vedoucí, resp. jako lídr, pro kterého jsou pracovníci ochotni pracovat s větším nasazením. Obě strany by měly být vyrovnány tak, aby manažer působil důvěryhodně a jistě. (Bedrnova a kol., 2012)

Dle autorů Cejthamra a Dědiny (2010) se vedení může opírat i o rozumnou autoritu, která se vyskytuje hlavně u lidí vykonávajících kreativní nebo velmi specializovanou práci, kde se můžeme setkat s odporem k formálnímu stylu manažerského vedení vzhledem k hierarchii podniku. Tato autorita vychází z osobních znalostí a reputace, přičemž se hlavně opírá, dle jejího názvu, o rozum.

Prosazování autority nemusí být pro manažera snadné. Autorita má vliv na trvanlivost mocenských vztahů i v situacích, kdy jsou oslabeny pravomoci manažera. V momentě odebrání moci či jejího oslabení dochází ke ztrátě respektu a radikální změně chování ze strany pracovníků vůči manažerovi. Ti, kteří svou moc opírali rovněž o osobnostní charakteristiky, se mnohdy mohou dočkat respektu i přes ztrátu své moci. Bedrnová a kol. (2012) upozorňují na fakt, že hlavně mladí lidé bez zkušeností spoléhají na formální autoritu díky svému postavení a myslí si, že řízení lidí je snadné.

Tím se dopouštějí mnoha chyb a je pro ně velmi obtížné získat neformální autoritu – to nás znovu vede k faktu, že pouze formální autorita nestačí.

1.5 Kompetence manažera

Dle autorů Cejthamra a Dědiny existuje všeobecně společný postoj, že *„kompetence odrážejí kombinaci dovedností, znalostí, schopností a chování, které prochází napříč organizací a jejími pracovníky a projevuje se v systémech, procesech a strukturách, mohou být manažerské i technické.“* (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 39) Tito autoři také místo pojmu kompetence používají termín „způsobilost“.

Bedrnová a kol. (2012) definují kompetenci manažera jako současný stav připravenosti manažera k výkonu práce. Takovéto vyjádření si můžeme vyložit i tak, že této věci nerozumíme, nemáme dostatek znalostí či schopností. (Tureckiová, 2004)

Kubeš a kol. (2004) uvádějí, že kompetentní pracovník splňuje určité předpoklady k tomu, aby odváděl svou práci správně a zadané úkoly plnil dobře. Tyto předpoklady jsou:

- měl by být obdařen schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi, které bude pro splnění úkolů potřebovat;
- je motivován k tomu, aby je používal ve vhodných situacích a viděl v takovém chování hodnotu;
- má možnost toto chování používat.

Pokud manažer splňuje tyto předpoklady, lze jej považovat za kompetentního. Všechny podmínky jsou si rovnocenné a nepřítomnost jednoho z předpokladů znamená ohrožení kompetentního výkonu. (Kubeš a kol., 2004)

2 Leadership

Jak zmínil ve své publikaci Armstrong (2008), podle Oxfordského slovníku angličtiny „vést“ znamená „způsobovat, aby někdo s někým šel...“. Toto je samozřejmě doslovný překlad významu tohoto slova, od kterého se ale odvíjí i samotný význam námi zkoumaného pojmu „vést“. Je to schopnost přesvědčit lidi o tom, aby lídra následovali, a také inspirovat a motivovat lidi tak, aby svými nejlepšími silami došli do žádaného cíle. Podle Benders (2006, s. 27) je leadership „... způsob myšlení, způsob bytí a způsob života.“

Dle Tureckiové (2004) leadership spočívá v „dělání správných věcí“. Cejthamr a Dědina (2010) uvádí smysl vedení jasně, ve zkratce, jako „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“. Vedení by mělo pracovníky inspirovat a vést je tak, aby požadovaný úkol provedli co nejlépe. Armstrong (2008, str. 378) dokonce přirovnává vedení k umění. Podstatou je změna ve způsobu práce s lidmi – nadále to nejsou jenom podřízení, jsou to aktivní a schopní spolutvůrci, kteří v týmu dokáží najít společnou cestu k firemnímu cíli. Dokáží naplnit vize a strategie firmy. O konceptu vůdcovství se zabývá ve své publikaci i Blažek. Ten uvádí, že vůdce je charismatická osobnost, která u jeho následníků vzbuzuje „... úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru, ale i další emoce jako bázeň či slepou víru.“ (Blažek, 2014, s. 193) Většina z autorů se shoduje, že vedení znamená ovlivňování druhých k tomu, aby vykonali zadané úkoly.

Počátek zkoumání leadershipu nalezneme na začátku 20. století. Od 30. let 20. století se zájem badatelů obrátil na osobnost lídra se snahou zjistit, co je tak výjimečného na jedincích, kteří se stávají lídry (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016).

2.1 Management vs. leadership

V předchozí kapitole jsme si již uvedli, co znamená pojem management, a že je totožný s pojmem řízení. V současné literatuře můžeme nalézt i pojem leadership, kterému odpovídá český ekvivalent vedení, proto v této práci budeme používat oba termíny. Armstrong odlišuje tyto pojmy od sebe následovně:

- „Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.“ (Armstrong, 2008, s. 17)
- „Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.“ (Armstrong, 2008, s. 17)

Takto je rozdíl mezi nimi velmi jasný. Řízení se týká zajišťování zdrojů, jejich rozdělování a kontrolování. Vedení musí být zabezpečeno v takových situacích, kde se nacházejí lidé. Vést lidi (Armstrong a Taylor, 2015) znamená inspirovat je, ovlivňovat a podněcovat. Také to můžeme chápat jako schopnost přesvědčit někoho k tomu, aby se choval jinak, a to dobrovolně.

Na druhé straně management představuje děláni věcí správně. Armstrong a Taylor (2017) uvádějí, že lidé často kritizují pojetí lidí jako zdroje, jako by byli jen dalším výrobním faktorem. Tak vznikly alternativy k tomuto pojmu, které se měnily v průběhu let. Někdy tak můžeme pojem „řízení lidských zdrojů“ zaměnit za „řízení lidí“. Můžeme také znát „personální řízení“ nebo „řízení práce“, respektive „řízení pracovních sil“. Ve dvacátých letech 20. století byl používán pojem „péče o pracovníky“.

Dle Tureckiové (2004) lze management jednoduše popsat jako zadávání úkolů lidem a následné kontrolování jejich plnění. Řízení lidí tak spočívá v „dělání správných věcí“. V tomto případě je manažer ten, kdo prostřednictvím svých podřízených plní úkoly dané někým jiným. Autorka k tomu dodává, že pojmy řízení a vedení jsou do určité míry spojeny a lze je považovat částečně za synonyma s tím, že leadership je nadřazený. Vedoucí pracovník musí zvládat nejrůznější styly řízení, a tím být i schopen vést. Můžeme říci, že vedení obsahuje řízení a vedení by mělo předcházet řízení. S tímto tvrzením do určité míry souhlasí i Donnelly (2017), který ve své publikaci uvádí, že vedení je součástí řízení; již ale nesouhlasí s tím, že je lze považovat za synonyma.

Kociánová (2012) popisuje vedení jako flexibilní a posilňující, kdežto management jako přísnější a byrokratický. Pokud jedna osoba ovlivňuje chování druhé osoby nebo skupiny, jde vždy o vedení. Management dělá rozhodnutí a využívá k tomu svou moc.

Autoři Vodáček a Vodáčková (2013) tyto pojmy rozdělují tak, že management představuje tradiční autoritativní způsob řízení, zatímco leadership je méně formální a jde spíše o tvůrčí vedení spolupracovníků.

K leadershipu vede dlouhá cesta. Je velmi důležité se svými následovníky komunikovat, říct jim, proč je tato změna nutná, co to pro všechny znamená, přimět je naslouchat, ale také poslouchat jejich obavy, názory a připomínky. Je zapotřebí tyto kroky opakovat a praktikovat tak dlouho, dokud není nový směr zaběhnut v každodenní rutině. (Tureckiová, 2007)

Armstrong a Stephens (2008, s. 18) uvádějí rozlišení řízení a vedení podle Zaleznika a Kottera:

Obr. 3: Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik)

Řízení znamená:	Vedení znamená:
<ul style="list-style-type: none"> • Důraz na racionalitu a kontrolu. • Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevení tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky. • Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešení přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami. • Podřízení úzce zaměřeným účelům. • Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku. • Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otevřenost novým možnostem. • Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně. • Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí. • Vizualizaci (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci. • Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem. • Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.

Zdroj: Armstrong a Stephens (2008, s. 18)

Obr. 4: Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter)

Řízení znamená:	Vedení znamená:
<ul style="list-style-type: none"> • Orientaci na zvládnání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny. • Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné. • Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize. • Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit. • Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.

Zdroj: Armstrong a Stephens (2008, s. 18)

2.2 Manažer vs. leader

Blažek (2014) ve své knize uvádí hned na úvod jasné rozdělení těchto pojmů. Lídr souvisí s rolí, kdežto manažer souvisí s pracovní pozicí. Lídr se stává lídrem přirozenou cestou. Manažer se dostává do své pozice formální cestou, nabývá určitých pravomocí a jsou mu svěřeni podřízení. Nelze tvrdit, který z nich je lepší. Lze ale říct, že lídr může být manažerem, ale manažer již nemusí být lídrem. Manažer je vždy na pozici řídicího pracovníka a je členem organizace. Lídr může být pouhým členem organizace, a přesto být lídrem a mít v organizaci značný vliv, protože má kolem sebe své následovníky.

Vůdci předávají poslání organizace, jsou zaměřeni především na lidi a na výsledky. Jsou to lidé, kteří nejistotu berou klidně, rádi věci mění a k tomu využívají lidský potenciál. Vykonávají všechny manažerské funkce, ovšem jinak. Na druhé straně manažeři jsou orientováni na cíle a rozhodují, jakým způsobem k nim dojít. (Kociánová, 2012)

Kratochvíl (2009) vycházel z práce autora Warrena Bennis a rozlišil manažera a lídra podle obsahu jejich práce:

- Manažer věci spravuje, lídr je inovuje.
- Manažer se koncentruje na systémy a struktury, lídr na lidi.
- Manažer se spoléhá na kontrolování, lídr na vzbuzování důvěry.
- Manažer se dívá dolů, lídr na horizont.
- Manažer akceptuje stávající stav, lídr jej zpochybňuje.
- Manažer se ptá „jak a kdy“, lídr „co a proč“. (Kratochvíl, 2009, str. 37)

3 Styly vedení lidí

Podle Tureckiové (2004) stylem řízení označujeme typické chování nebo způsob chování vedoucího pracovníka, které uplatňuje na své podřízené. I zde je rozdíl mezi manažerem a lídrem. Manažer stylem řízení prosazuje svou autoritu (resp. poziční moc), kdežto lídr svým stylem vedení pracuje s autoritou přirozenou. Styly řízení či vedení lidí v obou případech představují způsob, jak vedoucí pracovníci dosahují vytyčených cílů prostřednictvím práce ostatních pracovníků. Goleman (2015) ve své publikaci uvádí výstižné přirovnání k tomu, jak by měl vedoucí pracovník měnit styly vedení podle potřeby. Podle něho jsou styly vedení jako golfové hole pro profesionálního hráče golfu, který si hole vybírá podle požadovaného úderu. Stejně tak by měl vedoucí zvládat vícero stylů vedení a měl by vědět, v jaké situaci, jaký styl využít.

3.1 Klasické styly vedení

Výzkumy Lewina, Lippita a Whitea z roku 1939 můžeme považovat za začátky v oblasti behaviorálního přístupu k leadershipu. Tito autoři definovali tzv. klasické styly leadershipu (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016). Patří sem styl autokratický, demokratický a styl laissez-faire, tj. liberální styl podle Tureckiové (2004). Tyto styly představují stálé způsoby jednání, kterými lídr ovlivňuje ostatní. Tento přístup se zajímá o to, co lídr dělá a jak se chová (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016). Stejně rozdělení zmiňují ve své publikaci Vodáček a Vodáčková (2013); ti toto rozdělení uvádí pod názvem „Teorie zaměřená na chování lídrů“.

Autokratický styl

Stejně jako ‚autokratický styl vedení‘ můžeme vidět i pojem ‚autoritativní‘ styl vedení. Tento styl využívá sílu osobnosti lídra – ten rozhoduje sám, využívá své formální autority a postavení v hierarchii podniku, jedná pomocí příkazů. K motivaci svých podřízených využívá hlavně odměny a možnost jejich manipulace, v tomto případě se jedná především o peněžní odměny (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Bělohávek popisuje tento styl jako styl, kde vedoucí ve svých rukách drží veškerou moc. Komunikace je jednosměrná od vedoucího pracovníka dolů. Vedoucí si drží odstup od svých podřízených, zadává jim pouze přesně definované úkoly

(Bělohlávek, 2001). Poté provádí kontroly, přičemž se svými podřízenými se radí minimálně. Nevýhodou je utlačování samostatnosti, iniciativy a individuální motivace. Výhodou je poté pravidelný vysoký výkon pracovníků.

Demokratický styl

Jindy označován jako „participativní“ nebo „kooperativní“ styl vedení, při původním zkoumání byl považován za styl optimální (Tureckiová, 2004). Základem je spolupráce vedoucího s podřízenými. Vedoucí značnou část úkolů deleguje, přesto si nechává prostor pro své závěrečné rozhodnutí. Nadřízený pracovník zpravidla konzultuje provedení úkolů se svými podřízenými. Komunikace je dvousměrná. Vedoucí koordinuje průběh prací a jejich dokončení, ptá se kolektivu na jejich názor a na případné korekce. Motivace zde probíhá formou aktivní účasti pracovníka na díle, jeho hodnocení i odměnách, což můžeme považovat za výhodu tohoto stylu, stejně tak jako osobní zaujetí pracovníků, kteří chtějí být součástí procesu rozhodování. Nevýhodou je ale časová ztráta, která plyne z tohoto procesu (Vodáček & Vodáčková, 2013; Bělohlávek, 2001).

