

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Manažerské styly vedení a jejich uplatnění ve zvoleném podniku**

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

**Dominik Sýkora**

**Plzeň 2021**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Manažerské styly vedení a jejich uplatnění ve zvoleném podniku“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

v. r. Dominik Sýkora

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí své bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za pomoc, cenné rady a vedení při vypracování bakalářské práce.

Poděkování patří také společnosti ZDM, s. r. o. za možnost vypracování této bakalářské práce v jejich společnosti a jmenovitě panu Liboru Hruškovi, za ochotu, poskytování informací a pomoc při organizaci strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření.

# Obsah

Úvod.....	6
<b>1 Manažer.....</b>	<b>8</b>
1.1 Charakteristika manažerů .....	9
1.2 Manažerské funkce .....	10
<b>2 Řízení.....</b>	<b>12</b>
2.1 Rozdíly mezi řízením a vedením .....	12
<b>3 Vedení.....</b>	<b>14</b>
3.1 Teorie vedení lidí.....	14
3.2 Adairův model vedení lidí .....	15
3.3 Teorie rysů.....	16
3.4 Dovednostní přístup k vedení .....	16
3.5 Typy manažerů .....	17
<b>4 Styly vedení lidí.....</b>	<b>19</b>
4.1 Tři hlavní síly při rozhodování o stylu vedení.....	21
4.2 Teorie cesty k cíli .....	23
4.3 Manažerská mřížka.....	24
4.4 Situační vedení .....	27
4.5 Versatilní styl vedení .....	30
4.6 Koučování.....	32
<b>5 ZDM, s. r. o. ....</b>	<b>34</b>
5.1 Základní informace o organizaci .....	34
5.2 Produktové portfolio podniku.....	35
5.3 Organizační struktura .....	36
<b>6 Analýza stylů vedení ve vybrané organizaci.....</b>	<b>37</b>

6.1	Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	37
6.1.1	Vyhodnocení rozhovorů .....	38
6.1.2	Celkové shrnutí rozhovorů.....	41
6.2	Dotazníkové šetření mezi podřízenými pracovníky.....	42
6.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	42
6.2.2	Shrnutí dotazníkového šetření .....	48
<b>7</b>	<b>Zhodnocení stylů vedení ve vybrané organizaci .....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>Návrh opatření.....</b>	<b>54</b>
8.1	Cíl návrhu.....	54
8.1.1	Obsah školení.....	54
8.2	Realizace školení.....	54
8.3	Rizika školení.....	56
8.4	Zhodnocení vzdělávací akce .....	57
	<b>Závěr .....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>64</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Bakalářská práce je zpracovaná na téma Manažerské styly vedení a jejich uplatnění ve zvoleném podniku. Oblast vedení v organizaci je stále velké, aktuální a důležité téma. Správně zvolený styl je jednou z možností, jak zajistit spokojenost všech členů organizace. Pokud vedoucí pracovníci zvolí správný styl vedení zaměstnanců, tak zaměstnanci budou svou práci vykonávat s lepší morálkou, což povede k rychlejšímu nebo efektivnějšímu plnění zadané práce. Vedoucí pracovníci budou spokojenější, pokud jejich podřízení budou rychle, efektivně vykonávat svou práci díky správně zvolenému přístupu. Na druhou stranu špatně zvolený styl povede k nespokojenosti podřízených, kteří by v nejhorším případě společnost opustili. Nevhodně zvolený styl může mít vliv na snížení produktivity organizace. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl svou bakalářskou práci zpracovat zrovna na toto téma, a také protože mi téma vedení bylo blízké během studia.

Bakalářská práce je zpracovaná ve společnosti ZDM, s. r. o., která se přes 30 let zabývá potiskem různých druhů textilu, které vyvážá zejména do zahraničí.

Hlavním cílem práce je zhodnotit manažerské styly vedení uplatňované v dané společnosti a na základě získaných poznatků navrhnout opatření, které povede ke zlepšení v dané oblasti. Ke zhodnocení manažerských stylů vedení bylo využito metody strukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky a metody dotazníkového šetření s jejich podřízenými.

Bakalářská práce se skládá z osmi kapitol. První kapitola vymezuje pojetí manažera, jeho kvality a manažerské funkce. Druhá kapitola vymezuje pojem řízení a definuje rozdíly mezi řízením a vedením. Třetí kapitola definuje funkci vedení podle několika přístupů a vymezuje různé typy manažerů v závislosti na vedení. Čtvrtá kapitola definuje styly vedení podle několika autorů, zabývá se tématem manažerské mřížky, situačního vedení, versatilního vedení a koučování. Tyto kapitoly byly zpracovány na základě rešerše literatury.

Pátá kapitola se zabývá společností ZDM, s. r. o. Popisuje její historii, produktové portfolio a organizační strukturu. Informace o společnosti jsou zpracované na základě webových stránek podniku a rozhovorů s vedením organizace. Šestá kapitola se zabývá analyzováním stylů vedení v organizaci. Tato kapitola se člení na vyhodnocení

strukturovaných rozhovorů, zpracování dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení. Sedmá kapitola se věnuje zhodnocení vybraných stylů vedení v organizaci na základě vyhodnocených rozhovorů a dotazníkového šetření. V poslední kapitole jsou formulovány návrhy pro danou oblast.

# 1 Manažer

V dnešní době se manažerem nazývá kdekdo, i když jeho práce nemá s řízením nic společného nebo se název funkce „manažer“ používá k nalákání nových zaměstnanců, i když ve funkci nebudou vykonávat žádné manažerské činnosti, ale činnosti odborné. (Pilařová, 2016) Manažerem je pracovník nebo zaměstnanec pověřený řízením. (Dědina, Šikýř & Šafránková, 2018)

V zákoníku práce, konkrétně v § 11 zákona č. 262/2006 Sb. není přímo uveden manažer, ale vedoucí zaměstnanec. V pozdějších zněních zákoník práce uvádí, že vedoucím zaměstnancem se rozumí zaměstnanec, který je na určitém stupni řízení zaměstnavatele oprávněn:

- stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům práci;
- organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci;
- dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Dále je vedoucí zaměstnanec povinen (podle § 302 zákona č. 262/2006 Sb.):

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců;
- hodnotit jejich pracovní výkon;
- co nejlépe organizovat práci;
- vytvářet příznivé pracovní podmínky;
- zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle pracovněprávních předpisů;
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
- zajišťovat dodržování právních a vnitřních předpisů;
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Zákoník práce zná jen pojem vedoucí zaměstnanec. Často se tento pojem zaměňuje s pojmem „vedoucí pracovník,“ který zákoník nezná. Stejně je tomu u pojmu „pracovník.“ Zákoník práce zná jen pojem „zaměstnanec.“ (Dědina, Šikýř & Šafránková, 2018)

Dle Armstrong & Stephen (2008) manažeři zajišťují efektivní dosažení výsledků zadaných úkolů. Aby to dokázali, jsou jim uděleny pravomoci nad lidmi pracujícími v daném podniku nebo oboru, které jsou naplněny skrze vedení a vliv vyplývající



z jejich postavení. Zároveň je jim udělena odpovědnost za činnost a výsledky podřízených.

„Manažeři však nemusejí mít žádný podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic a přitom mu v tom nikdo nepomáhá. A manažeři samozřejmě jsou také odpovědní za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe.“ (Armstrong & Stephen, 2008, s 38)

## 1.1 Charakteristika manažerů

Kvality, které se od manažerů vyžadují, se mohou lišit podle situace, kde se zrovna nacházejí. Přesto výzkum a analýza efektivních vedoucích pracovníků přišly s řadou charakteristik, které by měli mít. (Armstrong & Stephen, 2008)

J. Adair vymezil následující kvality:

- **nadšení** – pro práci, které mohou manažeři sdílet s ostatními a tím je motivovat nebo ovlivnit.
- **sebedůvěra** – víra v sebe, kterou ostatní vnímají (nesmí být přehnaná, ani nedostatečná)
- **houževnatost a vytrvalost** – manažer musí pružný a houževnatý, vytrvalý a musí vyžadovat vysoké standardy
- **čestnost a poctivost** – aby si získal důvěru jiných, musí být pravdivý sám k sobě i morálně čestný
- **laskavost a srdečnost** – mít zájem a pečovat o lidi, získat jejich respekt
- **pokora a skromnost** – ochota naslouchat, nebát se uznat svou chybu, nebýt arogantní, neomalený a panovačný. (Armstrong & Stephen, 2008)

Schopnost analyzovat situaci a být připraven reagovat na nečekané události je jedna z hlavních dovedností, které by dobrý manažer měl mít. Zároveň by měl být schopen vyjádřit svůj názor a stát si za ním. Mezi další schopnosti spadá:

- vnímání věcí jako celek,
- účelné vedení,
- motivace k dosahování cílů, výsledků a vize,

- pozorování své interakce s okolím a jejím zdokonalováním. (Armstrong & Stephen, 2015)

## 1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník neboli manažer vykonává ve své práci. Existují různá pojetí manažerských funkcí a různé pohledy na jejich klasifikaci.

„Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz H. Fayol, jenž definoval pět funkcí, které nazval funkcemi správy.“ (Dostál, Rais & Sojka, 2005, s. 14) Funkcemi správy autoři míní **plánování** (stanovení cílů a cest, jak je dosáhnout), **organizování** (zajištění zdrojů – materiálních, lidských i finančních), **přikazování** (zadávání úkolů a příkazů podřízeným pracovníkům), **koordinace** (sehrávání jednotlivých činností) a **kontrola** (ověřování skutečnosti oproti plánovaným cílům). Zmíněným funkcím se říká sekvenční funkce, jelikož na sebe navazují, což neznámá, že se nemohou překrývat nebo zpřesňovat. (Dostál, Rais & Sojka, 2005)

Předmět, rozsah a charakter manažerské práce nejsou vždy úplně stejné a pokaždé se budou v určitých ohledech lišit. Jak moc se budou lišit, závisí na několika faktorech. Prvním je úroveň, na které manažer pracuje (od top managementu až po provozní). Dalším faktorem je velikost firmy, oblasti jejího působení, nebo typ manažerského místa (marketingový manažer nebo manažer investic). Vzhledem k těmto faktorům je složité vybrat ty rysy, které bychom mohli považovat za univerzální. Přesto lze shrnout znaky manažerské práce obecně do těchto bodů:

- **Klasické funkce** – rozhodování, plánování, kontrolování, organizování tvoří náplň činnosti manažerské práce, manažer by měl všude, kde je to možné, uplatňovat přístup příkaz – kontrola, dávat přednost přesvědčování podřízených, atd.
- **Práce s lidmi** – komunikování, motivování, řízení kariéry. Manažer se stále více při rozhodování opírá o odborný vliv, charisma, jeho umění přesvědčit, zaujmout atd.
- Manažer je odpovědný za úspěšný chod útvaru, týmu i celé organizace, kterou řídí. Proto musí být orientovaný do budoucnosti – musí být **vizionářem**. Musí

tedy umět myslet strategicky, ovládat techniky strategického řízení. Zároveň by měl být otevřený vůči změnám a všemu novému.

- **Zvyšování výkonnosti** – majitelé očekávají, že tým vedený manažerem bude pracovat efektivně, proto je na manažery kladen tlak na trvalé zlepšování (zvýšení produktivity, uplatnění nových metod, technik nebo principů v řízení).
- **Znalosti, seberozvoj** – počítá se s tím, že si manažer bude muset najít čas na doplnění a rozvoj svých znalostí. (Veber, Fotr, Kotoučová, Malý, Mládková, Nový a kol., 2009, s. 126)

Další pohled nabízí Dědina (2018), který manažerské funkce rozděluje do dvou funkcí. Na první skupinu funkcí, kterou nazývá **funkce sekvenční**, nahlíží podobně jako autoři Dostál, Sojka & Rais, kteří jsou zmíněni výše. Do této skupiny řadí funkce **plánování** (určení cílů organizace a stanovení postupů k jejich dosažení), **organizování** (vytvoření struktury organizace, vytvoření vztahů mezi lidmi a zdroji za účelem splnění zadané práce a dosažení očekávaných výsledků), **výběr** (zabezpečení zdrojů, od materiálních, přes finanční, informační až po lidské, potřebných pro splnění práce a dosažení výsledků), **vedení** (usměrňování a podněcování lidí k splnění zadané práce a dosažení očekávaných výsledků) a **kontroly** (kritické přezkoumání a porovnání skutečně dosažených výsledků s očekávanými výsledky dle naplánované činnosti s cílem předcházet problémům a nacházet příležitosti pro neustálé zlepšování).

Druhou skupinu pojmenovává jako **funkce průřezové**, které se projevují souběžně spolu s funkcemi sekvenčními. Je třeba **analyzovat** problémy, které vzniknou, ať už při plánování, organizování, vedení nebo kontrole. Po zanalyzování je třeba přijít s různými variantami řešení a **rozhodovat** o té nejvhodnější. Následně pak vybranou variantu řádně **implementovat**. (Dědina, 2018)

## 2 Řízení

„Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.“ (Armstrong & Stephen, 2008, s. 16). Tato definice podtrhává, že lidé jsou nejdůležitějším faktorem, který mají manažeři k ruce. Manažer je odpovědný za to, jak zdroje využívá. Doplněná definice dle Armstrong a Stephen (2008) tedy zní: „Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“

Klasičtí teoretikové (mezi které patřili F. W. Taylor, M. Weber, ale zejména H. Fayol) definovali procesy řízení jako čtyři základní procesy – **plánování** (rozhodování o tom, jak vytyčeného cíle dosáhnout), **organizování** (stanovení nejvhodnější organizace pro splnění cíle a její zajištění lidmi), **motivování** (vedení a motivování lidí k tomu, aby společně spolupracovali podle svých nejlepších schopností) a **kontrolování** (sledování pokroků, porovnávání s plánem a dle nutnosti podnikání kroků vedoucí k nápravě). (Armstrong & Stephen, 2008)

### 2.1 Rozdíly mezi řízením a vedením

„**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. **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 & Stephen, 2008, s. 17) Rozdíl mezi nimi je významný. Zatímco řízení se soustřeďuje na spoustu různých procesů, vedení se zabývá jen lidmi a prací s nimi. Bez lidí by se nedalo dosahovat efektivních výsledků v rámci řízení.

Bennis a Nanus (2012) rozlišují řízení a vedení následovně. Řídit znamená dosahovat výsledků, mít za ně zodpovědnost. Vedení znamená ovlivňování, vedení ve směru, akci a názoru. „Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci.“ (Bennis a Nanus, 2012, s. 33)

Tab. 1: Rozdíl mezi řízením a vedením

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

Zdroj.: Zaleznik, A. (2004, s. 74 – 81), zpracováno: Armstrong & Stephens (2008)

Tab. 2: Rozdíly mezi vedením a řízením

Řízení znamená:	Vedení znamená
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaci na zvládnutí složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s dílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv změny.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.</li> <li>• Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit.</li> <li>• 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.</li> </ul>

Zdroj.: Kotter, J. P. (1991), zpracováno: Armstrong & Stephens (2008)

Podle Zaleznika (2004) je vedení hlavně o vytváření nových nápadů, hledání nových řešení a uplatnění nových přístupů k řešením problémů, zatímco řízení je o tom vyhnout se riziku, držet se osvědčených cest. Kotter (1991) se v řízení drží klasického pojetí řízení a vedení popisuje jako činnosti, ve kterých je důležitá komunikace, motivování a vytváření strategií, které dopomohou k dosažení dané vize.

## 3 Vedení

„Schopnost vést je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.“ (Armstrong & Stephen, 2008, s. 28)

Existují tři základní role, které manažeři plní. Nejprve definují úkol jasně, aby skupina věděla, co se od ní očekává. Poté zajišťují, že skupina úkol plní a je naplněn účel skupiny. V poslední řadě udržuje efektivní mezilidské vztahy ve skupině, ať už mezi sebou a jinými nebo mezi členy jako takovými. (Armstrong & Stephen, 2008)

V moderním managementu je vedení lidí často považováno za jednu z hlavních náplní práce manažerů. Pro některé platí, že „lidé jsou totiž považováni za největší kapitál dobrých firem.“ (Vodáček, Vodáčková a kol., 2013, s. 118) Do toho jsou obsaženi jak vedoucí pracovníci, tak i jejich podřízení. Autoři dále vymezili poslání vedení lidí jako tvorbu a následné efektivní využívání dovedností a schopností manažera vést, usměrňovat a podněcovat své podřízené k aktivnějšímu plnění jejich práce a dalších činností zabezpečujících prosperitu a růst organizace. (Vodáček, Vodáčková a kol., 2013)

Funkce vedení, tedy vztah nadřízeného pracovníka s podřízeným není už jen o zabezpečení splnění příslušných pracovních úkolů. V současné době se klade důraz i na další kritéria. Například se jedná o bezvadnost výsledků práce, dodržení stanovených termínů nebo o dodržování bezpečnosti práce a ochrany pracovního prostředí. (Veber a kol., 2010)

### 3.1 Teorie vedení lidí

Vzhledem k tomu, že je vedení lidí velké téma, vytvořilo se mnoho teorií, které se vedení lidí snaží objasnit. V průběhu let přišly s různými pohledy, jak na vedení lidí pohlížet. V mnoha oblastech jsou si teorie buď podobné, nebo se vzájemně doplňují.

„Základní a nejznámější je teorie rysů (trait theory), která vedení lidí vysvětluje s odkazem na vlastnosti lídrů.“ (Armstrong & Stephen, 2015, s. 719) Tato teorie má svá omezení, výzkum byl spíš zaměřený na vlastnosti manažera, než vymezení osobnosti. University of Michigan provedla několik studií zaměřených na manažery a došla

k vymezení dvou úrovní chování těchto lidí – orientace na práci a orientace na zaměstnance. (Armstrong & Stephen, 2015)

Při dalším průzkumu se výzkumníci zaměřili na reagování vedoucích pracovníků v různých situacích. Ukázalo se, že odlišné vlastnosti manažerů jsou důležité, neboť při různých situacích museli uplatňovat různé přístupy a styly vedení podle toho, co si situace vyžadovala. Tohle poznání bylo počátkem pro vývoj teorií situačního vedení lidí. (Armstrong & Stephen, 2015)