Styl laissez-faire

Překlad francouzského pojmu „nechat to být“ nás vede k dalším možným názvům tohoto stylu – v literatuře můžeme najít styl „volný“, „liberální“ nebo „styl na volné uzdě“. Řídící pracovník ponechává volnost jednání a řízení práce na svých podřízených. Vedoucí zde vystupuje v roli podporovatele, který podřízeným pomáhá, předává důležité informace, napomáhá jim s odstraněním překážek, které nemohou v jejich pozici sami překonat. Pracovníci si sami nebo z velké části sami rozhodují o rozdělení a postupu práce. Komunikace zde probíhá především mezi jednotlivými pracovníky. Výhodou je volnost práce bez ustavičné kontroly nadřízeného. To však může být nevýhodou tehdy, kdy je potřeba pomoc vedoucího, který nemusí být k dispozici. Tento styl vyžaduje zkušené, samostatně fungující pracovníky, kterým tento styl vedení vyhovuje. Pokud tomu tak je, tento styl dokáže být velmi efektivní (Vodáček a Vodáčková, 2013; Bělohlávek, 2001).

3.2 Manažerská mřížka

Autory manažerské mřížky, označované taky jako teorie klasifikační sítě, jsou Robert R. Blake a Jana S. Mountová. Principem je zařazení vedoucích pracovníků do čtvercové matice 9x9 polí. Jde o dvoudimenzionální síť, která vyjadřuje intenzitu zájmu vedoucího pracovníka o kontrolu, plánovací problémy a úroveň práce na jedné ose a na druhé zase intenzitu zájmu o spolupracovníky a jejich chování. Jednoduše řečeno, maticové uspořádání pomáhá snadno zařadit vedoucího pracovníka podle toho, jakou míru zájmu projevují o lidi a o výrobu (Vodáček & Vodáčková, 2013). Dědina a Cejthamr hned na začátku upozorňují na fakt, že „zájem“ neznamená, jaký má manažer o něco zájem, ale „... ukazuje na povahu a sílu předpokladů, které jsou základem manažerských vlastních postojů a stylu“. (Dědina & Cejthamr, 2010, s. 68) Tento model mřížky obsahuje pět stylů vedení, které jsou popsány slovně i číselně podle toho, kde se v mřížce nacházejí.

(9,1) Autoritativní leadership

Jde o styl, kde manažer usiluje o docílení určitých výsledků bez ohledu na pocity a problémy svých podřízených (Gallo, Tausova & Gonos, 2016). Pracovníky vnímá pouze jako prostředek k dokončení úkolu (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016). Jak již bylo uvedeno, v tomto stylu vedoucí pracovník spoléhá na svou moc a autoritu, při neplnění jím zadaného úkolu využívá postihy.

Dodávají k tomu, že pokud pracovník vyžaduje jakékoliv instrukce či pomoc, jde o nespolehlivého a nespolupracujícího zaměstnance (Dědina a Cejthmar, 2010).

(1,1) Ochuzený leadership

Vedoucí problémy neřeší, vyhýbá se jim. Vynakládá pouze takové úsilí, aby udržel svou pozici v podniku. Neprojevuje příliš velký zájem o vytváření příjemného prostředí pro své zaměstnance ani o plnění zadaných úkolů (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016).

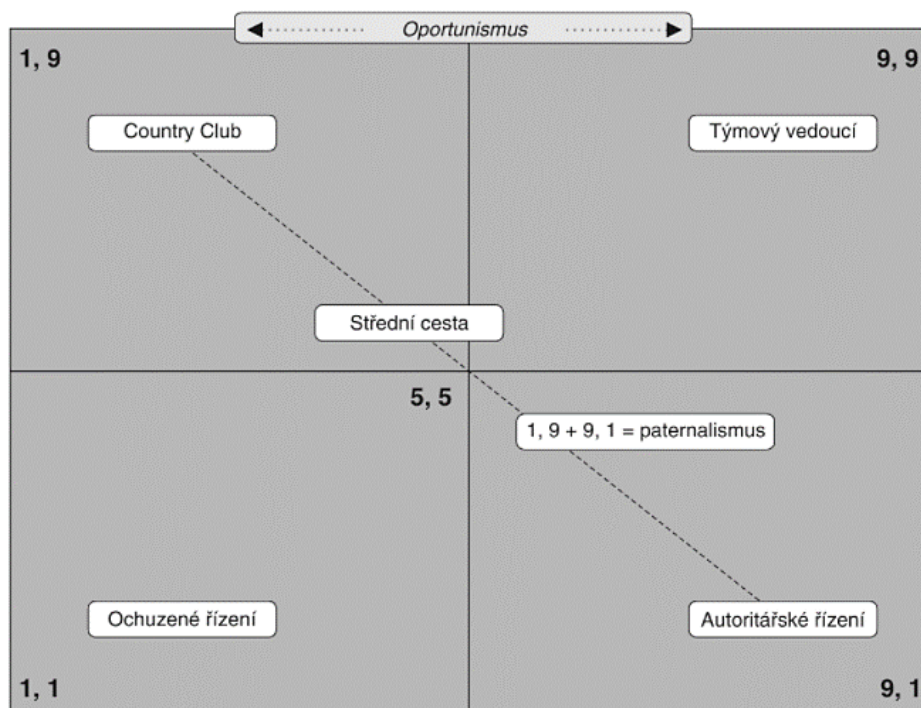
Vedoucí bývají vzdáleni svým podřízeným, dělají, co nejméně mohou. Věří, že pokud by projevili příliš mnoho zájmu, způsobilo by to tak akorát potíže (Dědina a Cejthmar, 2010).

(5,5) Leadership „uprostřed cesty“

Lídr zde odvádí adekvátní výkon v tom, že se snaží najít rovnováhu mezi nutností plnění úkolů a spokojeností svých zaměstnanců, zároveň jedná podle směrnic a pravidel (Gallo, Tausova & Gonos, 2016).

Na obrázku č. 5 můžeme vidět tento styl uprostřed mřížky. Manažer zde působí jako kyvadlo, které kolísá mezi zájmem o lidi a zájmem o výrobu. Oproti výše uvedenému popisu jiní autoři tvrdí, že pod tlakem se tento styl mění na autokratický a až pokud zaměstnanci začínají nesouhlasit a atmosféra je napjatá, manažer opět změní styl směrem k hledání kompromisu (Dědina a Cejthmar, 2010).

Obr. 5: Manažerská mřížka podle Blakea a Mountové



Zdroj: Cejthmar a Dědina (2010, str. 69)

(1,9) Leadership „venkovského klubu“

Leadership „venkovského klubu“ představuje takový styl, kdy lídr věnuje důkladnou pozornost lidem, snaží se vytvořit přátelské prostředí a váží si víc dobrých mezilidských vztahů než plnění úkolů. Jeho zájem je tedy orientovaný především na potřeby lidí (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016).

Tento styl uplatňují lídři, kteří věří, že zaměstnanci budou dělat to, co se od nich čeká, jen když budou spokojeni. Zájem o výrobu je až druhotný. Pro takové vedoucí je nejdůležitější harmonie na pracovišti. Jakýkoliv náznak návrhu, inovace nebo řešení, který by mohl potencionálně vyvolat problém mezi pracovníky, musí být zavrhnut (Dědina a Cejthmar, 2010).

(9,9) Týmový leadership

Podle autorů Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol. (2016) se efektivní lídr zaměřuje na vztahy na pracovišti a zároveň dává pozor na výkon a plnění vytyčených cílů. Věří, že nejlepšího výsledku se může dosáhnout pouze efektivní týmovou prací (Gallo, Tausova, & Gonos, 2016). Výsledků dosahuje pomocí přesvědčení lidí o společném cíli a využití synergického efektu.

Lídři s tímto stylem vedení věří ve spojení obou zájmů. Vedoucí chtějí problémy řešit, chtějí je řešit přímo se zaměstnanci a jsou otevřeni jejich nápadům (Dědina a Cejthamr, 2010).

Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol. (2016) k tomu dále dodávají, že původní počet stylů byl později rozšířen o další dva, a to kombinací již zmíněných. Paternalismus/maternalismus je uplatňován lídrem, který využívá autoritativního stylu (9,1) a zároveň stylu „venkovského klubu“ (1,9), ale již je nedokáže spojit. Pokud ho lidé poslouchají a plní zadání, je k nim hodný a vlídný. Pokud mu odporují, trestá je. Oportunistický vedoucí využívá všechny z popsaných stylů. Využívá je podle situace a na základě toho, který styl je v daný moment pro něho samotného nejlepší. Autoři považují týmový leadership za ten nejúčinnější. Přesto je prokázáno, že ani ten není optimální za všech podmínek. Žádný ze stylů nelze považovat za nejlepší, všeobecně platný nebo univerzální (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016).

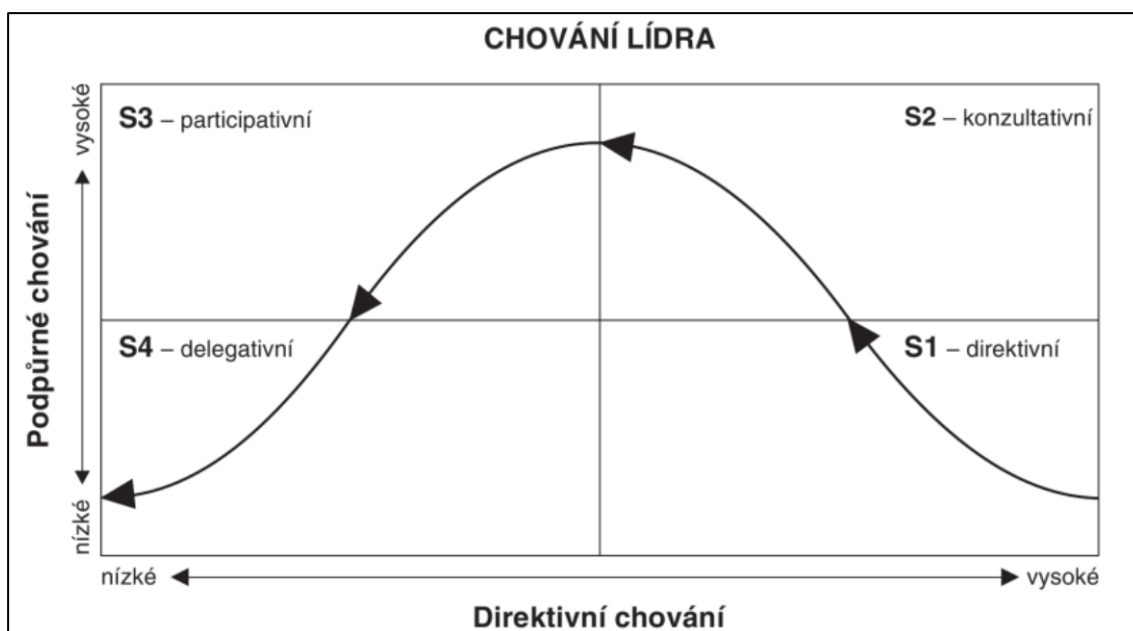
3.3 Situační leadership

Situační leadership se vyznačuje hlavně uvědoměním si, že různé situace vyžadují různé přístupy k vedení. Zde se již nezohledňuje pouze osobnost a chování lídra. Konkrétně tento model zahrnuje i pojem „zralost“, potažmo vyspělost pracovníků, kteří jsou řízeni. Podle toho se poté určuje, jakou měrou aplikovat styl direktivní a podporující.

V literatuře můžeme vidět název Herseyho-Blanchardův model situačního vedení, podle autorů tohoto modelu (Tureckiová, 2004). Původní model byl mnohokrát upravován a v současnosti ho můžeme najít pod zkratkou SLII (Situační Leadership II), který oproti původní verzi bere mnohem více v potaz rozvoj pracovníků (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016).

Tento model popisuje čtyři hlavní styly, které si lídr volí podle dané situace. Na obrázku č. 6 vidíme, že model obsahuje dvě dimenze a tvoří tabulku 2x2. Obsahuje na jedné ose direktivní chování, to znamená, s jakou přímostí lídr řídí, a na ose druhé nalezneme podpůrné chování, které ukazuje, jak podporuje své podřízené.

Obr. 6: Model situačního vedení



Zdroj: Tureckiová (2004, s. 86)

S1 – Přímý, direktivní styl – kombinuje vysokou míru direktivity a nízkou míru podpory. Lídr je stále přítomen a kontroluje průběh práce. Vedoucí jasně popisuje cíl, jak jej

dosáhnout a kdy je zapotřebí ho dosáhnout. Předpokládá se, že pracovníci nemají dostačující kvalifikaci (Blažek, 2014).

S2 – Koučování – vysoká míra direktivy s vysokou mírou podpory. Lídr dává prostor zpětné vazbě a komunikuje se svými pracovníky (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016). Oproti předchozímu stylu tento dbá více na podporu a ocenění pracovníků. Nadřízený poslouchá své podřízené, aby se ujistil, že rozumějí zadání (Blažek, 2014).

S3 – Podporování – představuje nízkou míru direktivy, ale naopak vysokou míru podpory. Lídr spolupracuje a komunikuje s pracovníky, jeho role je hlavně v usnadnění rozhodování (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016). Zde vedoucí pracovník naslouchá svým podřízeným, aby pochopil, jak přistupují k zadanému úkolu, a mohl jim v tom tak popřípadě pomoci (Blažek, 2014).

S4 – Delegování – nízká míra direktivy spolu s nízkou mírou podpory. Lídr předává pravomoci a odpovědnost pracovníkům, aktivita je tak hlavně na jejich straně. Vedoucí pracovník podporuje jejich sebevědomí, ale kontakt mezi nimi je malý, proto má manažer více času na řešení aktuálních problémů (Blažek, 2014).

3.4 Teorie „cesta k cíli“

„Teorie cesty k cíli klade na lídra nároky vybrat takový styl leadershipu, který je nejen co možná nejvíce v souladu s potřebami jeho podřízených, ale i s charakterem práce a úkolů, jež mají splnit.“ (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016, s. 23)

Direktivní styl – Vedoucí ukazuje cestu nařízením a podřízení nemají možnost se na tomto rozhodnutí podílet.

Podporující styl – Vedoucí se zajímá o své podřízené a je přátelský.

Participativní styl – Vedoucí požaduje po svých podřízených, aby mu sdělovali nápady, které může využít k dalšímu rozhodování.

Orientovaný na dosažení cílů – Vedoucí vytyčuje podřízeným cíle, které jsou schopni dosáhnout, a podporuje je k jejich splnění.

Všechny tyto styly používá ten samý vedoucí, pouze v jiných situacích. V podstatě jde o to, že vedoucí se snaží nalézt pro pracovníky tu nejlepší cestu, stanovit jasné cíle, odstraňovat překážky a pomoci jim dosáhnout cíle. Vystupuje zde jako takový kouč, který mapuje cestu pro tým (Donnelly, 2017).