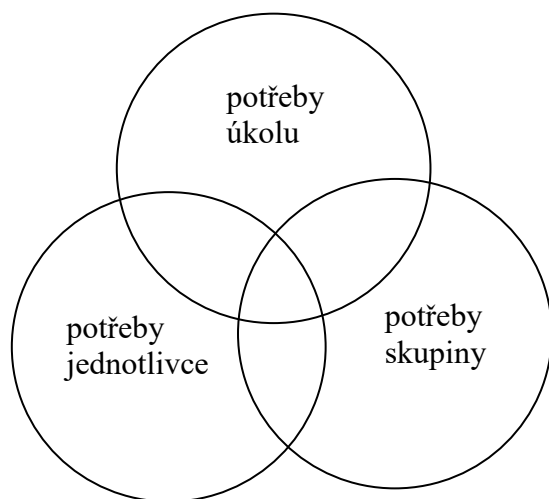
### **Problémy teorií vedení lidí**

V praxi nastává mnoho odlišných situací, ve kterých se manažeři mohou ocitnout. Proto existuje i mnoho různých stylů vedení, pomocí kterých mohou dané situace vyřešit. Proto je přijít s jednou teorií, která by zahrnovala všechny proměnné, velmi složité, neli nemožné. Proto je třeba různé teorie kombinovat, vysvětlovat si různé aspekty vedení z více pohledů a nespoléhat se na to, že nějaká z teorií sama ukáže, co všechno se pod vedením lidí skrývá. (Armstrong & Stephen, 2015)

## **3.2 Adairův model vedení lidí**

Adair navrhl model vedení lidí (viz obrázek1), který zobrazuje tři vzájemně propojené oblasti potřeb, které musí manažeři uspokojovat. První jsou potřeby úkolu, které spočívají v definování a plnění úkolů. Druhou jsou potřeby jednotlivce, kdy je důležité najít souhru mezi potřebami jednotlivce a skupiny. Poslední potřeba je potřeba skupiny, kde je třeba utužovat a podporovat skupinu. (Armstrong & Stephen, 2015)

Obr. 1: Adairův model vedení lidí



Zdroj: Řízení lidských zdrojů, 2015

Tento model ukazuje, že jsou jednotlivé potřeby vzájemně závislé. Problém nastává tehdy, kdy se manažeři snaží jednu z potřeb upřednostnit na úkor ostatních. Například, když se manažeři soustředí hlavně na potřeby úkolů, ale už neberou ohled na potřeby jednotlivce nebo skupiny. Podobně je to i u zbylých potřeb. Nejlepší manažeři se snaží dle momentální situace rovnoměrně uspokojovat všechny tři potřeby. (Armstrong & Stephen, 2015)

### 3.3 Teorie rysů

Teorie rysů pracuje s tím, že se od sebe lidé odlišují schopnostmi, znalostmi, dovednostmi apod. Tyto individuální stránky se nazývají **rysy osobnosti**. Existuje řada rysů, které autor Bělohlávek (2005, s.14) rozdělil na **schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje**. Mezi **schopnosti**, které definoval jako kapacitu člověka vykonávat nějakou činnost, zařadil koncepční (neboli strategické) myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení. **Znalosti** rozdělil do dvou kategorií – odborné znalosti a znalost managementu (znalosti řízení, které se odehrávají napříč odvětvím a organizací). **Dovednosti**, které vymezil jako praktické návyky získávané praxí a výcvikem, rozdělil na organizaci práce a řízení času, dále na vedení a motivování lidí, delegování, komunikační dovednosti spolu s vyjednáváním, znalost a komunikaci v cizích jazycích a práci s PC. (Bělohlávek, 2005)

### 3.4 Dovednostní přístup k vedení

Vzhledem k limitům teorií rysů se začaly rozvíjet dovednostní přístupy, které se vymezovaly tím, že na rozdíl od osobnostních vlastností přišly s dovednostmi, které si manažer může postupně osvojit a pak dále rozvíjet. (Jarošová, Pauknerová, Lorencová & kol., 2016)

Vedoucí pracovník musí dostatečně ovládat tři oblasti dovedností, aby jeho vedení bylo účinné. Jedná se o **koncepční dovednosti** (potřebné pro rozhodování a plánování), **interpersonální dovednosti** (jednání s lidmi a jejich vedení) a **odborné dovednosti** (specifické pro různé typy úkolů řízené skupiny či organizace. (Jarošová, Pauknerová, Lorencová & kol., 2016)

Na úrovni řízení záleží, do jaké míry jsou jednotlivé dovednosti důležité, avšak manažeři potřebují mít osvojené všechny tři skupiny. Na operativní úrovni se klade důraz na odborné znalosti, zatímco na vyšších stupních se upřednostňují dovednosti



koncepční. Interpersonální dovednosti jsou důležité na všech stupních. Dovednostní přístup také ukázal na individuální charakteristiky, na kterých lze pracovat, trénovat je a vzdělávat se. Umožnil tak rozvoj různých tréninkových programů zaměřených na rozvoj dovedností pro vedení lidí. (Jarošová, Pauknerová, Lorencová & kol., 2016)

### **3.5 Typy manažerů**

K porozumění procesu vedení lidí je užitečné poznat nejen různé styly vedení lidí, které vedoucí pracovníci mohou využívat, ale také je užitečné porozumět různým typům manažerů jako takových. I když máme různé typy (zejména charismatické, vizionářské, autentické, transformační i transakční, které jsou popsány níže), tak typičtí manažeři se projevují mnohdy s několika či všemi typy naráz s ohledem na situaci, ve které se nacházejí. Vedení lidí je velmi širokou záležitostí. Obecně je známo, že roli vedoucího pracovníka by měli nejlépe plnit ti, kteří mají přesvědčení, schopnosti a motivaci vést lidi efektivně. (Armstrong & Stephen, 2015)

#### **Charismatictí manažeři**

V současné době se považuje charisma za určitý osobnostní rys a způsob chování, který podporuje manažerův způsob verbální i neverbální komunikace (řeč těla, gestikulace, barva hlasu) a jeho celkový vzhled. Na charismatického vedoucího se pohlíží jako na mimořádnou osobnost s osobním kouzlem. (Blažek, 2014)

Charismatickými manažery jsou manažeři, kteří se spoléhají na svou osobnost, dovednost inspirovat druhé a přesvědčit je, aby je následovali. Existují autoři (např. Conger a Kanung), kteří věří, že takoví lidé dokáží vytvořit inspirující vizi budoucnosti, které se svým osobním příkladem a často nekonvenčním chováním snaží dosáhnout. Vyskytuje se tu riziko, kdy manažer zneužije svoje postavení a důvěru lidí ve svůj prospěch (na což upozorňuje například Carey). To se dokáže negativně projevit na jeho podřízených. (Armstrong & Stephen, 2015)

#### **Vizionářští manažeři**

Vizionářští manažeři mají před sebou jasnou vizi budoucnosti a inspirují své podřízené tím, že jim tuto vizi úspěšně představují. (Armstrong & Stephen, 2015)

„Vize je vnímána jako obraz budoucnosti, zaměření změn, směr chování řízených pracovníků.“ (Veber a kol, 2009, s. 126) Podstatou vizionářského řízení je úplné ztotožnění všech pracovníků podniku s představenou vizí. Aby toho vizionářský

manažer dosáhl, musí zajistit dokonalou informovanost všech členů organizace, případně je přesvědčit a zapojit do příprav. Důležité je, aby pracovníci v organizaci pochopili, že jeho vize je užitečná nejen pro organizaci, ale má také pozitivní vliv na pracovníky v ní. (Veber a kol, 2009)

### **Transformační manažeři**

Transformační manažeři se snaží dívat do budoucna, jsou schopni formulovat dlouhodobou vizi a strategické cíle, čímž se podobají vizionářskému typu manažera. Transformační manažer se opírá o představu budoucího stavu organizace, která je pro něj důležitější než současný stav. (Bělohlávek, 2005)

Vytváří podmínky pro to, aby se jeho pracovníci dokázali řídit, deleguje na ně některé pravomoci. Učí lidi, jak nastalé problémy řešit, své pracovníky koučuje a dále rozvíjí. Kriticky zhodnocuje organizační kulturu a snaží se hledat způsob, jak situaci ve firmě zlepšit. K vedení využívá své autority a charisma, které jeho vedení uznává. (Bělohlávek, 2005)

### **Transakční manažeři**

Transakční vedení je o směně, obchodu vedoucího pracovníka a podřízeného na bázi „něco za něco.“ Transakční manažer může vést dvěma způsoby:

1. řízení výjimkou – jedná se o reakci na nějakou odchylku od normy, nežádoucí stav. Pracovníci například nejsou schopni dodržet stanovené termíny, nebo se dopouštějí pracovní nekázně. Manažer je proto nucen přistoupit k výjimečným opatřením od přeřazení pracovníka až po nějaký postih. (Bělohlávek, 2005)
2. formou podmíněné odměny – jedná se o motivování pracovníků slíbením nějaké výhody, dosáhnou-li pracovníci požadovaných výsledků. Odměny mohou mít různý charakter od finančních (bonusy, stravenky) až po předmětný (služební telefon, automobil). Slíbenou odměnou může být také lepší postavení nebo lukrativnější práce. (Bělohlávek, 2005)

Transakční manažer vždy rozděluje a stanovuje práci, potřebuje okamžité výsledky a je zaměřený na současné dění v organizaci. Snaží se upevňovat stávající systém, nezpochybňuje jeho hodnoty, plánuje, organizuje a řídí. Při řešení problémů se opírá o své postavení. Podstatné je pro něj efektivní využití času a systematičnost. (Bělohlávek, 2005)

## 4 Styly vedení lidí

„Styl vedení je způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny.“ (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 113)

Vedení nemá žádný jednotný styl. Vodáček & Vodáčková (2013) se zaměřili na chování vedoucích pracovníků a definovali tři základná styly vedení. Jsou to:

- **Autokratický styl** – manažer využívá sílu svého postavení a své osobnosti k ovlivňování svých podřízených a k tomu, aby rozhodoval sám formou příkazů.
- **Demokratický (participativní) styl** – manažer zpravidla rozhoduje, rozděluje práci a formuje postupy k jejímu splnění za účasti spolupracovníků. Dosažené výsledky probírá, konzultuje s kolektivem, neformálně koordinuje průběh práce. Motivuje především vlastním příkladem a možností zapojení spolupracovníků do procesu řízení, hodnocení a odměňování.
- **Styl „na volné uzdě“ (free rein style)** – vedoucí pracovník svým podřízeným nechává výraznou volnost. Jeho spolupracovníci si mohou svou činnost určit nebo výrazně rozpracovat cíle své činnosti a mají volnou ruku při její realizaci. Manažer plní hlavně roli podporující – zprostředkovává důležité informace, pomáhá při překonávání překážek přesahujících možnosti svých pracovníků nebo zprostředkování vazeb na partnery. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Cejthamr & Dědina (2010) tyto tři styly považuje za „širší klasifikaci“ stylů vedení. Autoři uvedené styly uvádí podle toho, v jakých kolektivech se manažeri vyskytují. **Autoritářský** (nebo autokratický) **styl** se vyskytuje tam, kde veškeré působení na skupinu vychází od vedoucího pracovníka. Ten využívá svou autoritu k prosazování a určení politiky, pracovních postupů, úkolů, vztahů, kontroly (apod.). **Demokratický styl** se vyskytuje tam, kde je větší spolupráce se skupinou a síly jsou zaměřené spíše na straně skupiny než na straně manažera. Vedoucí pracovník se na své funkci podílí se členy skupiny. Ti mají důležité slovo při rozhodování, zapracování systému a postupů. Třetí **styl laissez-faire** (též styl na volné uzdě nebo free rein) se objevuje ve skupinách, které pracují samy o sobě. „Manažer vědomě přenáší sílu na členy a dává jim tak svobodu jednání a nezasahuje, je však připraven pomoci, je-li to potřeba.“ (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 113). K tomuto stylu se často dodává přídavek „skutečný,“ jelikož jde do kontrastu se stylem manažera, který na své podřízené přenáší úplně vše, nezajímá se

a zejména se drží stranou problémů, do kterých nechce být zatažen. Takový „styl,“ kdy nechává skupinu čelit rozhodnutím, kterým by měl čelit on, lze označit jako abdikaci. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Armstrong a Stephen (2008) popisují styly vedení jako přístup, který lídr či manažer uplatňuje. Uvádí několik protichůdných stylů:

- **Charismatický a necharismatický styl.** Jak je psáno výše, charismatičtí manažeři se opírají o svou osobnost a vliv. Jsou vnímáni jako vizionářští manažeři, dobří v komunikaci a s orientací na úspěch. Zatímco necharismatičtí manažeři představují manažery s tichým vystupováním, analytickým přístupem k řešení problémů. Spoléhají se na své znalosti a know-how, neboť autoritu má ten, kdo zná.
- **Autokratický a demokratický styl.** Autokratičtí manažeři využívají svého postavení k tomu, aby prosadili svou vůli. Nezajímá je ani názory ostatních. Naopak názory a přístup ostatních je důležitý pro manažery, kteří využívají demokratický styl. Snaží se lidi povzbudit, zapojit je do rozhodování.
- **Styl umožňovatele a kontrolora.** Umožňovatelé podobně jako manažeři využívající demokratický styl podporují své lidi. Na rozdíl od nich je podněcující k plnění týmových rolí pomocí inspirování svou vizí budoucnosti. Kontroloři využívají manipulaci k tomu, aby dosáhli svého.
- **Transakční a transformační styl vedení.** Za vyhovění nabízí výměnou peníze, jistotu či práci. Transformační manažeři motivují své lidi k vyšším výkonům a plnění náročnějších cílů.

Goleman (2000) shrnul výzkum Haye a McBera, kteří přišli s šesti styly vedení a jejich potencionálním využitím (Armstrong & Stephen, 2015):

- **Nátlakový styl** – vyžaduje okamžité splnění. Nejlépe viditelné využití je v krizových situacích, kdy je třeba jednat a čas je klíčový nebo při řešení s problematickými lidmi.
- **Autoritativní styl** – mobilizuje lidi (přínos nových vizí nebo směrů),
- **Spojenecký styl** – vytváří harmonii (zamezování a řešení sporů, podporování lidí vystavených stresu),
- **Demokratický styl** – hledá kompromisy (získávání podpory, uzavírání dohod),

- **Styl udávající tempo** – určení vysokých standardů (přínos dosahování rychlých výsledků, pokud je tým motivován)
- **Styl založený na koučování** – rozvoj lidí (rozvoj silných stránek, zlepšování výkonu).

#### 4.1 Tři hlavní síly při rozhodování o stylu vedení

Tannenbaum a Schmidt (1973) přišli s třemi faktory, které považují za velmi důležité při rozhodování, který styl využít tak, aby byl uskutečnitelný a vhodný. Jedná se o:

1. **Síly v režii manažera.** Manažerovo chování bude ovlivněno jeho vlastnostmi, situací, vědomostmi a zkušenostmi. Tyto vnitřní síly zahrnují:
  - a. hodnotový systém,
  - b. důvěru v podřízené,
  - c. sklony k vedení,
  - d. pocity jistoty v nejisté situaci.
2. **Síly v režii podřízených.** Podobnými silami jako manažer jsou ovlivňováni i podřízení. K tomu se navíc přidá ještě jejich vlastní očekávání o vztahu k manažerovi. Mezi charakteristiky podřízených patří:
  - a. potřeba nezávislosti,
  - b. připravenost přijmout odpovědnost za rozhodování,
  - c. míra tolerance nejasností,
  - d. zájem o problém a pocit jeho důležitosti,
  - e. porozumění cílům organizace a identifikace s nimi,
  - f. znalosti a zkušenosti potřebné k vyřešení daných problémů,
  - g. rozsah pro další vzdělávání pro spoluúčast na rozhodování.

Míra svobodného jednání manažera se odvíjí od míry zvyšujících se pozitivních ohlasů na tyto charakteristiky.

3. **Síly zakotvené v situaci.** Vliv na manažerovo jednání a chování má celkový tlak situace a okolí, který má tyto charakteristiky:
  - a. typ organizace,
  - b. skupinová efektivita,
  - c. povaha problému,
  - d. tlak času.

Vedoucí pracovníci berou na tyto síly ohled, protože v určité době ovlivňují jejich chování. „Úspěšní manažeři jsou jak vnímaví, tak flexibilní.“ (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 116)

Reálně však neexistuje žádný ideální styl vedení. Proto je manažeři různě kombinují, což záleží na okolnostech, ve kterých se manažer a jeho tým zrovna nachází. Mezi důležité faktory spadá typ organizace podniku, zadané úkoly, charakteristiky a povaha jednotlivých lidí v týmu včetně vedoucího pracovníka a obzvláště jeho osobnost. Efektivní manažeři své lidi vedou k plnění úkolů a jsou schopni měnit jednotlivé styly vedení podle momentální situace nebo přístupu. (Armstrong & Stephen, 2015)

Důležité je, aby členi týmu věděli, z jakého důvodu byl styl vyměněn za jiný. Například demokratický manažer může využít direktivního stylu vedení v případě krizové události, která vyžaduje okamžité a rozhodné jednání. Pokud ale budou styly vedení měnit nahodile a bezdůvodně, v týmu to vyvolá jen nejistotu, zmatek a nesoustředěnost, jelikož členové nebudou vědět, co mají vlastně očekávat. (Armstrong & Stephen, 2015)

Krizové situace nemusí být jediný důvod pro měnění jednotlivých stylů. Mohou si to tak žádat sami členové v rámci své povahy a jednání. Jedni budou pracovat efektivněji, když budou mít šanci se podílet na rozhodování, zatímco jiní budou komfortní, když se jim bude autoritativně říkat, co mají dělat. Zároveň střídání stylů vedení má své hranice. Při využívání mnoha stylů vedení se může projevit nedůslednost při užívání určitého přístupu. (Armstrong & Stephen, 2015)

Jelikož se klade stále větší důraz na pochopení potřeb a očekávání lidí, tak se pozornost začala zaměřovat na demokratický (nebo participativní) styl vedení. Tomu napomohli práce několika autorů (např. McGregor, Likert, Blake a Mouton), kteří hodnotu tohoto manažerského stylu vedení podporují. Podle Cejthamra a kol. (2010) je patrný i vliv několika faktorů:

- uznání nutnosti efektivního vedení lidí vzhledem k zvětšující se soutěživosti v obchodě,
- změny v hodnotovém systému společnosti,
- rozšiřující se standardy vzdělání,
- pokroky ve vědecké a technické sféře,
- změny v povaze pracovních organizací,
- vliv odborů,

- zvětšující se tlak na sociální odpovědnost vůči zaměstnancům (kvalita pracovního života, podílení se na rozhodování),
- vliv Evropské unie a vládní legislativa (zejména v oblasti ochrany zaměstnanců).