3.5 Likertova Teorie 4S

Robert Likert rozlišil čtyřstupňový model manažerských systémů podle dotazníků, které vyplnili manažeři až ve dvou stech organizacích. Tento manažersko/lídrovský systém jasně rozděluje a určuje rozdíly mezi jednotlivými základními styly vedení.

Vykořisťovatelsko-autoritativní styl – Systém 1

Vedoucí jedná samostatně, rozhodnutí oznamuje příkazem a očekává, že bude úkol splněn, jinak uplatňuje sankce. Komunikace probíhá jednosměrně, není zde zájem o jakoukoliv iniciativu či názor ze strany podřízených. Užívá se negativní motivace a strach (Tureckiová, 2004; Vodáček a Vodáčková, 2013).

Podle Dědiny a Cejthamra (2010) je toto „S“ výstižné tým, že je zde velmi málo komunikace a týmové práce.

Benevolentně-autoritativní styl – Systém 2

Dle Tureckiové (2004) jde o styl tzv. laskavého otce, který moc dobře ví, co a jak se má dělat, protože jej právě jeho zkušenosti a vědění dostaly na pozici vedoucího.

Vodáček a Vodáčková (2016) tento styl popisují jinak. Podle těchto autorů jde o styl, kde stále převažuje autoritativní složka. Ačkoliv už má vedoucí o komunikaci se svými podřízenými zájem, jejich názory zřídka toleruje. Motivace funguje na bázi „cukru a biče“.

Další dvojice autorů označuje tento systém jako laskavý autoritativní a podle nich zde probíhá přátelská forma vůdcovství. Odměňování se řídí daným systémem, komunikace a týmová práce jsou omezeny (Dědina a Cejthamr, 2010).

Konzultativní styl – Systém 3

Jedná se spíše o demokratický styl. Vedoucí pracovník již komunikuje se spolupracovníky, jedná se o vzájemnou kooperaci, ale pouze do takové míry, kterou si nadřizený sám určí. Přihlíží k názoru svých pracovníků, konečné rozhodnutí je ale na něm. Aplikuje se zde pozitivní motivace s jakousi tolerancí k chybám.

Konzultativní styl lze popsat jako vůdcovství, které věří ve své podřízené. Odpovědnost je rozdělena, spoluodpovědnost a odměny jsou součástí motivace. Nachází se zde vhodné množství komunikace a podpora týmové práce, jak tvrdí Dědina a Cejthamr (2010).

Participační styl – Systém 4

Tento styl je založen na vzájemné důvěře manažera a spolupracovníků. Komunikace je neformální, uznává se zapojení skupiny do rozhodování, často i v závažnějších případech. Vedoucí deleguje úkoly i na nižší úroveň organizační struktury.

Dědina a Cejthamr (2010) definují tento systém tak, že lídr naprosto věří svým podřízeným a motivuje je odměnami za splněné cíle, které si předem dohodli. Komunikace a týmová práce jsou zde na vysoké úrovni.

Vodáček a Vodáčková (2013) na závěr přidávají poznámku, že méně kreativní manažeři se více přiklání k systému 1 a 2, jsou orientováni na kontrolu práce. Na druhé straně, kreativní lídři využívají systém 3 a 4, aktivně jednají se svými spolupracovníky a cílí na práci s nimi. Dědina a Cejthamr (2010) k tomu přidávají poznatek, který přinesly Likertovy studie – že praktiky, které byly vymezeny v systémech 1 a 2, byly využívány v nejméně produktivních oborech; oproti tomu systémy 3 a 4 jsou používány v odvětvích nejproduktivnějších.

3.6 Ostatní styly vedení

Podle Armstronga (2015) není jeden správný, vždy a všude ideální styl vedení – vždy záleží na situaci, na typu organizace a na osobnostech, které se v týmu nachází. Ve své publikaci tak rozlišuje šest stylů vedení podle Golemana (2000).

Nátlakový – efektivní během krizových situací, kdy je nutné okamžité splnění úkolu.

Autoritativní – udává směr, otevírá nové obzory a přináší nové vize.

Spojenecký – vytváří harmonii, spojuje tým k sobě a zdůrazňuje důležitost týmové práce.

Demokratický – využívá kolektivního uvažování a podporuje dosažení souladu ve skupině.

Udávající tempo – nastavuje vysoké standardy a očekává nejlepší a nejrychlejší provedení.

Založený na koučování – rozvíjí silné stránky svých zaměstnanců a zlepšuje pracovní výkon. (Armstrong, 2015)

Vítězslav Hálek (2017) uvádí rozdělení do okruhů, které poté obsahují jednotlivé styly.

Autokratický okruh – využívá se zde moc vedoucího, který se neohlíží na své podřízené a jejich názory.

- **Autoritativní styl** – vedoucí využívá svou autoritu jak formální, tak neformální.
- **Autokratický styl** – samovláda vedoucího, která má většinou zakrývat jeho nedostatky. Tento styl nachází využití ve chvílích, kdy je nutnost zakročit v krizových situacích a je potřeba okamžitě jednat a rozhodovat.
- **Diktátorský styl** – nejvíce negativní styl co se týče vztahu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Vedoucí jedinec je zahleděn do sebe a neuznává jakýkoliv náznak nesouhlasu.

Demokratický okruh – komunikace probíhá oboustranně mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Vedoucí dává prostor aktivitě podřízených za stálého respektování pravidel.

- **Demokratický styl** – podřízení dostávají možnost podílet se do určité míry na rozhodování.
- **Participační styl** – pracovníci mají možnost vyjadřovat své názory a myšlenky, podílet se na řízení, ale přesto musejí stále vidět vedoucího jako svého nadřízeného.

Liberální okruh – vedoucí pracovník je ve slabém postavení, dává svým podřízeným značnou volnost. To může zapříčinit neplnění úkolů a zadaných cílů. V nejhorším případě nastává na pracovišti anarchie.

- **Liberalistický styl** – vedoucí pracovník se snaží být co nejvíce shovívavý a naprosto bezkonfliktní.
- **Pasivní styl** – pracovník, který je ve vedení, neplní své vlastní úkoly, je zcela pasivní. Jeho podřízení se řadí na stranu aktivní.
- **Laissez-faire styl** – podřízení pracovníci v podstatě vyžadují, aby se vedoucí pracovník nijak nevměšoval do jejich činnosti.

Armstrong a Stephens (2008) popisují styly vedení, které manažer nebo lídr uplatňují. Rozdělují je do protichůdných kategorií:

- **Charismatický/necharismatický styl** – charismatičtí vedoucí se spoléhají na svou „auru“ a osobnost, jsou to vizionáři orientovaní na úspěch a jsou dobří v komunikaci. Necharismatičtí vedoucí se opírají o své znalosti, spoléhají na svůj tichý a analytický přístup.
- **Autokratický/demokratický styl** – Autokratičtí lídři využívají své postavení a vyžadují, aby lidé dělali to, co se jim řekne. Demokratičtí vedoucí podporují zapojení spolupracovníků do rozhodovacího procesu.
- **Umožňovatel/kontrolor** – Umožňovatelé podporují své spolupracovníky v plnění společných cílů. Kontrolor na druhé straně manipuluje lidmi, aby dosáhl svého.
- **Transformační/transakční styl** – Transakční vedoucí využívají možnosti výměny práce za peníze. Transformační lídři využívají motivace k dosažení lepších výkonů.

3.7 Teorie X a Y

Autor motivační teorie Douglas McGregor navrhl dva modely, které se týkají chování pracovníků, jejich povahy a motivace k práci. Pokud má být vedení kolektivu úspěšné, měl by vedoucí vědět, jak lidi k práci motivovat. Tyto předpoklady vycházejí z Maslowovy teorie lidských potřeb. Podle toho vznikly dvě protichůdné teorie:

Teorie X

Řízení probíhá hlavně pomocí centralizovaného organizačního systému, využití autority a trestů. V tomto případě vedoucí pracovník dospěje k vedení autoritativnímu či direktivnímu. Uplatňuje se zde tzv. „politika cukru a biče“ – sliby a odměny vs. tresty a hrozby. Blažek (2014) uvádí, že jde o styl tzv. vedení na krátkém vodítku. Jedná se o vedení bez jakékoliv rozhodovací pravomoci pracovníků.

Tato teorie vychází z předpokladu, že běžný zaměstnanec nemá své zaměstnání rád. Je líný a má v sobě již zakořeněný odpor k práci. Nemá žádné ambice, nechce nést tíhu zodpovědnosti a nevyhledává volné rozhodování. Tito zaměstnanci jsou pod dozorem, jsou přímo řízeni a nuceni k práci. Dávají přednost jistotě, nevystavují se riziku a nejistotě v pracovním zařazení. Svou práci považují za nutnou přítěž k dosažení potřebné obživy.

Teorie Y

Tato teorie naopak vychází z toho, že pro zaměstnance je jejich práce naprosto přirozená. Zaměstnání není pouhým zdrojem obživy – je to hlavně místo, kde mohou využít svůj potenciál a znalosti. Zaměstnanci nevyžadují kontrolu a dohled, dokáží přijmout zodpovědnost a jsou ochotni se účastnit kreativních aktivit. Vedoucí pracovník nevyžaduje informovanost úplně o všem, co se děje na pracovišti, věří, že samostatná práce je nejefektivnější. Využívá tedy k vedení především styl demokratický, volný nebo participativní. Blažek (2014) přirovnává vedení k tzv. vedení na dlouhém vodítku, kde se nachází možnost samostatného rozhodování pracovníků.

Je dáno, že na pracovištích méně kvalifikovaných dělníků, kteří pracují v podmínkách, kde je vyžadována přísná technologická kázeň, je upřednostňováno vedení teorie X. Tam, kde jsou kreativní a vyspělí pracovníci, nalezneme spíše vedení podle teorie Y (Dědina a Cajthamr, 2010; Vodáček a Vodáčková, 2013).

4 SWISS - FORM a.s.

Společnost SWISS - FORM a.s. byla založena v roce 1990 se sídlem v Nejdku u Karlových Varů. Zakladateli byli čeští a švýcarští akcionáři. Kvůli rekonstrukci poškozené budovy se výroba přesunula do svého sídla až v roce 1992. Od té doby se jejich prostory rozšířily o další dvě budovy a počet zaměstnanců dosahoval až 200 zaměstnanců. V roce 2018 byla zahájena stavba nových prostorů v jiné lokalitě kvůli nedostatku místa v místě sídla. V roce 2019 tak byl zahájen provoz v Nové Roli ve výrobní hale o rozloze 6000 m², který zajistil skoro dvanásobnou kapacitu oproti původní lokaci. V tomto nově postaveném závodě jsou používány více automatizované a robotizované technologie.

Tab. 1: Základní informace o podniku

Název společnosti:	SWISS - FORM a.s.
Datum vzniku a zápisu:	23. října 1990
Sídlo:	Nerudova 369, 362 21 Nejdk
IČO:	00718832
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	6 000 000,- Kč

Zdroj: justice.cz (2021), vlastní zpracování

Obr. 7: Logo firmy SWISS - FORM a.s.



Zdroj: swissform.cz (2021)

4.1 Produktové portfolio

Společnost se zabývá zpracováním tenkých ušlechtilých plechů na malé díly po malých a středních sériích. Primárním materiálem pro tento podnik je plech; převážně využívají ocelové, nerezové a hliníkové o tloušťce 0,5 až 5 mm. Mezi hlavní odběratele patří firmy z oborů:

- Gastronomie – hlavně díly pro profesionální kávovary.
- Telekomunikace a IT – patch panely a switche.
- Elektrotechnika – šasi a kastle pro elektrotechnická zařízení.
- Medicinální technika – součástky pro dýchací přístroje, zubní technika.
- Laboratorní technika – např. komponenty pro váhové systémy.
- Průmyslové stroje – součástky pro průmyslové lasery.

Společnost se specializuje i na svařování manuální a robotické, v budoucnosti plánují zavést i sváření pomocí laseru. Jejich portfolio také obsahuje povrchové úpravy podle potřeby, které řeší subdodavatelsky u lokálních dodavatelů. Jedná se o úpravy designové, ochranné proti vnějším vlivům nebo o podkladové vrstvy. Obstarávají různé druhy úprav – od mokrého a práškového lakování až po cínování a chromátování. Dále nabízejí sítotisk, nalisování a navařování spojovacích materiálů a broušení povrchů. Lakování je v současnosti zajišťováno externě, v horizontu 3–5 let bude firma stavět vlastní lakovnu.

Tento podnik svým zákazníkům také nabízí služby jako například podporu při konstruování výrobků a výpomoc při projektovém řízení. Dokáže též zajistit jakýkoliv druh dopravy pro své zákazníky.

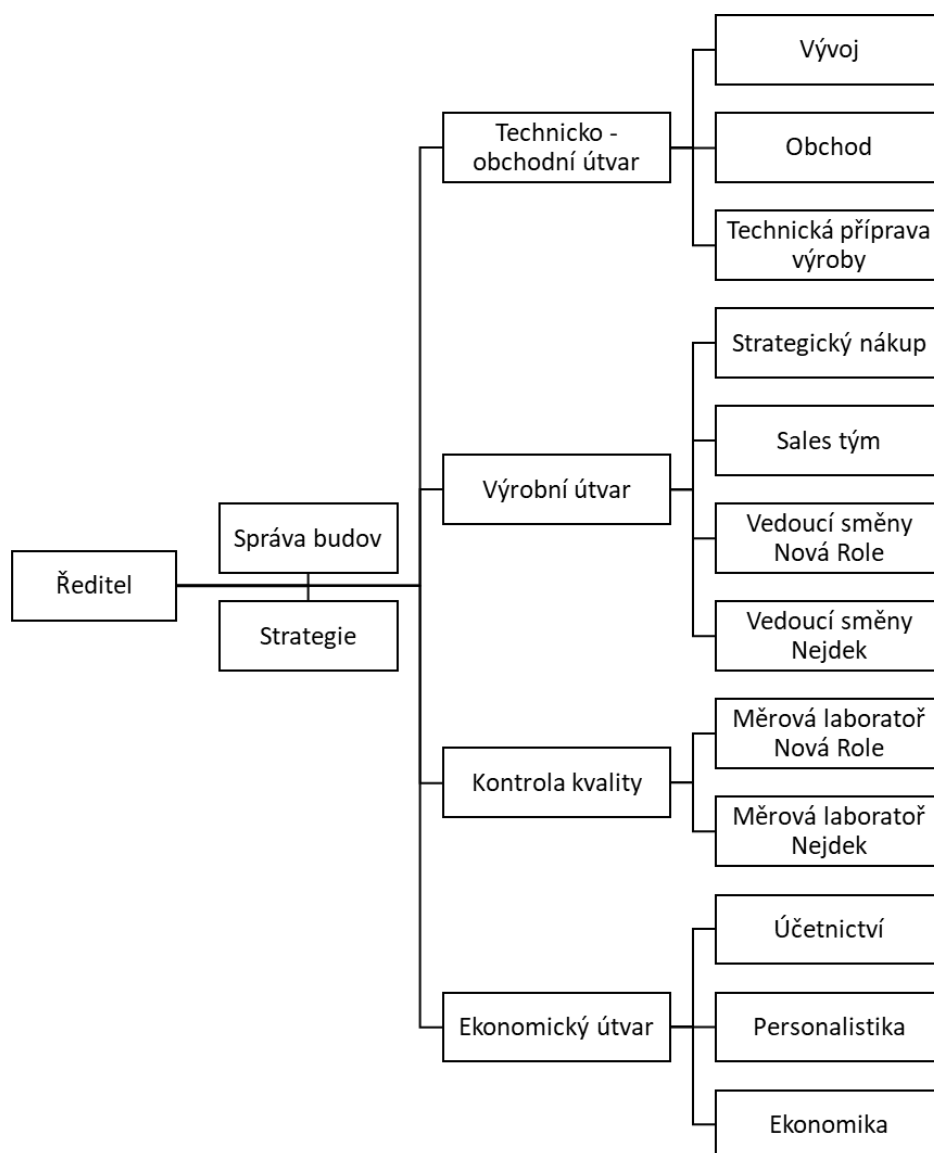
Podnik je schopen po domluvě najít řešení snad pro každého zákazníka. Pokud nemají požadovanou technologii k dispozici, jsou schopni ze svých dodavatelů vybrat ty, kteří mohou pomoci.

4.2 Organizační struktura podniku

Obrázek č. 8 zobrazuje organizační strukturu podniku SWISS - FORM a.s., která je uspořádána hierarchicky. Organizační struktura je značně rozsáhlá, a tak jsme kvůli

čitelnosti vyobrazení zjednodušili. V čele stojí ředitel podniku Ing. Igor Blažek. Pod ředitelem společnosti je útvar strategie a správa budov. Dále jsou mu podřízena 4 hlavní oddělení firmy: Technicko-obchodní útvar, Výrobní útvar, Kontrola kvality a Ekonomický útvar.

Obr. 8: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Do Technicko-obchodního útvaru spadají i oddělení IT a externí vyhledávání zákazníků. Do tohoto útvaru dále patří: vývoj, obchod a technická příprava výroby. Útvar výroby je značně rozsáhlý a spadá sem racionalizace a nové technologie, dále také strategický nákup, sales tým a logistika. Na stejné úrovni jsou i vedoucí směny v rámci

pobočky v Nové Roli a pobočky v Nejdku. Oddělení kontroly kvality má na starosti reklamace a certifikace. Níže položené jsou měrové laboratoře v Nové Roli a v Nejdku. Ekonomický útvar se dále dělí na oddělení účetnictví, personální oddělení a oddělení ekonomiky.

Tab. 2: Počet zaměstnanců v průběhu let

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celkový počet zaměstnanců	161	185	189	190	209	189

Zdroj: justice.cz (2021), vlastní zpracování

Tabulka č. 2 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců od roku 2015 do současnosti. Největší růst v počtu zaměstnanců jsme zaznamenali mezi lety 2015 a 2016. Značný růst lze vidět i v období 2018–2019. Počet zaměstnanců má růstovou tendenci až do období mezi lety 2019 a 2020, kdy došlo k výraznému poklesu. V současné době tak podnik zaměstnává 189 pracovníků.

5 Analýza stylů vedení v podniku

Cílem analýzy bylo zjistit, jaké styly vedení jsou aplikovány vedoucími pracovníky a jaké styly vedení jsou používány z pohledu podřízených pracovníků. K této analýze bylo využito dotazníkové šetření a strukturované rozhovory. Dotazníkové šetření bylo zvoleno především proto, že tato forma umožňuje větší upřímnost díky anonymitě pracovníků a srovnání odpovědí mezi jednotlivými respondenty. Strukturované rozhovory byly vybrány hlavně kvůli možnosti volných odpovědí. Tento způsob dotazování totiž dává možnost širšího vysvětlení odpovědi (Eger a Egerová, 2014).

Dotazníkové šetření a strukturované rozhovory proběhly 4. listopadu 2021 v sídle podniku. Po domluvě s asistentem ředitele podniku bylo rozhodnuto, že šetření a rozhovory budou probíhat v rámci jednoho dne a byla určena 4 oddělení. Vybraná oddělení jsou – Technická příprava výroby, Kontrola jakosti, Výroba a Administrativa.

5.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak podřízení pracovníci vnímají styl vedení, který je uplatňován jejich nadřízenými pracovníky. Dotazník obsahoval celkem 19 otázek, z nichž 5 bylo identifikačních a zbývajících 14 tvrzení, která se zaměřila na čtyři oblasti. Identifikační otázky se zajímaly o pohlaví a věk pracovníků, jejich dosažené vzdělání, jak dlouho pracují ve zvolené organizaci a na jakém oddělení. Tvrzení jsme zařadili do tematických oblastí, které byly vyvozeny z literární rešerše. Tyto oblasti jsou: spolupráce, komunikace a pracovní atmosféra, kontrola a motivace.

Spolupráce – do oblasti spadá pět tvrzení.

Komunikace a pracovní atmosféra – oblast obsahuje tři tvrzení.

Kontrola – do oblasti spadají tři tvrzení.

Motivace – oblast obsahuje tři tvrzení.

Tvrzení byla vytvořena s ohledem na jednotlivé oblasti a poté dále přizpůsobena vzhledem k danému podniku. Zaměstnanci byli obeznámeni s důvodem šetření, jak bude s informacemi nakládáno a s tím, že je dotazník zcela anonymní. Pracovník měl možnost si zvolit odpověď ze čtyřstupňové škály hodnot: ano X spíše ano X spíše ne X ne. Těmto

možnostem byla přiřazená číselná hodnota 1 až 4. Byla využita Likertova škála, kde odpověď „Ano“ = 4, „Spíše ano“ = 3, „Spíše ne“ = 2 a „Ne“ = 1. U čtyř tvrzení bylo nutné hodnoty obrátit, a to kvůli obsahu tvrzení a lepší srozumitelnosti. To znamená, že u těchto tvrzení odpověď „Ne“ představovala odpověď s hodnotou 4. Záměrně byly zvoleny pouze čtyři možnosti odpovědí, a to kvůli tomu, aby si zaměstnanec nevybíral neutrální odpovědi.

U dotazníku proběhla pilotáž, během níž byl dotazník předložen dvěma nezávislým osobám. Později byl dotazník předán i asistentovi ředitele podniku, který navrhl úpravy a změny pro větší srozumitelnost otázek.

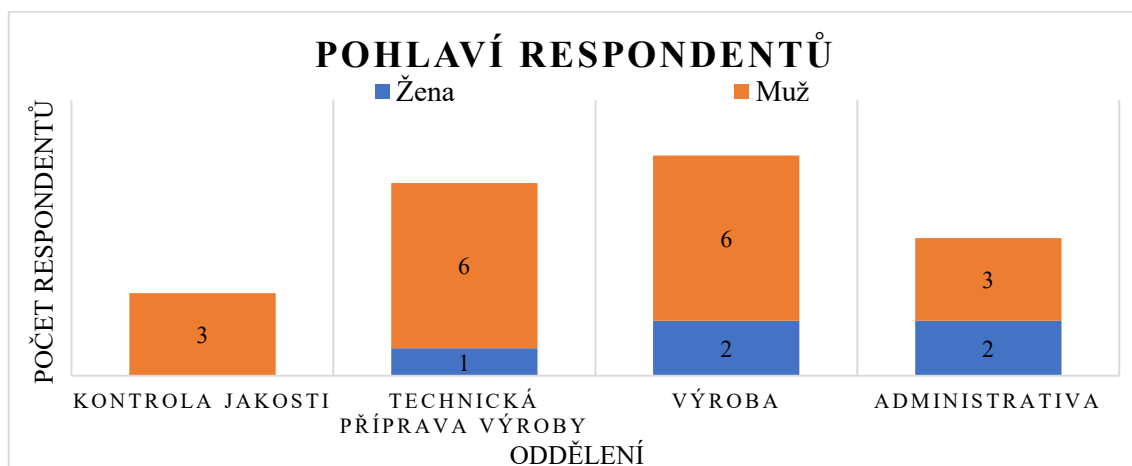
Dotazník byl vyhotoven a předán pracovníkům ve fyzické podobě. I přes celkově vyšší počet zaměstnanců v podniku byl dotazník předložen 24 respondentům. V době šetření bylo přítomno více zaměstnanců, především ve výrobě, ale kvůli práci u automatických strojů nebylo možno těmto pracovníkům dotazník předat. Zaznamenali jsme stoprocentní návratnost, pouze jeden dotazník byl neplatný, a to kvůli jeho neúplnosti.

5.1.1 Charakteristiky respondentů

Vedením podniku bylo umožněno provádět šetření na čtyřech odděleních – Technická příprava výroby, Kontrola jakosti, Administrativa a Výroba. Konkrétní zastoupení bylo sedm pracovníků z oddělení Technické přípravy výroby, tři pracovníci z oddělení Kontroly jakosti, pět pracovníků z oddělení Administrativy a osm pracovníků z oddělení Výroby.

Z grafu č. 9 je patrné, že mezi respondenty je více zastoupeno mužské pohlaví. Z respondentů, kteří se zúčastnili šetření, je pouze pět žen. V oddělení Kontroly jakosti se dotazníkového šetření zúčastnili pouze muži.

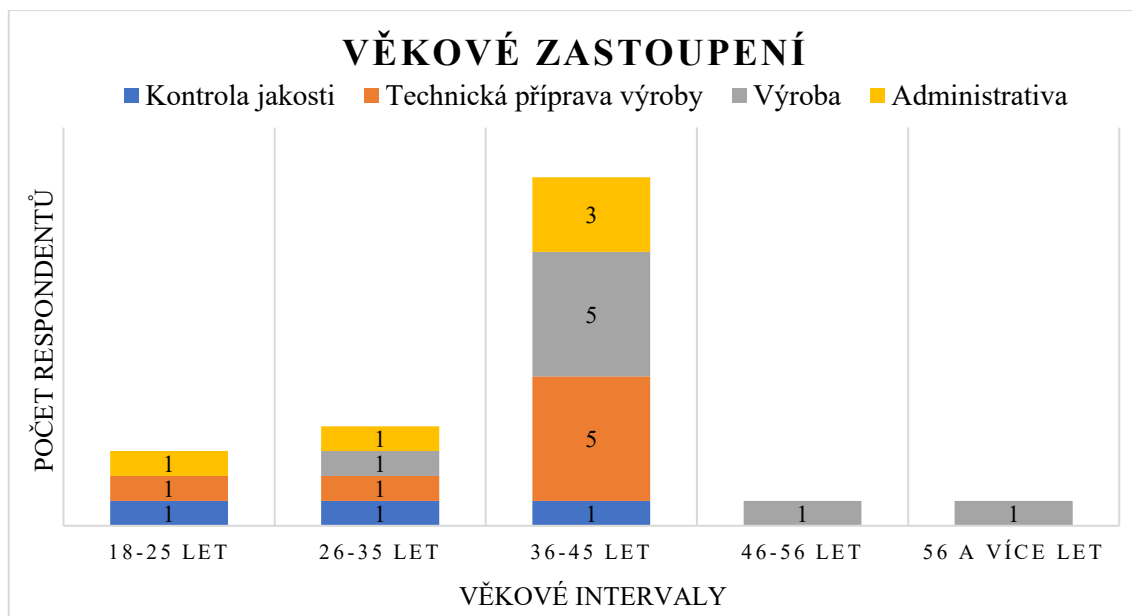
Obr. 9: Graf – pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejvíce dotazovaných, celkem 14 pracovníků, se nachází ve věku od 36 do 45 let. Nejméně zastoupené skupiny jsou v intervalu od 46 let. Ostatní zvolené možnosti jsou po jedné odpovědi v každém oddělení.

Obr. 10: Graf – věkové zastoupení

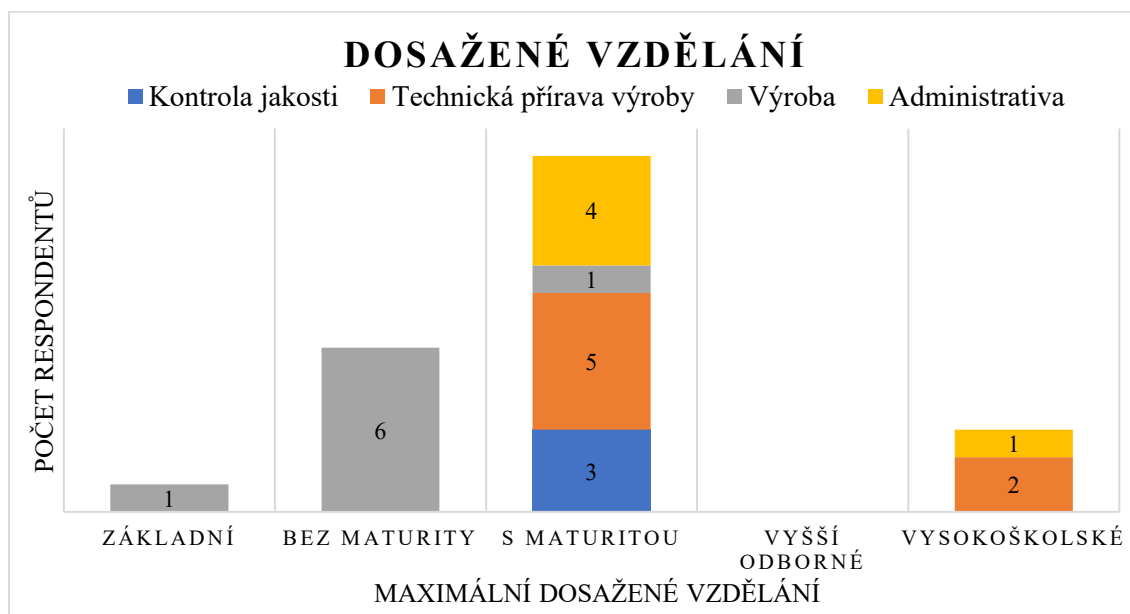


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vzdělání zaměstnanců odpovídá pracovnímu zařazení v jednotlivých odděleních. Nejčastěji dosaženým vzděláním bylo středoškolské s maturitou. Odpověď byla zaznamenána napříč všemi odděleními a celkem tuto možnost vybralo 13 dotazovaných.