Veškeré faktory jsou kombinovány tak, aby zabránily využívání čistě autokratických stylů vedení. (Cejhamra a kol., 2010)

## 4.2 Teorie cesty k cíli

Tato teorie rozebírá čtyři styly vedení, z nichž každý manažerovi poskytuje něco jiného. Jedná se o direktivní styl, který nabízí jasná pravidla a strukturu, podporující styl nabízí péči a respekt, participativní dává pracovníkům možnost podílet se na rozhodování a výkonově orientovaný styl přináší nové výzvy a zároveň vysoká očekávání na výsledky práce. Volba stylu vedení je ovlivněná i povahou úkolu, k jehož splnění se snaží manažer ostatní motivovat. (Jarošová, Pauknerová, Lorencová & kol., 2016)

Teorie cesty k cíli klade nároky na manažera, aby vybral takový styl vedení, který bude přihlížet k potřebám podřízených a zároveň vezme v úvahu povahu úkolu a práce, kterou mají splnit (Jarošová, Pauknerová, Lorencová & kol., 2016):

- **Direktivní styl** by měl být využit, pokud jsou úkoly nejasné, nepřehledné a komplexní. Dalším znakem použití jsou jasně stanovená pravidla, která pracovníci sami potřebují.
- **Podporující styl** je ideální v situacích, kdy jsou pracovníci nespokojení nebo musí vykonávat nudné, stresující až nebezpečné práce.
- **Participativní styl** manažer může použít v situacích, kdy je úkol nestrukturovaný, mají jej vyřešit podřízení, kteří radši inklinují k autonomii a možnosti kontroly nad situací. Zároveň mají odpovídající odborné dovednosti.
- **Výkonově orientovaný styl** je pro úkoly, které jsou komplexní a náročné. Často se takovým úkolům snaží pracovníci vyhnout.

Teorie cesta k cíli (objevuje se i označení cesta-cíl) naznačuje, že vedoucí uvedené styly využívá podle situace, ve které se nachází. „V podstatě se vedoucí pokouší pomocí podřízeným nalézt nejlepší cestu, stanovit podnětný cíl a odstranit překážky stojící v cestě.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 479). Způsob, který vedoucí používá k podněcování a ovlivňování lidí tak, aby splňovali zadané cíle, je klíčový. Vedoucí je

člověk, který mapuje realistickou cestu pro tým, na kterou může působit několika způsoby:

- rozpoznávat potřeby spolupracovníků, které se týkají odměn, které má pod kontrolou,
- odměňování splněných cílů,
- podpora úsilí pracovníků na cestě k splnění cílů,
- pomoc při odstraňování nebo zmírnění překážek,
- rozšiřování příležitostí k osobnímu rozvoji a uspokojení pracovníků.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Shrnutím lze říct, že teorie cesty k cíli propojuje typy vedení s motivačními potřebami pracovníků, organizačními podmínkami a povahou úkolu. Manažer se svým jednáním snaží doplnit to, co v organizačním prostředí svých podřízených chybí a zároveň co je podstatné z pohledu jejich motivace. (Jarošová, Pauknerová, Lorencová & kol., 2016). Dle situace a okolností, ve kterých se nachází, odstraňuje překážky, nabízí podporu nebo jasné pokyny k plnění cílů a splnění zadaného úkolu. (Jarošová, Pauknerová, Lorencová & kol., 2016).

### 4.3 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka je jeden ze způsobů, jak popsat různé manažerské styly. Tento způsob srovnává manažerské styly na **dvou úrovních**. První úroveň je **zájem o výrobu**. Manažerovi záleží na dosažení vysoké úrovně výroby nebo určitých výsledků, na které klade důraz. Druhou úrovní je **zájem o zaměstnance**. Zde se manažer zaměřuje lidi, plnění jejich očekávání a potřeb. Pozice jednotlivých stylů na ose znázorňují různou míru manažera o výrobu a zaměstnance. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Bělohlávek (2005) vymezil tyto dvě úrovně jako dvě orientace. **Orientaci na lidi** vymezil jako snahu o uspokojení všech potřeb pracovníků. Dodává snahu o vytvoření přátelské atmosféry na pracovišti a její udržení. Orientaci na úkol definoval jako „úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.“ (Bělohlávek, 2005, s. 15)



Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol. (2016) vymezují oněch pět stylů následovně:

- **Autoritativní styl vedení (9,1)** – Manažer se soustřeďuje na splnění úkolů, pracovníky vnímá jen účelově a pouze ve vztahu k úkolu. Využívá direktivní řízení a sám se soustřeďuje na plánování.
- **Ochuzený styl vedení (1,1)** – Znakem pro ochuzený styl vedení je nízké zaměření na lidi, tak i na úkoly. Manažer se snaží vyhýbat problémům, neřeší je a pouze se snaží na své pozici udržet.
- **Styl vedení „uprostřed cesty“ (5,5)** – Manažer se dodržováním pravidel a ujatých postupů snaží o vyrovnanost mezi orientací na úkoly a lidi.
- **Styl vedení „venkovského klubu“ (1,9)** – Manažer si cení více lidí než plnění úkolů a dosažení výsledků, proto se o ně snaží pečovat a vytvářet přátelskou atmosféru.
- **Týmový styl vedení (9,9)** – styl užívaný efektivními manažery, kteří se chtějí stejně jako na lidi zaměřit i na vysoké výkonové cíle. Snaží se dosáhnout synergického efektu.

Manažeři s hodnocením 1,1 se o své podřízené nestarají stejně tak se nezajímají o výrobu. Věří, že přílišný zájem o zaměstnance by vyvolal potíže s výrobou. (Cejthamr & Dědina, 2010) Bělohávek (2005) tento stav nazval „volný průběh.“ Manažer se dle něj stará jen natolik, aby si udržel své místo.

Manažeři s hodnocením 9,1 spoléhají a opírají se o své postavení a autoritu. Svě podřízené berou jen jako výrobní prostředek. Jedinou motivací mezi pracovníky je soutěžení kvůli dokončení práce. (Cejthamr, 2010) Bělohávek (2005) nazval tuto pozici „plantážník.“ Vedoucí pracovník zde pohlíží na problémy jeho lidí minimálně a zaměřuje se pouze na výsledky a jejich zdokonalování.

Bělohávek (2005) nazval manažera s hodnocením 1,9 vedoucím spolku zahrádkářů. Takový vedoucí se věnuje potřebám lidí, vytváří přátelské vztahy, atmosféru. Dává přednost dobrým vztahům s kolegy, často na úkor pracovních výsledků. Manažeři se snaží vyhýbat konfliktům, hledat kompromisy tak, aby byla udržena harmonie na pracovišti. Dobré návrhy se většinou zavrhuje, aby nezpůsobily nějaký problém. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Vedoucí s hodnotou 5,5 jsou kompromisníci, kteří balancují mezi lidmi a úkoly. Snaží se najít mez, kdy budou přijatelně splnitelné úkoly a kde je morálka lidí ještě únosná.

(Bělohlávek, 2005). Jiný pohled poskytují autoři Cejthamr & Dědina (2010). Podle nich manažer jedná v souladu s přístupem „žít a nechat žít.“ Pod tlakem se manažeři přiklání spíše k autoritativnímu přístupu a ke kompromisům přistupují tehdy, kdy situace není tak napjatá a uvolní se vyvíjený tlak na manažery.

Manažeři s hodnotou 9,9 jsou týmovými vedoucími. Vedoucí věří, že efektivních pracovních výkonů dosáhnou uspokojením potřeb svých podřízených. Orientují se na týmový přístup, dosažení cíle aktivním zapojením pracovníků na společném řešení. To vede k budování důvěry, oddanosti a spolupráce. (Bělohlávek, 2005)

Vyjmenované styly představují jen extrémy. V rámci mřížky existuje celkem 81 různých možností. V realitě se většina organizací pohybuje kolem středu mřížky. (Cejthamr & Dědina, 2010)

V pozdějším vydání přibyly dva další styly. Prvním je styl paternalistický. V něm manažer kombinuje orientaci na lidi a úkoly. Od týmového stylu se liší tím, že manažer nemá o své pracovníky skutečný zájem, ale vše pramení z pozice manažera. Manažer očekává, že mu bude podřízený bez výhrad loajální a bude plnit jeho požadavky. Na výměnu mu pak pomůže v jeho kariéře. (Bělohlávek, 2005)

Druhým stylem je oportunistický přístup. Takový vedoucí pracovník využívá všech uvedených zdrojů za účelem dosažení nějaké výhody (lepší postavení, plat) a proto napodobuje styl, který je v dané situaci třeba. (Bělohlávek, 2005)

Tab. 3: Model Manažerská mřížka

zaměření na lidi	1,9							9,9
				5,5				
		1,1						9,1
	zaměření na úkol							

Zdroj: Jarošová, Pauknerová, Lorencová & kol. (2016), zpracování vlastní.

#### 4.4 Situační vedení

Jak již bylo psáno výše, neexistuje žádný ideální styl vedení. Styl, který manažer využije, závisí na dané situaci, jejích okolnostech a faktorech. Mezi faktory lze zařadit typ organizace, povahu úkolu, osobnost manažera a charakteristiky skupiny. (Armstrong & Stephen, 2008)

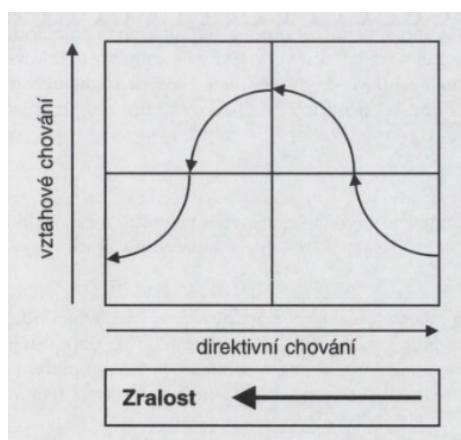
V krizových situacích, v případech, kdy má manažer moc nebo dobře a jasně zadaný úkol nebo má formální podporu nadřízených, se může vyplatit využít styly vedení orientované na úkol (autoritativní, kontrolorský, transakční). V takových případech je skupina lépe připravená na to, aby byla direktivně řízená, aby se každému členu skupiny jasně řeklo, co má udělat. Naopak, pokud je situace nejasná nebo podnik není tak strukturovaný a splnění zadaného úkolu závisí na tom, jak bude skupina spolupracovat, vyplatí se využít stylů vedení zaměřených na lidi a udržování dobrých vztahů (demokratický, usnadňovatelský a transformační). Využitím těchto stylů manažeři snáze dosáhnou lepších výsledků, obzvláště pokud je si skupina vědoma společného účelu. (Armstrong & Stephen, 2008)