Vysokoškolského vzdělání dosahují 3 respondenti. Středoškolské vzdělání bez maturity nalezneme pouze u respondentů v oddělení výroby. Vyšší odborné vzdělání má nulové zastoupení.

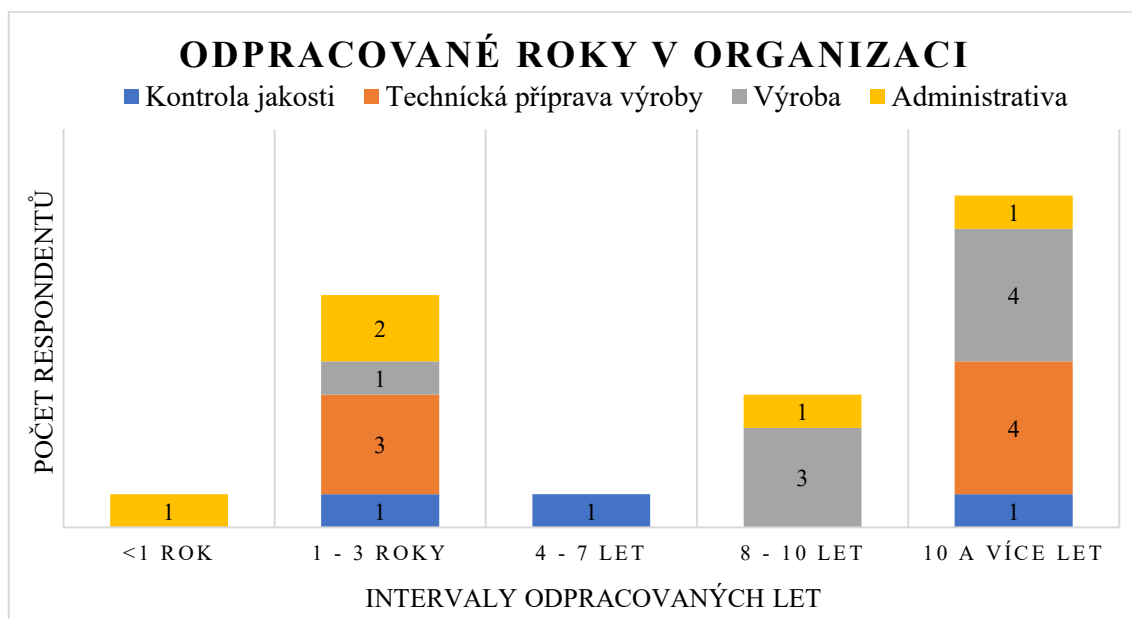
Obr. 11: Graf – dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Graf č. 12 zobrazuje počet odpracovaných let v daných intervalech. Na otázku byla nejčastěji zvolená odpověď 10 a více let, zvolilo ji 10 respondentů. Druhou nejčastěji zvolenou odpověď vybralo 7 dotazovaných, ti pracují v podniku 1 až 3 roky. Pouze jeden zaměstnanec je v podniku nový a pracuje zde jeden rok nebo méně.

Obr. 12: Graf – odpracované roky v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následujících 14 tvrzení bylo vyhodnoceno pomocí aritmetického průměru, mediánu a modu. Tyto statistiky jsou znázorněny v tabulkách spolu s absolutní četností všech odpovědí v jednotlivých odděleních, které představují zvolené odpovědi všech respondentů. Pro další porovnávání v rámci vyhodnocování výsledků jsme vybrali skupinu pracovníků, kteří pracují v podniku více jak 10 let, a porovnali ji se zbytkem respondentů. Tvrzení jsou vyhodnocována v rámci již zmíněných oblastí.

Oblast spolupráce

V následujícím textu jsou vyhodnocena tvrzení z oblasti spolupráce. U tvrzení „Podílím se na rozhodování souvisejícím s výkonem mé práce, které mohu ovlivnit.“ převažují kladné odpovědi, ty vybralo 14 respondentů. Možnost “Spíše ano” vybralo 6 respondentů. Pouze 3 respondenti vybrali odpověď „Spíše ne“. Průměrná odpověď na toto tvrzení dosáhla hodnoty 3,48.

Tab. 3: Zapojení do rozhodování

Podílím se na rozhodování související s výkonem mé práce, které mohu ovlivnit.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	3				3	4	4	4,00
TPV	3	3	1		7	4	3	3,29
Výroba	5	3			8	4	4	3,63
Administrativa	3		2		5	4	4	3,20
Celkem	14	6	3	0	23	4	4	3,48

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V tabulce č. 4 s tvrzením „*Mám možnost přicházet s vlastními nápady či řešením práce.*“ můžeme vidět, že odpověď „Ano“ vybralo 12 respondentů, což byla nejčastěji zvolená možnost. Možnost „Spíše ano“ si vybralo 6 respondentů. Nacházejí se zde 4 odpovědi „Spíše ne“ a 1 odpověď „Ne“ u pracovníka administrativy, který je přesvědčen, že nemá prostor na to, aby vyjádřil své myšlenky.

Tab. 4: Prostor pro vlastní nápady či řešení

Mám možnost přicházet s vlastními nápady či řešením práce.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	2	1			3	4	4	3,67
TPV	4	3			7	4	4	3,57
Výroba	4	2	2		8	4	3,5	3,25
Administrativa	2		2	1	5	4	2	2,60
Celkem	12	6	4	1	23	4	4	3,26

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na tvrzení „*Můj přímý nadřízený se zajímá o můj názor, který souvisí s vykonávanou prací.*“ odpovědělo 10 respondentů „Ano“ a 10 respondentů „Spíše ano“. Pouze 2 respondenti odpověděli „Spíše ne“ a jeden označil odpověď „Ne“. Negativní odpovědi nalezneme pouze v oddělení administrativy. Oddělení Technické přípravy výroby a Výroba odpovídala na toto tvrzení způsobem, který nás zavedl k odpovědím, jež se přiklánějí ke „Spíše ano“ u oddělení Technické přípravy a k odpovědi „Ano“ u oddělení Výroby.

Tab. 5: Zájem nadřízeného o názory

Můj přímý nadřízený se zajímá o můj názor, který souvisí s vykonávanou prací.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	3				3	4	4	4,00
TPV	1	6			7	3	3	3,14
Výroba	5	3			8	4	4	3,63
Administrativa	1	1	2	1	5	2	2	2,40
Celkem	10	10	2	1	23	4	3	3,26

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 6 ukazuje odpovědi na tvrzení „Můj přímý nadřízený o všem rozhoduje sám.“ – nejčastější odpověď „Spíše ano“ zvolilo 12 dotazovaných. O úplné pravdivosti tohoto tvrzení jsou přesvědčeni 3 respondenti. Negativní odpovědi vybralo 8 respondentů, „Spíše ne“ vybrali 4 respondenti a „Ne“ také 4. Položka dosáhla průměrné hodnoty 2,39.

Tab. 6: Samostatnost nadřízeného při rozhodování

Můj přímý nadřízený o všem rozhoduje sám.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	2		1		3	1	1	1,67
TPV		6		1	7	2	2	2,29
Výroba		2	3	3	8	4	3	3,13
Administrativa	1	4			5	2	2	1,80
Celkem	3	12	4	4	23	2	2	2,39

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Výjimku tvoří i tvrzení „Můj přímý nadřízený vyžaduje přesné provedení práce podle jeho zadání“, u kterého bylo nutné hodnoty zvolených odpovědí změnit. Odpověď „Ano“ zvolilo 13 dotazovaných a „Spíše Ano“ vybralo 7 dotazovaných. Negativní odpověď vybrali pouze 3 dotazovaní.

Tab. 7: Vyžadování přesného provedení práce

Můj přímý nadřízený vyžaduje přesné provedení práce podle jeho zadání.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti		1	2		3	3	3	2,67
TPV	4	3			7	1	1	1,43
Výroba	5	2	1		8	1	1	1,50
Administrativa	4	1			5	1	1	1,20
Celkem	13	7	3	0	23	1	1	1,57

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Oblast komunikace a atmosféra na pracovišti

V následující části jsou vyhodnocena tvrzení z oblasti komunikace a atmosféra na pracovišti. Cílem tvrzení „Mezi mnou a mým přímým nadřízeným probíhá oboustranná komunikace“ bylo zjistit, jak probíhá komunikace mezi podřízenými pracovníky a přímým nadřízeným. Převládá zde odpověď „Ano“, kterou volilo 16 respondentů. Celkem 21 dotazovaných respondentů považuje svou komunikaci s nadřízeným za oboustrannou. Negativní odpovědi zvolili 2 dotazovaní pracovníci.

Tab. 8: Komunikace s nadřízenými

Mezi mnou a mým přímým nadřízeným probíhá oboustranná komunikace.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	3				3	4	4	4,00
TPV	4	3			7	4	4	3,57
Výroba	7	1			8	4	4	3,88
Administrativa	2	1	1	1	5	4	3	2,80
Celkem	16	5	1	1	23	4	4	3,57

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Respondentů, kteří u tvrzení „Mezi mnou a mým přímým nadřízeným panuje přátelská – kolegiální atmosféra“ zvolili odpověď „Ano“, je celkem 14. Dotazovaných, kteří zvolili odpověď „Spíše ano“, je celkem 6. Negativní 3 odpovědi pocházejí z oddělení Administrativa.

Tab. 9: Atmosféra na pracovišti

Mezi mnou a mým přímým nadřízeným panuje přátelská - kolegiální atmosféra.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	3				3	4	4	4,00
TPV	4	3			7	4	4	3,57
Výroba	5	3			8	4	4	3,63
Administrativa	2		2	1	5	2	2	2,60
Celkem	14	6	2	1	23	4	4	3,43

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V tabulce č. 10 nalezneme přehled odpovědí na tvrzení „*Můj přímý nadřízený mi sděluje v dostatečné míře informace potřebné k výkonu práce.*“ – zde nacházíme zastoupeny hlavně pozitivní odpovědi. 11 respondentů odpovědělo „Ano“, 10 respondentů vybralo odpověď „Spíše ano“. Pouze 2 respondenti odpověděli „Spíše ne“ a 1 respondent vybral možnost „Ne“. Průměrná hodnota tohoto tvrzení je 3,39.

Tab. 10: Dostatečná informovanost

Můj přímý nadřízený mi sděluje v dostatečné míře informace potřebné k výkonu práce.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	3				3	4	4	4,00
TPV	3	4			7	3	3	3,43
Výroba	4	3	1		8	4	3,5	3,38
Administrativa	1	3	1		5	3	3	3,00
Celkem	11	10	2	0	23	4	3	3,39

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Oblast kontroly

V následujícím textu jsou vyhodnocena tvrzení z oblasti kontroly. Tabulka č. 11 představuje odpovědi k tvrzení „*Při práci jsem velmi často kontrolován/a.*“ – odpověď „Ano“ zvolilo 5 respondentů a „Spíše ano“ 12 respondentů. Odpověď „Spíše ne“ vybrali 4 dotazovaní, 2 zvolili „Ne“. Položka dosáhla hodnoty 2,13. Pracovníci, kteří pracují pro tento podnik 10 a více let, vybírali odpovědi „Spíše ano“ a „Spíše ne“. Skupina

respondentů, kteří pro podnik pracují méně jak 10 let, volila odpovědi „Spíše ano“ a „Ano“.

Tab. 11: Kontrola práce

Při práci jsem velmi často kontrolován/a.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti		3			3	2	2	2,00
TPV		3	3	1	7	3	3	2,71
Výroba	4	2	1	1	8	1	1,5	1,88
Administrativa	1	4			5	2	2	1,80
Celkem	5	12	4	2	23	2	2	2,13

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

U tvrzení „*V případě potřeby je mi můj přímý nadřízený k dispozici.*“ nikdo nezvolil negativní odpovědi. Odpověď „Ano“ vybralo 16 dotazovaných a 7 dotazovaných zvolilo „Spíše ano“. Průměrná odpověď tohoto tvrzení dosáhla hodnoty 3,70.

Tab. 12: Dostupnost nadřízeného

V případě potřeby je mi můj přímý nadřízený k dispozici.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	3				3	4	4	4,00
TPV	4	3			7	4	4	3,57
Výroba	6	2			8	4	4	3,75
Administrativa	3	2			5	4	4	3,60
Celkem	16	7	0	0	23	4	4	3,70

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 13 se zaměřuje na tvrzení „*Mohu říct, že mi můj přímý nadřízený důvěřuje*“. Odpověď „Spíše ano“ je nejčastěji zvolenou možností, kterou vybralo celkem 13 respondentů. Možnost „Ano“ volilo 7 respondentů. Odpověď „Spíše ne“ vybrali 2 respondenti a odpověď „Ne“ zvolil pouze 1 respondent.

Tab. 13: Důvěra nadřízeného

Mohu říct, že mi můj přímý nadřízený důvěřuje.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	2	1			3	4	4	3,67
TPV	1	5	1		7	3	3	3,00
Výroba	4	4			8	3	3,5	3,50
Administrativa		3	1	1	5	3	3	2,40
Celkem	7	13	2	1	23	3	3	3,13

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Oblast motivace

V následující části jsou vyhodnocena tvrzení z oblasti motivace. Na tvrzení „*Můj přímý nadřízený dokáže ocenit dobře vykonanou práci.*“ byla nejčastější odpověď „Spíše ano“, kde takovou možnost volilo 13 dotazovaných. Odpověď „Ano“ zvolilo 9 respondentů, možnost „Spíše ne“ vybrali 2 respondenti. Pro odpověď „Ne“ hlasoval pouze 1 respondent. Položka dosáhla průměrné hodnoty 3,30.

Tab. 14: Ocenění dobře vykonané práce

Můj přímý nadřízený dokáže ocenit dobře vykonanou práci.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	3				3	4	4	4,00
TPV	1	6			7	3	3	3,14
Výroba	4	4			8	3	3,5	3,50
Administrativa	1	3		1	5	3	3	2,80
Celkem	9	13	0	1	23	3	3	3,30

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V tabulce č. 15 můžeme vidět odpovědi na tvrzení „*Můj přímý nadřízený využívá negativní motivace ke splnění úkolů.*“. Odpověď „Ano“ zvolili 2 respondenti a „Spíše ano“ volili 4 respondenti. Odpověď „Spíše ne“ vybralo 6 respondentů. Počet respondentů, kteří popřeli toto tvrzení, je 11.

Tab. 15: Využívání negativní motivace

Můj přímý nadřízený využívá negativní motivace ke splnění úkolů.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti				3	3	4	4	4,00
TPV			4	3	7	3	3	3,43
Výroba		2	1	5	8	4	4	3,38
Administrativa	2	2	1		5	2	2	1,80
Celkem	2	4	6	11	23	4	3	3,13

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

S tvrzením „Můj přímý nadřízený mi podává konstruktivní zpětnou vazbu.“ plně souhlasilo 8 respondentů. Odpověď „Spíše ano“ zvolilo 12 respondentů a „Spíše ne“ volili 3 respondenti. Průměrná hodnota této položky je 3,22.

Tab. 16: Zpětná vazba

Můj přímý nadřízený mi podává konstruktivní zpětnou kritiku.								
Oddělení	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem	Modus	Medián	Průměr
	Absolutní četnost							
Kontrola jakosti	3				3	4	4	4,00
TPV	3	4			7	3	3	3,43
Výroba	2	6			8	3	3	3,25
Administrativa		2	3		5	2	2	2,40
Celkem	8	12	3	0	23	3	3	3,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.1.3 Závěry dotazníkového šetření

V následujícím textu jsou prezentovány závěry z dotazníkového šetření. K vyhodnocení jsme využili definice manažerských stylů vedení podle R. Likerta (viz podkapitola 3.5). Kvůli nižšímu počtu respondentů nelze závěry dotazníkového šetření zobecňovat, přesto následující závěry odpovídají dostupnému souboru respondentů dané organizace.

V tabulce č. 17 nalezneme průměrné hodnoty v rámci jednotlivých oblastí. Nejlépe hodnocenou oblastí je komunikace a atmosféra na pracovišti. Z toho můžeme

usoudit, že v podniku je dobrá informativnost a dobře nastavené způsoby komunikace. Pracovní atmosféra je podle respondentů na dobré úrovni. Oblastí, která byla hodnocena nejhůř, je oblast spolupráce. Tato oblast byla v celkovém průměru velmi ovlivněna tvrzením o nutnosti vykonávat práci podle zadání.

Tab. 17: Souhrn výsledků tematických oblastí

Oblast	Aritmetický průměr oblasti
Spolupráce	2,79
Komunikace a atmosféra na pracovišti	3,46
Kontrola	2,99
Motivace	3,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pro přehlednost jsou v tabulce č. 18 všechna tvrzení z dotazníku, spolu s výslednými průměrnými hodnotami, rozdělena do příslušných oblastí. Nejlépe hodnocené tvrzení je z oblasti kontroly a týkalo se toho, zda je vedoucí pracovník na pracovišti k dispozici v případě potřeby. Vedoucí tak mohou svým pracovníkům pomoci, pokud to vyžadují. Z oblasti spolupráce je nejlépe hodnoceno tvrzení, které se týkalo podílení podřízených pracovníků na rozhodování. V oblasti komunikace a atmosféry na pracovišti bylo nejlépe hodnocené tvrzení ohledně oboustranné komunikace. Posledním okruhem je téma motivace. Zde je nejlépe hodnoceno tvrzení, které se vztahovalo k ocenění dobře vykonané práce.

Celkově nejhůř hodnocené tvrzení se nachází v oblasti spolupráce a týkalo se toho, jestli přímý nadřízený vyžaduje přesné provedení práce. Předpokládali jsme, že výsledek u tohoto tvrzení bude ovlivněn odpověďmi z výrobního oddělení, u kterého se dá tento požadavek očekávat. Odpovědi potvrzující toto tvrzení se ale nacházely napříč celým podnikem.

Tab. 18: Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Oblast	Tvrzení	Průměr
Spolupráce	Podílím se na rozhodování souvisejícím s výkonem mé práce, které mohu ovlivnit.	3,48
	Mám možnost přicházet s vlastními nápady či řešením práce.	3,26
	Můj přímý nadřízený se zajímá o můj názor, který souvisí s vykonávanou prací.	3,26
	Můj přímý nadřízený o všem rozhoduje sám.	2,39
	Můj přímý nadřízený vyžaduje přesné provedení práce podle jeho zadání.	1,57
Komunikace a atmosféra na pracovišti	Mezi mnou a mým přímým nadřízeným probíhá oboustranná komunikace.	3,57
	Mezi mnou a mým přímým nadřízeným panuje přátelská – kolegiální atmosféra.	3,43
	Můj přímý nadřízený mi sděluje v dostatečné míře informace potřebné k výkonu práce	3,39
Kontrola	Při práci jsem velmi často kontrolován/a.	2,13
	V případě potřeby je mi můj přímý nadřízený k dispozici.	3,70
	Mohu říct, že mi můj přímý nadřízený důvěřuje.	3,13
Motivace	Můj přímý nadřízený dokáže ocenit dobře vykonanou práci.	3,30
	Můj přímý nadřízený využívá negativní motivace ke splnění úkolů.	3,13
	Můj přímý nadřízený mi podává konstruktivní zpětnou vazbu.	3,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Podle odpovědí dotazníkového šetření můžeme pouze usoudit, že se v podniku pravděpodobně využívají následující manažerské styly vedení. Oddělení Kontroly jakosti vybíralo takové odpovědi, podle kterých jsme usoudili, že jejich přímý nadřízený používá konzultativní styl vedení. Respondenti uvedli, že si přijdou relativně často kontrolováni a jejich přímý nadřízený rozhoduje radši sám. Dotazovaní z tohoto oddělení odpovídali celkově nejlépe. Technická příprava kontroly hodnotila svého vedoucího takovým způsobem, že lze odhadnout manažerský styl vedení také jako konzultativní. Respondenti se ve většině otázek shodovali, vybírali hlavně pozitivní odpovědi. Tento styl vedení usuzujeme hlavně kvůli potřebě plnit práci podle přesného zadání vedoucího. Vedoucího pracovníka oddělení Výroba hodnotíme opět stylem konzultativním. Soudíme tak hlavně na základě relativně časté kontroly. Respondenti, kteří pracují na oddělení Administrativa, hodnotili styl vedení svého přímého nadřízeného jako benevolentně-

autoritativní. Uvažujeme tak proto, neboť respondenti jsou relativně často kontrolováni, vedoucí pracovník požaduje plnění práce přesně podle jeho zadání a rozhoduje sám.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci se shodují na následujících tvrzeních:

- podřízení pracovníci mají možnost se podílet na rozhodování souvisejícím s výkonem práce,
- mezi nadřízenými a jejich podřízenými pracovníky probíhá oboustranná komunikace,
- na pracovišti panuje přátelská nebo minimálně kolegiální atmosféra,
- potřebné informace jsou podřízeným pracovníkům sdělovány v dostatečné míře,
- přímý nadřízený je v případě potřeby k dispozici,
- přímý nadřízený dokáže ocenit dobře vykonanou práci.

Při porovnávání skupin respondentů podle počtu let strávených v podniku jsme zjistili, že se nejvíce shodují u tvrzení týkajících se podílení na rozhodování. Obě skupiny jsou zapojovány do procesu rozhodování stejnoměrně. V podniku se tedy nevyskytuje situace, že by vedoucí pracovníci zapojovali pracovníčně starší zaměstnance do rozhodovacích procesů více. Shoda se projevila i v názoru, zda se přímý nadřízený rozhoduje raději samostatně. Samostatnost rozhodnutí vedoucího pracovníka tak nezávisí na době, kterou pracovník v podniku strávil. Tvrzení, u kterého jsme shodu nenašli, se zabývá využíváním negativní motivace. Z výsledků tak odhadujeme, že u pracovníčně starších pracovníků není tento druh motivace používán tolik jako u respondentů s kratší pracovní historií. Neshoda se objevuje i u tvrzení, jestli mají dotazovaní dostatečný prostor přicházet se svými nápady. U skupiny pracovníčně starších respondentů se zdá, že mají větší prostor pro sdílení vlastních nápadů.

5.2 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Rozhovory byly vedeny za účelem zjištění, jaký styl vedení je upřednostňován vedoucími pracovníky v rámci své vedoucí pozice. Pro vedoucí pracovníky byly zvoleny rozhovory písemnou formou, kde měli odpovědět na 6 otevřených otázek. V každém oddělení odpovídal na otázky jeden vedoucí pracovník. Byla zaznamenána 100%

návratnost. Aby vedoucí pracovník zůstal v anonymitě, bylo využito v následujícím přepisu abecední identifikace.

Každému z vedoucích pracovníků bylo předáno těchto šest otevřených otázek:

1. Jakým způsobem hodnotíte práci svých podřízených?
2. Jak hodnotíte svou spolupráci s podřízenými?
3. Pokud se na pracovišti vyskytne problém, jakým způsobem ho řešíte?
4. Co je podle Vás důležité ve vztahu „podřízený a nadřízený“?
5. Jakým způsobem dohlížíte na průběh práce?
6. Co je podle vás důležité při vedení lidí?

Stejně jako tvrzení pro podřízené zaměstnance, tak i otázky v rámci rozhovorů s nadřízenými pracovníky jsou rozděleny do jednotlivých okruhů. Tyto oblasti jsou: motivace, komunikace, spolupráce, atmosféra na pracovišti a kontrola. Byla zde zařazena i všeobecná otázka.

5.2.1 Vyhodnocení rozhovorů s vedoucími pracovníky

„Jakým způsobem hodnotíte práci svých podřízených?“

Vedoucí A: Mohu pouze pochválit či poděkovat. Nemám možnost udělovat finanční odměny.

Vedoucí B: Ústní zpětná vazba, předání informací v rámci pravidelných Shop Floor schůzek. Plánuji 1x ročně schůzku s podřízenými > hodnocení. Práce nad rámec obvyklých povinností je hodnocena speciální finanční prémie.

Vedoucí C: Ústně, odměnami, mzdou.

Vedoucí D: Dobře odvedená práce > pochvala. V případě velkých úspěšných projektů odměna. Když se něco pokazí > výtka, srážka prémie.

Tato otázka patří do okruhu motivace. Cílem otázky bylo zjistit, jak mohou vedoucí pracovníci svým hodnocením motivovat své pracovníky k práci a jejímu zlepšení. Z odpovědí vyplývá, že vedoucí pracovníci poskytují hodnocení většinou ústně, pochvalou anebo finančními odměnami. Takto odpověděla většina. Pouze jeden vedoucí pracovník, vedoucí A, nemá možnost poskytovat finanční odměny. Vedoucí D zmiňuje

i možnosti, jak postupovat v případě negativního hodnocení, a to výtkou či finanční srážkou. Vedoucí B zmiňuje, že poskytuje hodnocení pravidelně v rámci každoroční schůzky. Zpětnou vazbu a potřebné informace sděluje ale i na pravidelných setkáních během roku.

„Jak hodnotíte svou spolupráci s podřízenými?“

Vedoucí A: Nad nikoho se nepovyšuji a na oplátku se mnou všichni jednají férově.

Vedoucí B: Viz bod výše.

Vedoucí C: Jak kdy a jak s kým. Někdy to je bez problému a někdy ne.

Vedoucí D: V rámci možností kladně.

Otázka spadá do oblasti spolupráce. Ptali jsme se, jak vedoucí pracovníci spolupracují se svými zaměstnanci a jak tuto spolupráci hodnotí. Vedoucí A se snaží nad nikým nepovyšovat a jednat se svými zaměstnanci rovně. Na oplátku očekává tentýž přístup a všichni s ním jednají slušně. Pro vedoucího C bylo velmi těžké zobecnit tento problém. Podle jeho odpovědi ale jedná s každým zaměstnancem jiným způsobem, a to tak, jak si to situace vyžaduje. Vedoucí D svou spolupráci hodnotí podle jeho odpovědi „V rámci možností kladně.“ Vedoucí B na otázku neodpověděl, jeho odpověď k první otázce podle něho byla dostačující i pro tuto otázku.

„Pokud se na pracovišti vyskytne problém, jakým způsobem ho řešíte?“

Vedoucí A: Rozebere se, proč problém nastal, a společně hledáme řešení, aby se to neopakovalo.

Vedoucí B: V první řadě osobní schůzka, následně písemné upozornění e-mailem.

Problémy řešíme v týmu, v rámci pravidelné Shop Floor schůzky (2x týdně).

Vedoucí C: Dle problému, způsobů je mnoho... Prostě musím vyřešit.

Vedoucí D: Rozhodnu o řešení. V případě, že si nejsem jist, konzultuji s kolegy.

Problémy na pracovišti se, podle odpovědí, řeší výhradně společně s daným zaměstnancem, na tom se vedoucí pracovníci shodují. Vedoucí A hledá společně se zaměstnancem důvod problému a jeho řešení tak, aby se situace již

neopakovala. Vedoucí B postupuje tak, že se problém rozebere slovně v rámci osobní schůzky. Pokud nastane situace, že se problém opakuje, snaží se zaměstnance kontaktovat a upozornit e-mailem. Dále sděluje, že se problémy řeší v týmu, a to na pravidelných schůzkách, které jsou dvakrát týdně. Vedoucí C na otázku neodpověděl konkrétně, udal pouze to, že problémy řešit musí a způsobů je mnoho. Problémy ale řeší a nenechává jejich „vyřešení“ volný průběh. Vedoucí D konzultuje řešení problému s kolegy, pokud si není jistý.

„Co je podle Vás důležité ve vztahu ,podřízený a nadřízený“?“

Vedoucí A: Vzájemná důvěra, ani jedna strana se nesmí bát vyjádřit svůj názor.

Vedoucí B: Otevřenost, empatie, jasné zadání úkolů práce. Spravedlivý a rovný přístup vůči všem podřízeným.

Vedoucí C: Slušnost, důvěra.

Vedoucí D: Důvěra, schopnost “odpustit a zapomenout”.