Při volbě stylu vedení v rámci situačního vedení je třeba vzít v úvahu dvě roviny. Jedná se o **zralost pracovníků** – míra do jaké jsou pracovníci připraveni splnit úkol. Posuzují

se dovednostní a technické znalosti potřebné k plnění práce. Druhou úrovní je **psychologická zralost**. Posuzuje se míra, do které jsou schopni pracovníci přijmout odpovědnost za splnění úkolů. (Bělohlávek, 2005)

Na chování manažera se pohlíží ve dvou dimenzích, stejně jako v modelu manažerské mřížky, dimenzi **vztahového chování** (orientace na lidi) a dimenzi **direktivního jednání** (zaměření na úkol). Kombinace těchto dvou dimenzí vymezují čtyři styly vedení. (Bělohlávek, 2005)

Obr. 2: Model situačního vedení dle Bělohlávka (2005)



Zdroj: Bělohlávek (2015)

Situační styly vedení jsou podle Bělohlávka (2005) následující:

- **Příkazovací styl** – Lidem, kteří nevědí postup nebo se teprve zaučují, je třeba říkat a příkazovat, co mají dělat. Charakteristické pro tento styl je určování pracovního postupu přesně krok za krokem a neustálá kontrola. Na modelu je zachycen na čtvrtém kvadrantu – vysoká míra direktivního chování a nízká míra zaměření na lidi.
- **Přesvědčovací styl** – podřízení dosáhli už určité úrovně dovedností po stránce pracovní, už je není třeba řídit krok za krokem. Místo toho se vedoucí zaměřuje na interpersonální stránku úkolu. Manažer jim ukazuje proces svých rozhodnutí. Podřízení nechtějí bezmyšlenkovitě přijímat příkazy, protože se ve věcech dovedou orientovat. Míra direktivního chování, byť vysoká, se začíná zmenšovat, naopak je vysoké zaměření na lidi.
- **Participativní styl** – manažer postupně omezuje svůj podíl na činnosti a nechává na svých podřízených, jaký přístup zvolí, a mnohé věci rozhoduje s

nimi. Pracovníci se učí zvládat práci sami. Pro tento styl je charakteristická nízká míra direktivního jednání a vysoká míra zaměření na lidi.

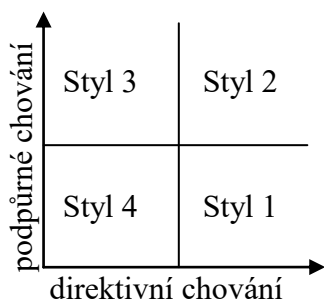
- **Delegování** – pracovníci dosáhli zralosti jak dovednostní a technologické, tak zralosti psychické. Práci a úkoly řeší samostatně bez zapojení vedoucího pracovníka. Ten spíše pomáhá při řešení mimořádných událostí a věnuje se strategickým věcem.

Cejthamr & Dědina (2010) nabízí na situační vedení jiný pohled. Podle autorů existují dva hlavní situační faktory, které ovlivňují chování manažera. Jedním faktorem jsou osobní charakteristiky podřízených a druhým faktorem je povaha úkolu. Osobní charakteristiky ovlivňují reakci na manažerovo chování a rozsah jednání, ve kterém vidí možný zdroj uspokojení svých potřeb. Povaha úkolu představuje míru, do které je úkol rutinní a strukturovaný nebo naopak – míru, do které strukturovaný nebo rutinní není.

Pokud je úkol nestrukturovaný, je nejasné jeho zadání, podřízeným chybí zkušenosti nebo dovednosti, tak uvítají direktivní styl, kdy jim nařízený přesně řekne, co mají dělat. Na druhou stranu pokud jsou pracovníci znalí postupů, mají zkušenosti a úkol pro ně představuje rutinní práci, podrobné vysvětlování činnosti pro ně bude nadbytečné. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Další přístup k situačnímu vedení vymezuje Blažek (2014). Stejně jako předchozí autoři vymezuje čtyři styly vedení, které jsou různě závislé na dimenzi **direktivního chování** a **podpůrného chování**. V rámci direktivního chování je jasně vymezeno oddělení pozice nadřízeného a podřízeného. Výkonnost podřízených bývá dosažena především pod dohledem nadřízeného. V podpůrném chování jde především o rozvoj kvalifikace a motivace pracovníků. Preferovaná kombinace je zapojení podřízených do rozhodování spolu s povzbuzováním a nasloucháním ze strany manažera.

Obr. 3: Styly situačního vedení podle Blažka (2014)



Zdroj: Blažek (2014)

**První styl** je kombinací vysoké míry direktivního chování a nízké míry podpory. V tomto stylu se předpokládá, že pracovníci nemají žádnou kvalifikaci, proto manažer autoritářsky o všem rozhoduje a provádí časté kontroly. Ve **druhém stylu** (vysoká míra direktivního i podpůrného jednání) jsou pracovníci více zapojováni do identifikace problémů. Manažer sice o všem stále rozhoduje, ale také vysvětluje své rozhodnutí. Oproti stylu 1 je kladen důraz na oboustrannou komunikaci a zapojení pracovníků do rozhodovacích procesů. Ve **třetím stylu** manažer posiluje pravomoci pracovníků, ale zároveň od nich vyžaduje větší spoluúčast na odpovědnosti za splnění úkolů. V posledním, **čtvrtém stylu** mají pracovníci značnou autonomii. Manažer se soustřeďuje na podporu sebevědomí pracovníků při plnění úkolů a přebírání odpovědnosti. Tento proces nemusí být jen pro kvalifikační rozvoj a sociální zrání kolektivu, ale také pro zapracování nového jedince a jeho integraci do kolektivu. (Blažek, 2014)

#### 4.5 Versatilní styl vedení

„V kontextu manažerského působení představuje versatilita **koncept mnohostranného, přizpůsobivého a situačně přiměřeného vedení.**“ (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2010, s. 9) Skládá se z široké škály rozmanitých, zdánlivě protikladných, avšak vzájemně se doplňujících dovedností a přístupů. V koncepci versatilního vedení je tohle vyjádřené dvěma polaritními dimenzemi. Jedná se o dimenzi direktivního oproti zapojujícímu stylu vedení a dimenzí operativního oproti strategickému stylu vedení. (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2010)

Pavlica, Jarošová & Kaiser (2010) popisují, že myšlenka versatilního vedení lidí je založena na třech klíčových principech:

##### **Princip 1: Versatilní vedoucí nepoužívají žádný postup v přehnané míře.**

Podstata spočívá v tom používat daný styl ve správné míře a ve správný čas. Spousta problémů s řídicí činností souvisí se silnými stránkami manažera přetaženými do extrémů – silná stránka se stává slabinou. Versatilita znamená zručnost zacházet s řídicími postupy, dovednostmi, využívat je ve správné míře v situacích, kdy jich je třeba, a schopnost nenechat se unést vlastními přednostmi. Dle autorů je mnohem obtížnější poznat a uvědomit si, že něco přeháníme, sami, než poznat, že používání určitého postupu přehání někdo jiný. (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2010)

## **Princip 2: Versatilní vedoucí uplatňují protichůdné postupy vyváženě.**

Vedení je běžně popisováno pomocí **kompetenčních modelů** (seznam znalostí, dovedností a schopností potřebných k vedení). Tyto modely nereflektují dynamické vztahy mezi různými oblastmi vedení. Pohled na vedení jako na oblast definovanou dvojicemi vzájemně propojených protikladů nabízí alternativu ke kompetenčním modelům. Autoři jej přirovnávají ke konceptu principů jin a jang, protikladných sil, které se vzájemně doplňují a prolínají – v běžném životě to může být mluvení a naslouchání. V praxi to může být zaměření na stabilitu oproti zaměření na změnu, autokratický styl vůči demokratickému stylu nebo orientace na úkoly versus orientace na lidi, atd. I když jsou protichůdné, mají společné rysy. Každá strana má důležitou funkci a pro efektivní vedení je nezbytná. Pro organizaci je třeba manažerů, kteří místo přístupu „buď/nebo“, uplatňují přístup „jak/tak“ přičemž ví, že obě strany mají svůj význam. (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2010)

Spousta manažerů se spoléhá až moc na uplatnění jedné strany (například direktivního řízení) a zapomínají na uplatnění protistrany (zapojující styl). Dosáhnout a obzvláště udržet přiměřenou rovnováhu mezi dvěma stranami je náročný úkol. Přesto průzkumy autorů ukazují, že manažeři versatility postupně dosahují, což má praktický smysl. (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2010)

## **Princip 3: Versatilní vedoucí správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují.**

Využívat protichůdné postupy k úspěchu nestačí, versatility počítá s tím, že manažeři zvládnou vyhodnotit situace pomocí znalostí postupů a optimálně na ně zareagují. Pro příklad manažeři znají v komunikaci vědí, kdy naslouchat a kdy mluvit. Ti, kteří to nesvedou, jsou neefektivní – kolikrát mluví ve chvílích, kdy by měli naslouchat, a naopak nedávají najevo, co mají na mysli, i když to druzí potřebují vědět. (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2010)

Manažeři by měli vědět, na čem se efektivní vedení lidí zakládá a jak spolu různé činnosti souvisí, aby věděli, jaký styl vedení použít, aby vyřešili různé situace. K tomu slouží mentální modely. Pod mentálními modely si můžeme představit systém individuálních názorů o dění a věcech kolem nás, včetně způsobu jejich fungování. Pokud se manažer opírá nebo spoléhá pouze na osvědčené, oblíbené postupy nebo

opomíjí jejich funkční protiklady, ukazuje, že jeho mentální model je nekompletní, což snižuje efektivitu práce. (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2010)

Jak správně vyhodnotit situaci a zvolit adekvátní postup se učíme prostřednictvím vlastní zkušenosti – od metody pokusů a omylů přes pozorování druhých lidí až po učení se z jejich úspěchu i nezdaru. (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2010)

## 4.6 Koučování

Koučování je individuální forma rozvoje dovedností pracovníků za podpory vedoucích. Tento styl vedení je postaven na třech principech. Jedná se o stanovení přiměřených, reálných cílů, aktivní účast pracovníka při kladení otázek a účinná zpětná vazba. (Bělohávek, 2005)

Koučování lze chápat dvojím způsobem. Na koučování lze pohlížet jako na **formu poradenství**. Kouč je k dispozici manažerům, kteří se na něj mohou obrátit se svými problémy. Cílem je poskytnutí rady, pomoc zaujmout stanovisko při řešení problémů týkajících se celého týmu. Manažer by se na kouče měl obrátit, pokud by se nacházel ve svízelné situaci, nebo pokud není připraven řešit sporné situace. Druhým pohledem je koučování jako **styl řízení**. Manažer posiluje takové postupy, které vzbuzují důvěru v pracovní tým, nabízení pomoci a poskytnutí rady při řešení problémů místo toho, aby využíval formální pravomoci a příkazů. (Veber a kol., 2009)

K vedení týmů kouč využívá individuálních předpokladů každého člena, zná i jeho názory, zájmy. Své členy podněcuje k nejlepším výkonům. Kouč je v pozici rádce, kdy pomáhá členům řešit jejich problémy, zatímco se snaží zajistit podmínky k dosažení požadovaných výstupů. Od manažera se očekává, že bude hledat možnosti, jak zlepšit pracovní činnost. Manažeři zejména v první linii by krom určení nejlepšího způsobu realizace práce měli také sledovat jeho plnění. Pro zaměstnance se manažer stává poradcem, na kterého se mohou obrátit, pokud si nebudou vědět rady s postupem. Stává se pro ně i inspirátorem, který přichází s novými nápady. (Veber a kol., 2009)

„Cílem koučování je rozvoj a využití tvůrčího potenciálu koučovaného.“ (Blažek, 2014, s. 186) Posláním kouče je, aby koučovaný více pochopil problémy, kterým čelí, a podporovat jeho motivační sílu je řešit. „Kouč není poradcem ani mentorem, není tedy tím, kdo by měl dávat konkrétné doporučení, rady, či dokonce příkazy.“ (Blažek, 2014, s. 186)



Podle Blažka (2014) mohou v podniku působit dva typy koučů – kouč-profesionál a kouč-manažer. **Kouč-profesionál** je odborník s dlouholetou zkušeností a odbornými znalostmi a přípravou v umění koučovat. V organizacích bývá využíván jen ve specifických případech. Jednou z možností je podpora rozvoje pracovníků na novou pozici v top managementu, další situací může být pomoc s řešením nějaké krizové situace apod. **Kouč-manažer** může projít určitou přípravou rozvoje dovedností ve spojení s koučováním, ale nedosahuje na úroveň kouč-profesionálů. Takové dovednosti mohou být i tak pro rozvoj podniku zásadní. Podstatné je, aby manažer nabyté znalosti a dovednosti dokázal vhodně promítnout do svého stylu vedení. Tím se může postupně dojít ke zkvalitnění řídicích činností v celé organizaci. (Blažek, 2014)

## 5 ZDM, s. r. o.

V následující části bude představena společnost ZDM, s. r. o., ve které byly analyzovány manažerské styly vedení.

### 5.1 Základní informace o organizaci

ZDM, s. r. o., je společnost s více než třicetiletou historií, která vyrábí na zakázku různé potisky na různý textil včetně výšivek.

Tab. 4: Základní charakteristika organizace

<b>Název společnosti:</b>	ZDM s. r. o.
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	28. listopadu 1990
<b>Sídlo:</b>	Okružní 1454/22, 352 01 Aš
<b>IČO:</b>	006 68 192
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručeným omezením
<b>Spisová značka:</b>	C 103 vedená u Krajského soudu v Plzni
<b>Statutární orgán:</b>	jednatel Bc. Stanislav Malý
<b>Základní kapitál:</b>	275 000,- Kč

Zdroj: justice.cz, 2021, zpracování vlastní

Společnost ZDM, s.r.o. založili v roce 1990 tři lidé. Konkrétně se jednalo o I. Zurmühl, J. Dusíka a Ing. F. Malého, podle kterých se společnost jmenuje.

Podnik svou činnost začal výrobou textilních etiket na strojek, který byl vyroben za použití vlastních sil. Poté, co se zvyšovala poptávka po barevných a složitých etiketách, se vybavení firmy rozrostlo o textilní automaty a další stroje. Firma po navázání spolupráce s německou firmou BMW a partnerstvím s Willy Maisel GmbH rozšířila své působení i na potisk bavlněných tašek a rozrostla se o čtyři automatické stroje na potisk kusového textilu. (ZDM,s. r. o., 2021)

Společnost sídlí od roku 1995 v Okružní ulici v Aši ve čtyřpatrové budově. V každém patře se nachází různé technologie. Například se v budově nachází dvanáct sítotiskových strojů, pět sublimačních tiskáren, osm 12hlavých vyšívacích strojů, šicí dílny na výrobu sportovního a reklamního textilu a velký skladovací prostor. Podnik se

zaměřuje převážně na zahraniční trh. Tuzemský trh je pro společnost z důvodu malé velikosti neatraktivní. Společně s německým partnerem Willy Maisel GmbH tvoří jednu z největších textilních tiskáren ve střední a západní Evropě. (ZDM, s. r. o., 2021)

Pandemie koronaviru se na společnosti nepříjemně projevila. V březnu 2020 přestaly přicházet nové zakázky ze dne na den a objem výroby spadl na cca 10%. V takovém režimu firma fungovala až do září 2020, kdy se trh začal pomalu roztáčet, a do firmy přicházely nové zakázky. Momentálním hlavním cílem podniku je snaha přežít pandemickou situaci a nezkrachovat. (ZDM, s. r. o., 2021)

## **5.2 Produktové portfolio podniku**

Společnost využívá k výrobě několik různých technologií. Sítotisk je metoda, kdy se tiskne přes gázu (síto) na materiál, který je umístěn na stole stroje nebo nasazen na paletě. Tiskne pomocí šablon, kdy je vždy jedna šablona pro každou barvu motivu. Používá se při přímém potisku tašek, triček, polokošil, ramínek atd. Sítotisk se využívá hlavně za předpokladu velkého množství tisků, případně při některých digitálně neproveditelných odstínech. (ZDM, s. r. o., 2021)

Digitální tisk se vždy tiskne technikou CMYK – tiskárny mají inkousty v barvě C-cyan (modrá nebo taky tyrkysová), M – Magenta (růžová), Y – Yellow (žlutá) a K – Black (černá), někdy označována jako kontrast. CMYK má ale i svá omezení. Například vzhledem ke kombinaci barev není schopen zvládnout některé odstíny. Digitální tisk se používá pro sublimované výrobky, potisk nažehlovacích PVC fólií, samolepicích fólií a malonákladový přímý potisk textilu. (ZDM, s. r. o., 2021)

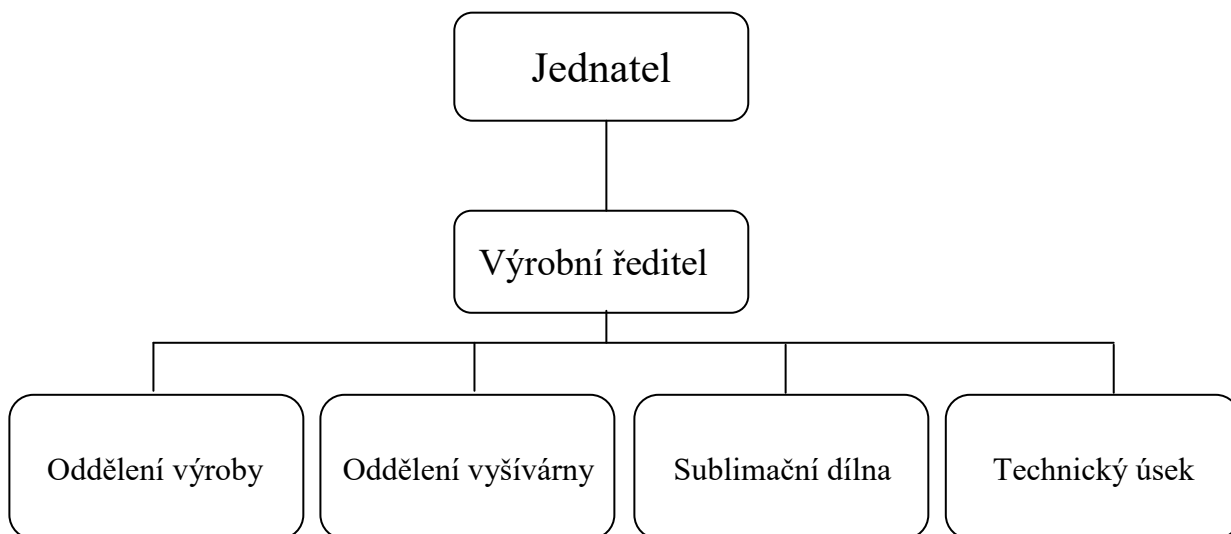
Šicí dílna obsahuje několik vícehlavých prošívacích strojů švů i stehů, a proto dokáží vyšívát na libovolném textilu. (ZDM, s. r. o., 2021)

Společnost se hlavně zabývá výrobou na zakázku, kdy pomocí sublimace dokáže vytvořit různé cyklodresy, funkční oblečení, běžecké trikoty a čísla. Vyrábí na míru polštáře a podsedáky a různý textil, reklamní předměty z textilu (například šály) a pomocí šicí dílny jsou schopni vytvořit libovolné výšivky na jakýkoliv textil. (ZDM, s. r. o., 2021)

### 5.3 Organizační struktura

Společnost ZDM, s. r. o., se podle počtu zaměstnanců řadila mezi malé podniky. Před pandemií Covid-19 společnost měla 60 zaměstnanců. Nyní prochází těžkým obdobím, kdy má pouze 28 zaměstnanců. V čele společnosti stojí jednatel, dále je výrobní ředitel, který řídí výrobu. Zároveň pod něj spadá mistrová vyšívárny, mistrová sublimační dílny, kde se vyrábí sportovní oblečení, a vedoucí technického úseku.