Otázka č. 4 patří do oblasti atmosféry na pracovišti. Vedoucí A považuje za důležité vzájemnou důvěru a hlavně to, aby se ani jedna strana nedostala do situace, kdy by se bála vyjádřit svůj názor. Pro vedoucího B je důležitá otevřenost, empatie, a hlavně rovný přístup ke všem svým pracovníkům. Podle něho je klíčové i jasné zadání úkolů práce. Vedoucí D zmiňuje spolu s důvěrou i schopnost “odpustit a zapomenout”. Vedoucí C uvádí, tak jako ostatní vedoucí, důvěru a slušnost. Na tomto se všichni vedoucí pracovníci shodují – důvěra je podle nich tím hlavním ve vztahu podřízený a nadřízený.

„Jakým způsobem dohlížíte na průběh práce?“

Vedoucí A: Podřízení pracují zcela samostatně.

Vedoucí B: Osobní kontrola, kontrola evidencí úkolů (Excel To-Do, Teams úkolovníky, Outlook úkolovníky).

Vedoucí C: Kontroluji vizuálně, PC, systémově.

Vedoucí D: Neustálá osobní kontrola / dohled.

Otázka spadá do oblasti kontroly. To, jak je zaměstnanec kontrolován, může ovlivnit jeho výkon na pracovišti. Vedoucí A na průběh práce nedohlíží ani nekontroluje,

jeho podřízení pracovníci pracují zcela samostatně. Osobní kontrolu provádí vedoucí B, provádí také kontrolu evidence úkolů prostřednictvím programů Teams, Outlook nebo Excel To-Do. Vedoucí C provádí vizuální nebo systémovou kontrolu výrobků. Vedoucí D dohlíží na průběh práce neustálou osobní kontrolou.

„Co je podle vás důležité při vedení lidí?“

Vedoucí A: Vzájemná úcta a respekt.

Vedoucí B: Dobrá komunikace, rozhodnost, vedení příkladem. Jednoznačný popis pracovní činnosti, srozumitelné zadání úkolu a stanovení termínu jejich plnění.

Vedoucí C: Důvěra, komunikace

Vedoucí D: Jasně stanovené úkoly, vyžadovat jejich plnění. Kontrolovat činnost, ať vše běží tak, jak má.

V otázce č. 6 jsme chtěli zjistit, co je pro vedoucí pracovníky klíčové v rámci celkového vedení svých pracovníků. Podle vedoucího A to je především vzájemná úcta a respekt. Pro vedoucího C to je dobrá komunikace, s čímž souhlasí i vedoucí B. Ten k tomu ještě přidává jasné a srozumitelné zadání práce a stanovení termínů. S výše zmíněným souhlasí i vedoucí D a dále považuje za důležitou kontrolu činností, aby vše šlo tak, jak má.

5.2.2 Závěry z rozhovorů

Na základě informací z rozhovorů s vedoucími pracovníky jsme vymezili manažerské styly vedení pro jednotlivé pracovníky. Styly vedení byly určeny podle definic manažerských stylů vedení R. Likerta (viz podkapitola 3.5).

Vedoucí A ohodnocuje své pracovníky hlavně poděkováním nebo pochvalou. Jedná se svými pracovníky rovně, nad nikoho se nepovyšuje, a tak si u svých podřízených zajistil vzájemné férové jednání. Problémy na pracovišti konzultuje s daným zaměstnancem a spolu s ním hledá řešení problému. Ve vztahu s jeho podřízenými je pro něj klíčová důvěra – na pracovišti se snaží vytvářet prostředí, kde zaměstnanec nebude ve strachu. Tento vedoucí chce udržovat na svém pracovišti klidné a harmonické prostředí, kde mohou jeho pracovníci sdělovat své myšlenky. Při vedení lidí považuje za

důležité vzájemnou úctu a respekt. Tyto zásady lze vyčíst z odpovědí na dané otázky. Co se kontroly týče, nechává své podřízené pracovat samostatně. Z odpovědí strukturovaného rozhovoru soudíme, že u tohoto vedoucího převažuje participační styl vedení.

Vedoucí B předává ústní zpětnou vazbu svým zaměstnancům pravidelně v rámci týmových schůzek. Celkové hodnocení podává na setkáních, která plánuje jednou ročně. Pokud pracovník pracuje nad rámec svých povinností, patřičně ho finančně ohodnotí. Problémy řeší zprvu výhradně v rámci osobní schůzky s dotyčnou osobou. Pokud se problémy opakují, využívá e-mail. Tento vedoucí řeší problémy také v rámci celého týmu na již zmíněných pravidelných týmových schůzkách. Pokud se jedná o vztahy s podřízenými, považuje za důležité správné zadání úkolů, stejně jako spravedlivý a rovný přístup vůči všem zaměstnancům. Lze ho díky tomu považovat za týmového manažera. V rozhovoru zmiňuje, že kontrolu provádí osobně a též pomocí počítačových programů. U vedoucího B převažují znaky konzultativního stylu vedení.

Vedoucí C používá k ohodnocení odměny, a tak jako předchozí vedoucí přistupuje hlavně k ústnímu hodnocení. Při sebehodnocení práce se zaměstnanci vypověděl, že záleží hlavně na situaci a na zaměstnancích. Při řešení problémů postupuje stejným způsobem. Reaguje operativně podle dané problémové situace. Ke každému přistupuje tak, jak je zrovna potřeba dle chování dotyčného. Problémy ale řeší, nenechává jim volný průběh a ani je neignoruje. Vedoucí C kontroluje výrobky svých zaměstnanců, ke kontrole také využívá počítačové systémy. Slušnost, komunikace a důvěra jsou hodnoty, které považuje za důležité a na svém pracovišti je vyžaduje. Podle odpovědí z rozhovoru u tohoto vedoucího pracovníka převažují znaky konzultativního stylu.

Vedoucí D využívá pochvaly k ohodnocení dobré práce, v případě velkého úspěchu dává vyšší finanční odměny. V opačném případě zaměstnanec čeká pokárání a srážka z finanční odměny. Pokud se vyskytne problém, konzultuje s kolegy řešení. Nerozhoduje tedy vždy sám. Tento vedoucí kontroluje velice často, a tak má neustále dohled nad svými pracovníky. Kontrolu považuje za důležitou při vedení lidí. Stejně tak považuje za důležité správné zadávání úkolů a jejich plnění. Odpuštění a důvěra jsou věci, které vnímá jako zásadní ve vztahu s podřízenými. Kvůli časté kontrole a využívání jak pozitivní, tak negativní motivace hodnotíme tohoto vedoucího stylem benevolentně-autoritativním.

5.3 Celkové zhodnocení manažerských stylů vedení

V následující části je prezentováno celkové zhodnocení manažerských stylů vedení. Jak již bylo řečeno, kvůli nižšímu počtu respondentů nelze závěry šetření zobecňovat, nicméně následující celkové zhodnocení odpovídá dostupnému souboru respondentů. Celkové zhodnocení je provedeno na základě výsledků dotazníkového šetření a realizovaných rozhovorů s nadřízenými pracovníky.

Manažerský styl vedení, který jsme vyhodnotili u vedoucího pracovníka A – tj. participační styl vedení – se neshoduje s vyhodnocením odpovědí podřízených pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že tento vedoucí převážně využívá konzultativní styl vedení. Vedoucí pracovník a podřízení pracovníci se neshodli u některých tvrzení z oblasti kontroly a spolupráce. U vedoucího B jsme vyhodnotili konzultativní styl vedení podle vedeného rozhovoru, přičemž tento styl koresponduje s odpověďmi podřízených pracovníků. Vedoucí B požaduje přesné provedení práce a pracovníci nemají takový prostor pro samostatnost. Tento vedoucí se rozhoduje převážně sám. Konzultativní styl vedení jsme určili též u vedoucího C a tento výsledek se shoduje s dotazníkovým šetřením. Styl vedení jsme takto vyhodnotili, neboť vedoucí výroby často kontroluje své zaměstnance. Manažerský styl vedení u vedoucího D jsme určili jako benevolentně-autoritativní. Tomu odpovídají i vybrané odpovědi podřízených pracovníků.

Závěrem můžeme říct, že z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že prostor pro zlepšení je zejména v oblastech delegování práce. Vedoucí pracovníci vyžadují přesné provedení práce od svých zaměstnanců a v závěru rozhodují převážně samostatně. Své zaměstnance často kontrolují, a to napříč všemi odděleními. Zaměstnanci mají nicméně pocit, že v ně mají jejich nadřízení důvěru. V podniku je také velmi dobrá komunikace a pracovní atmosféra. Vedoucí pracovníci jsou v případě potřeby na pracovišti k dispozici, dokáží ocenit dobře vykonanou práci a také podávají konstruktivní zpětnou vazbu.

6 Doporučená opatření

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření je zřejmé, že se v podniku nenachází žádné výrazné problémy ve vedení lidí. Z odpovědí v dotazníkovém šetření vyplynulo, že vedoucí pracovníci rozhodují samostatně, provádějí častější kontroly a vyžadují přesné plnění práce. Proto se v této části zaměříme na zlepšení v oblasti delegování.

6.1 Cíl a realizace vzdělávacích akcí

Školení na téma delegování mají za cíl naučit vedoucí pracovníky techniku delegování a správné předávání zodpovědnosti ke splnění úkolů. Vzdělání pracovníků v oblasti delegování může mít za následek snížení stresu, který by mohl být na vedoucí pracovníky vyvíjen, a hlavně zapojení podřízených pracovníků do efektivního rozhodování. Vzdělávací akce jsou určeny především pro vedoucí pracovníky, se kterými byl prováděn strukturovaný rozhovor. Zodpovědnou osobou bude asistent ředitele Ing. Igor Blažek.

6.2 Manažerské kurzy na téma delegování

První navrhované školení je na téma „Delegování – umění, které vám bude pomáhat každý den“. Absolvování by mělo vedoucím pracovníkům pomoci naučit se, jak rozpoznat příležitosti k delegování a jak delegovat srozumitelně. Obsahem lekcí jsou nejen základy této problematiky, ale i témata jako důvěra, kontrola nebo problémy, které mohou při delegování nastat. Školení poskytuje společnost **1. VOX a.s.** se sídlem v Praze. Společnost poskytuje školení v ceně 18 060 Kč s DPH pro 4 zaměstnance. Cena kurzu není přímo úměrná počtu účastníků. Školení je dlouhé 6 hodin, je tedy zapotřebí pro účastníky vyhradit celý jeden den. Školení probíhá prezenčně a pracovníci podniku by se ho mohli zúčastnit 26. 7. 2022 (1. VOX a.s., 2021). Pokud k dopravě podnik využije přepravní služby firmy RegioJet tam i zpět, bude cena pro jednoho účastníka celkem 318 Kč (REGIOJET a.s., 2021). Zaměstnanci budou na cestách zhruba 13 hodin, proto mají nárok na stravné v minimální výši 138 Kč (mesec.cz, 2021), pokud podnik neurčí jinak.

Tab. 19: Kalkulace školení pro jednoho vedoucího pracovníka

Školení	4 515 Kč
Doprava	318 Kč
Stravné	138 Kč
Náklady celkem	4 971 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Po vynásobení celkové částky počtem vedoucích pracovníků bude podnik muset počítat minimálně s částkou 19 884 Kč.

Druhý nabízený kurz s názvem „Efektivní delegování úkolů“ je vhodný pro vedoucí různých oddělení a manažery menších i větších skupin. Po absolvování kurzu by se měli účastníci dozvědět, jaký je hlavní význam delegování, jaké jsou jeho dopady, jaký je proces delegování a jak sdělovat zpětnou vazbu. Kurz nabízí společnost **Studio W s.r.o.** se sídlem v Praze. Nabízený kurz je v ceně 6 413 Kč s DPH na osobu. Délka kurzu je 8 hodin a vedoucí pracovníci by se jej mohli zúčastnit 30. 3. 2022 (Studio W s.r.o., 2021). Kurz probíhá online formou, odpadají zde tedy náklady spojené s dopravou. Vedoucí pracovníci by se účastnili školení v sídle podniku v zasedací místnosti, ve které je k dispozici obrazovka. Další přípravy potřebné ke konání kurzu bude mít na starosti výše uvedená zodpovědná osoba. Pokud by tedy podnik zvažoval účast všech zmíněných vedoucích pracovníků na tomto kurzu, celková částka je 25 652 Kč.

Kurz s názvem „Efektivní delegování: jak posilovat pravomoci pracovníků“ je vhodný pro vedoucí a ředitele, ale i pro mistry. V kurzu se lze naučit různé techniky delegování, proč se vyplatí delegovat, komu a co je vhodné delegovat a co naopak ne. Součástí kurzu je i závěrečný test. Kurz nabízí vzdělávací portál **Seduo.cz**, který poskytuje online kurzy prostřednictvím krátkých lekcí. Ty umožňují studium přizpůsobit časovým možnostem vedoucích pracovníků. Kurz obsahuje 10 lekcí s celkovou délkou 46 minut. Portál nabízí roční licenci za fixní cenu podle počtu zaměstnanců, možný je ale i jednorázový přístup. Tento kurz stojí s jednorázovým přístupem 990 Kč s DPH na osobu (Seduo.cz, 2021). Podnik by tak musel zaplatit 3 960 Kč pro vedoucí pracovníky, kterým by byl tento kurz určen. Protože by kurz probíhal formou samostatné výuky, nejsou zde žádné náklady spojené s dopravou či stravováním.

6.3 Rizika realizace vzdělávacích akcí

S pořádáním vzdělávacích akcí jsou spojena možná rizika, která mohou nastat. Rizika těchto akcí jsou například:

Neschválení vzdělávací akce

Riziko nastává, pokud se vedení podniku rozhodne, že není nutné pořádat takové akce. Nesouhlas vedení podniku znamená zamítnutí, tudíž vedoucí pracovníci nebudou vysláni na školení. Zamítnutí vzdělávací akce může nastat i v případě, pokud vedoucí pracovníci nebudou souhlasit s účastí. Mohli by argumentovat tím, že mají příliš povinností, nevyhovuje jim navrhované datum nebo jinými důvody. V případě nevyhovujícího termínu je možné změnit datum či čas konání kurzu tak, aby to vyhovovalo všem vedoucím pracovníkům.

Riziko nedostatku finančních prostředků

Riziko spojené s nedostatkem finančních prostředků by nemělo nastat. Přesto však může vzniknout situace, že podnik pořádáním jedné ze zmíněných akcí překročí rozpočet vyhrazený ke vzdělávání svých pracovníků. Řešením by bylo přesunutí akce do budoucna.

Riziko online vzdělávacích akcí

V případě, že se firma rozhodne účastnit online školení, přichází s tím i riziko výskytu určitých komplikací. Může dojít například ke ztrátě internetového spojení, k nefunkčnosti potřebného zařízení nebo k výpadku proudu v podniku.

Riziko neúčasti vedoucích pracovníků

Riziko neúčasti některého ze zaměstnanců může nastat i po předchozím souhlasu s účastí. Zaměstnanci se například přihodí nenadála událost nebo onemocní. V takovém případě se může podnik pokusit se zvolenou společností dohodnout na individuální lekci. V jiném případě může podnik přijít o finance, které vynaložil na účast pracovníka na kurzu.

6.4 Zhodnocení doporučených opatření

Zhodnocením vzdělávacích akcí bude pověřen asistent ředitele podniku. Po absolvování vybrané vzdělávací akce bude potřeba časového období minimálně 6 měsíců, a to z důvodu, aby byli vedoucí pracovníci schopni aplikovat získané poznatky v praxi a aby měli podřízení pracovníci dostatečný čas na pocítění změn. Poté by proběhlo další dotazníkové šetření s cílem zjistit, zda došlo ke změně. Obdržené výsledky by byly porovnány s výsledky námi provedeného šetření. Na základě srovnání získaných poznatků bude vyhodnoceno, zda došlo ke zlepšení v oblasti delegování – konkrétně zda je pracovníkům poskytnut dostatečný prostor pro samostatnost.

Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na téma „Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku“. Cílem práce bylo vyhodnotit manažerské styly vedení uplatňované ve vybraném podniku a na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů navrhnout možná opatření.

Práce byla vypracována v podniku SWISS - FORM a.s. v Nové Roli.

V podniku proběhla analýza za pomoci dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 24 respondentů. Rozhovory byly provedeny se 4 vedoucími – ti mají na starosti pracovníky, kterým byl předán dotazník. Pro přesné určení manažerského stylu vedení jsme získali velmi malý vzorek odpovědí. K vyhodnocení jsme využili styly vedení, které definoval Rensis Likert. Zmíněné závěry, jež jsou popsány v páté kapitole, jsou pouze odhady a úsudky na základě získaných odpovědí.

Bakalářská práce byla rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole byl definován pojem management, manažer a jeho osobnost, vlastnosti, dovednosti a kompetence. Druhá kapitola definovala leadership. Byly zde představeny rozdíly mezi managementem a leadershipem, taktéž rozdíly mezi manažerem a lídrem. Třetí kapitola obsahovala styly vedení lidí. Byly zmíněny klasické styly, manažerská mřížka a situační leadership. V této kapitole se objevily také samotné styly vedení. Byla zde vymezena i Likertova Teorie 4S, kterou jsme později využili v praktické části práce. Všechny tyto kapitoly byly zpracovány na základě literární rešerše.

Kapitola čtvrtá představila zvolený podnik. Poskytla základní informace o vybraném podniku, jeho produktovém portfoliu a organizační struktuře. Kapitola byla zpracována na základě interních materiálů. V kapitole páté byla vyhodnocena provedená analýza, ke které jsme využili dotazníkové šetření a strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky. Ze získaných poznatků jsme určili manažerské styly vedení u vedoucích pracovníků a ty porovnali s výsledky z dotazníkového šetření podřízených pracovníků. Závěrečné porovnání nám ukázalo shodu u tří oddělení, neshodu pouze u jednoho oddělení. V šesté kapitole jsme ze získaných poznatků vytvořili návrhy možných opatření ve formě vzdělávacích akcí na téma delegování.

Z výsledků provedeného šetření jsme zjistili, že vedoucí pracovníci rozhodují především samostatně. Také se zde nachází úskalí spojená s relativně častou kontrolou a potřebou, aby zaměstnanci plnili úkoly přesně podle zadání – pracovníkům tak není poskytován velký prostor pro samostatnost. Z těchto důvodů jsme zaměřili naše opatření na oblast delegování. V podniku panuje dobrá pracovní atmosféra, vedoucí pracovník dokáže ocenit dobře vykonanou práci a je k dispozici svým podřízeným.

Seznam použitých zdrojů

1. VOX a.s. (2021). *Delegování – umění, které vám bude pomáhat každý den*. [Online]. Dostupné 1. 12. 2021 z <https://vox.cz/kurzy/delegovani-umeni-ktere-vam-bude-pomahat-kazdy-den/?termin=167719>
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. ed.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Česko: Management Press.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. (5. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Bender, P. U., & Hellman, E. (2002). *Niterný leadership*. Praha, Česko: Management Press.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. (2., rozš. vyd). Praha, Česko: Grada.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha, Česko: Grada.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2017). *Management*. Praha, Česko: Grada.
- Eger, L., & Egerová, D. (2014). *Základy metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita.
- Gallo, P., Tausova, M., & Gonos, J. (2016). Leadership style model based on managerial grid. Dostupné 29. 9. 2021 z http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2016_4_30.pdf
- Goleman, D. (2015). *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. Praha: Metafora.
- Hálek, V. (2017). *Management a marketing*. Hradec Králové, Česko: Vítězslav Hálek.
- Jarošová, E., Pauknerová, D., & Lorencová, H. (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha, Česko: Management Press.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. (3., dopl. vyd). Praha, Česko: Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha, Česko: Grada.
- Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha, Česko: Grada.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha, Česko: Grada.
- Mesec.cz (2021). *Tuzemské stravné 2021*. [Online]. Dostupné 8. 12. 2021 z <https://www.mesec.cz/clanky/tuzemske-stravne-2021-o-kolik-se-zvysuji-diety-a-nahrada-za-pouziti-auta/>
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3., přepracované vydání). Praha, Česko: Grada.

- REGIOJET a.s. (2021). *Autobusová linka Praha – Karlovy Vary*. [Online]. Dostupné 8. 12. 2021 z <https://www.regiojet.cz/ceny-a-jizdenky/jizdne-a-ceny/cs/praha-karlovy-vary-sokolov-cheb.html>
- Seduo.cz (2021). *Efektivní delegování: jak posilovat pravomoci pracovníků*. [Online]. Dostupné 1. 12. 2021 z <https://www.seduo.cz/efektivni-delegovani-jak-posilovat-pravomoci-pracovniku>
- Studio W s.r.o. (2021). *Efektivní delegování úkolů*. [Online]. Dostupné 8. 12. 2021 z <https://www.studiow.cz/detail-kurzu/efektivni-delegovani-ukolu-P024-20221-2022-03-30>
- Sundaresan, S. (2010). *Are Women managers different from men managers?* [Online]. Journal Of Women's Studies. Vol 2. Dostupné 27. 9. 2021 z: https://www.researchgate.net/publication/273004183_Are_Women_managers_different_from_men_managers
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2., aktualiz. vyd). Praha, Česko: Management Press.
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021). *Swiss-Form a.s.* Dostupné 2. 12. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?ico=518832>
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. (3., rozš. vyd). Praha, Česko: Management Press.

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní informace o podniku	33
Tab. 2: Počet zaměstnanců v průběhu let	36
Tab. 3: Zapojení do rozhodování	42
Tab. 4: Prostor pro vlastní nápady či řešení	42
Tab. 5: Zájem nadřízeného o názory	43
Tab. 6: Samostatnost nadřízeného při rozhodování	43
Tab. 7: Vyžadování přesného provedení práce	44
Tab. 8: Komunikace s nadřízenými.....	44
Tab. 9: Atmosféra na pracovišti	45
Tab. 10: Dostatečná informovanost	45
Tab. 11: Kontrola práce.....	46
Tab. 12: Dostupnost nadřízeného.....	46
Tab. 13: Důvěra nadřízeného	47
Tab. 14: Ocenění dobře vykonané práce	47
Tab. 15: Využívání negativní motivace	48
Tab. 16: Zpětná vazba	48
Tab. 17: Souhrn výsledků tematických oblastí	49
Tab. 18: Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	50
Tab. 19: Kalkulace školení pro jednoho vedoucího pracovníka	59

Seznam obrázků

Obr. 1: Profil úspěšného manažera	12
Obr. 2: Poměr potřeb vzdělání manažera.....	13
Obr. 3: Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik)	18
Obr. 4: Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter)	19
Obr. 5: Manažerská mřížka podle Blakea a Mountové	24
Obr. 6: Model situačního vedení.....	26
Obr. 7: Logo firmy SWISS - FORM a.s.	33
Obr. 8: Organizační struktura podniku	35
Obr. 9: Graf – pohlaví respondentů	39
Obr. 10: Graf – věkové zastoupení	39
Obr. 11: Graf – dosažené vzdělání.....	40
Obr. 12: Graf – odpracované roky v organizaci	41

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Strukturovaný rozhovor

Příloha A: Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Klára Sakařová a jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku v rámci mé bakalářské práce na téma „Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku“. Dotazník je zcela anonymní a veškeré informace budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Dotazník je tvořen z identifikačních otázek a ze 14 tvrzení, na která máte možnost odpovědět na škále ANO až NE podle toho, jak s tvrzením souhlasíte. Vybrané odpovědi zakroužkujte.

Velice Vám děkuji za Váš čas.

1. Jakého jste pohlaví?
 - a. Žena
 - b. Muž

2. Kolik Vám je let?
 - a. 18–25
 - b. 26–35
 - c. 36–45
 - d. 46–55
 - e. 56 a více

3. Jaké máte dosažené vzdělání?
 - a. Základní vzdělání
 - b. Střední odborné bez maturity
 - c. Střední odborné s maturitou
 - d. Vyšší odborné
 - e. Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v této organizaci?
- a. méně než 1 rok
 - b. 1–3 roky
 - c. 4–7 let
 - d. 8–10 let
 - e. 10 a více let
5. Na jakém oddělení pracujete?
- a. Technická příprava výroby
 - b. Kontrola jakosti
 - c. Výroba – administrativa
 - d. Výroba
6. Podílím se na rozhodování souvisejícím s výkonem mé práce, které mohu ovlivnit.
- Ano Spíše ano Spíše ne Ne
7. Mezi mnou a mým přímým nadřízeným probíhá oboustranná komunikace.
- Ano Spíše ano Spíše ne Ne
8. Při práci jsem **velmi často** kontrolován/a.
- Ano Spíše ano Spíše ne Ne
9. Můj přímý nadřízený dokáže ocenit dobře vykonanou práci.
- Ano Spíše ano Spíše ne Ne
10. Mám možnost přicházet s vlastními nápady či řešením práce.
- Ano Spíše ano Spíše ne Ne
11. Mezi mnou a mým přímým nadřízeným panuje přátelská – kolegiální atmosféra.
- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

12. V případě potřeby je mi můj přímý nadřízený k dispozici.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

13. Můj přímý nadřízený využívá negativní motivace ke splnění úkolů. (křik, pokuta, nepřátelské prostředí, nadměrný tlak ze strany nadřízeného apod.)

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

14. Můj přímý nadřízený se zajímá o můj názor, který souvisí s vykonávanou prací.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

15. Můj přímý nadřízený mi sděluje v dostatečné míře informace potřebné k výkonu práce.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

16. Mohu říct, že mi můj přímý nadřízený důvěřuje.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

17. Můj přímý nadřízený o všem rozhoduje sám.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

18. Můj přímý nadřízený mi podává konstruktivní zpětnou vazbu.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

19. Můj přímý nadřízený vyžaduje přesné provedení práce podle jeho zadání.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

Příloha B: Strukturovaný rozhovor

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Klára Sakařová a jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku v rámci mé bakalářské práce na téma "Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku". Dotazník je zcela anonymní a veškeré informace budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Velice Vám děkuji za Váš čas.

Na jakém oddělení pracujete?

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| a) Technická příprava výroby | b) Kontrola jakosti |
| c) Výroba – administrativa | d) Výroba |

Jakým způsobem hodnotíte práci svých podřízených?

Jak hodnotíte svou spolupráci s podřízenými?

Pokud se na pracovišti vyskytne problém, jakým způsobem ho řešíte?

Co je podle Vás důležité ve vztahu „podřízený a nadřízený“?

Jakým způsobem dohlížíte na průběh práce?

Co je podle vás důležité při vedení lidí?

Abstrakt

Sakařová, K. (2021). *Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku*. (Bakalářská práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: management, leadership, manažer, styly vedení lidí

Tématem bakalářské práce jsou manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku SWISS - FORM a.s. v Nové Roli. Cílem práce je vyhodnotit manažerské styly vedení, které jsou uplatňovány v podniku. Na základě získaných poznatků jsou doporučena opatření, která povedou ke zlepšení delegování. Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola definuje pojem management, druhá kapitola definuje pojem leadership a udává rozdíly mezi těmito pojmy. Třetí kapitola obsahuje teorie vedení a vymezení jednotlivých stylů vedení. Čtvrtá kapitola představuje vybraný podnik. Kapitola pátá obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů spolu s vyvozením závěrů a určením manažerských stylů vedení. Z výsledků analýzy bylo zjištěno, že nastala neshoda uplatňovaného stylu vedení pouze u jednoho vedoucího pracovníka na rozdíl od odpovědí podřízených pracovníků. V šesté kapitole jsou představena navrhovaná opatření, a to konkrétně v oblasti delegování.

Abstract

Sakařová, K. (2021). *Management leadership styles and their application in the company*. (Bachelor thesis). The University of West Bohemia, Faculty of Economics, the Czech Republic.

Key words: management, leadership, manager, leadership styles

This bachelor thesis is focused on the management leadership styles and their application in the company SWISS - FORM a.s. in Nová Role. The aim is to evaluate the management styles which are applied in this company and recommend measures that lead to an improvement of delegation based on the acquired knowledge. Bachelor thesis is divided into six chapters. The first chapter defines the term “management” whereas the second chapter clarifies the term “leadership”. The differences between those terms are provided as well. The third chapter contains some theories of leadership and defines individual leadership styles. Chapter four introduces the chosen company. The fifth chapter contains evaluation of the questionnaire survey and the structured interviews, derives conclusions and determines management styles used in the company. The results of the analysis show there was a difference in the applied management style of only one manager, in contrast to the responses of subordinates. The thesis is concluded with the sixth chapter, where proposed measures are introduced, especially those in the field of delegation.