Obr. 4 Organizační struktura společnosti



Zdroj: ZDM s. r. o. (2021), zpracování vlastní

## 6 Analýza stylů vedení ve vybrané organizaci

Pro analýzu stylů vedení v organizaci byla využita technika strukturovaného rozhovoru pro vedoucí pracovníky a metoda dotazníkového šetření v případě podřízených. Technika strukturovaného rozhovoru byla zvolena, protože tato technika dává příležitost pokládat otevřené otázky respondentům a získat od nich volně podané odpovědi. V případě případného neporozumění některé z otázek dává tato technika možnost širšího vysvětlení. Také umožňuje tazateli se případně doptat na pohled respondentů a získat detailnější odpověď. Pro podřízené pracovníky byla zvolena forma dotazníkového šetření především, protože tato forma byla pro ně časově méně náročná a umožnila zachování anonymity pracovníků při získávání odpovědí. (Eger & Egerová, 2017) V následujícím textu budou představeny strukturované rozhovory a bude prezentováno dotazníkové šetření.

### 6.1 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Cílem strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo zjistit, jaký styl vedení při své práci používají. Rozhovory byly provedeny na základě předem připravených otázek. Rozhovor poskytli tři z pěti vedoucích pracovníků společnosti. Konkrétně se jednalo o výrobního ředitele (dále jen VŘ), mistrovou vyšívárny (dále jen VV) a mistrovou sublimační dílny (VSD). Výrobní ředitel funguje ve své funkci už třetím rokem. V organizaci dříve působil jako grafik 17 let. Jeho pozice je po jednatele druhá nejvyšší, takže má pod svým vedením celou společnost (až na jednatele). Je odpovědný hlavně za výrobu. Vedoucí vyšívárny působí v podniku 10 let, funkce mistryně jí byla udělena před šesti lety. Před pandemií koronaviru měla 14 podřízených. V důsledku negativního projevení pandemie je nyní odpovědná za 3 zaměstnance. Poslední vedoucí sublimační dílny je ve své funkci dva roky, deset let předtím pracovala jako řádová zaměstnankyně a je vedoucí pro 11 zaměstnanců. Vedoucí během rozhovoru měli dostatek času, aby o otázkách mohli přemýšlet. Zároveň dostali otázky týkající se rozhovoru dostatečně dopředu. Jejich odpovědi byly dostatečné k analýze stylu vedení, které využívají. V následujících podkapitolách budou vyhodnoceny odpovědi jednotlivých vedoucích pracovníků a celkové srovnání všech tří vedoucích. Konkrétní odpovědi vedoucích pracovníků na jednotlivé otázky jsou obsaženy v příloze práce.

## 6.1.1 Vyhodnocení rozhovorů

### Vyhodnocení rozhovoru s výrobním ředitelem

Z rozhovorů s výrobním ředitelem vyplynulo, že se zaměřuje hlavně na svoje pracovníky. Díky dlouholetému zaměstnání ve firmě své podřízené zná velmi dobře na pracovní i osobní úrovni. Dokáže tedy vypořádat, pokud se s jeho pracovníky něco děje. Zásadní pro něj je smysluplnost jeho rozkazů. Přímochará a jednoduchá komunikace je důležitá, i když občas trochu vázne z obou stran. Důležitá je podle něj lidská spolupráce. Má nepříjemnou zkušenost s bývalým výrobním ředitelem, který se choval velmi direktivně, agresivně a na jeho podřízených mu moc nezáleželo. Proto se snaží ke svým pracovníkům chovat cestou přátelského přístupu. Když tento přístup nejde moc aplikovat, tak se uchyluje k direktivnímu přístupu, ale tak, aby nebyl žádným způsobem agresivní.

Úkoly přiděluje svým podřízeným ústně na každodenních výrobních poradách, kde rozhoduje i o tom, jestli se lidé kvůli práci budou přesouvat z oddělení do oddělení. Problémy a zakázky se svými podřízenými řeší, spolupracuje s nimi. Když s něčím přijde, chce slyšet jejich názor. Dává prostor svým podřízeným, aby mohli přijít s rychlejším nebo jednodušším postupem. Na své podřízené úkoly deleguje, jen když je to nezbytně nutné. V poslední době je podle něj jednodušší, když věci zařizuje sám.

Své podřízené průběžně a velmi často kontroluje, jestli dělají, co po nich požaduje. Formou dotazů se snaží zjistit, proč věci nedělají nebo je dělají jinak. Zpětnou vazbu se snaží dávat konstruktivní. V případě špatně odvedené práce s daným pracovníkem řeší, co se stalo a z jakého důvodu. Pokud pracovník něco zavinil, tak se podílí na zaplacení škody a naopak, když pracovník svou práci odvede dobře, tak dostane pochvalu nejčastěji formou nějaké finanční odměny. Konflikty (pokud nějaké jsou) se snaží řešit domluvou. Nejdříve vyslechne obě strany a pak se snaží najít důvod, proč se konflikt stal. Pokud domluva nezabírá, tak ze své pozice vedoucího konflikt direktivně rozhodne. Jako nejčastější problém vidí potíže v komunikaci, kdy si dva pracovníci vzájemně neporozuměli a nepochopili se.

Z rozhovoru vyplývá, že výrobní ředitel ve své činnosti nejvíce využívá styl, který Vodáček & Vodáčková definovali jako demokratický (participativní styl). Výrobní ředitel dle svých slov přistupuje přátelsky ke svým podřízeným. O rozdělení práce a postupech rozhoduje za účasti svých pracovníků, chce slyšet jejich názory a nápady, jak

k dané práci přistupovat. Dosažené výsledky konzultuje s kolektivem. Za klíčový prvek považuje jednoduchou, jasnou a přímou komunikaci ke svým pracovníkům. Zároveň se zde objevuje několik prvků autoritativního přístupu. O některých záležitostech direktivně rozhoduje nebo deleguje některé úkony, jen když je to nutné. Kontroluje, jestli pracovníci dělají, co po nich požaduje, průběžně a velmi často.

### **Vyhodnocení rozhovoru s vedoucí vyšívárny**

Vedoucí vyšívárny se převážně zaměřuje na své podřízené, ale zaměřuje se také na úkoly. Dle jejích slov se nejvíce soustřeďuje na to, aby její pracovníci odvedli dobře a kvalitně práci. Zásadní je její důvěra v pracovníky a jejich soběstačnost. Spoléhá na ně, že zvládnou zakázku splnit kvalitně a samostatně. Na druhou stranu je jim k dispozici pro nějakou radu, pokud jim přijde úkol nesrozumitelný. Ke svým podřízeným se snaží přistupovat mile a přátelsky. Podobně jako v případě výrobního ředitele díky dlouhému působení v organizaci zná všechny své podřízené dobře na osobní i pracovní úrovni, má s nimi kladný až rodinný vztah. Dokáže vypožorovat, pokud je něco s jejími pracovníky špatně. Ví, že se to může projevit na efektivitě a kvalitě jejich práce.

Úkoly přiřazuje sama podle napsané zakázky, kterou musí její pracovníci splnit. Žádné ze svých úkonů nedeleguje, nechce se chovat nadřazeněji, než se k nim chovala jako zaměstnanec. Vedoucí vyšívárny dává prostor pro to, aby se mohli zaměstnanci podílet na rozhodování o způsobech řešení, ale rozhodující je její slovo. Dle jejího názoru obecně přijde zaměstnancům mistr vždy ten špatný. Obzvláště když se vyskytne problém, vedení jde po mistrovi a následně má mistr možnost jít po jeho podřízených. Podle ní se stává, že se člověku zadaná práce z nějakého důvodu nelíbí, ale nic s tím nezmůže, protože finální rozhodnutí patří vedoucí. Svým zaměstnancům sice dává prostor proto, aby přišli s vlastním řešením, ale moc se to neděje. Když s něčím přijdou, tak to objektivně zhodnotí. Pokud je to dobrý nápad, vedoucí uzná, že má pracovník pravdu a následně postupuje podle jeho návrhu.

Práci svých podřízených kontroluje vedoucí vyšívárny na začátku po prvním vzorku nebo náhodně průběžně pokud se jedná o vícedenní práci. Své zaměstnance nesleduje na každém kroku. Zpětnou vazbu dává podobným způsobem jako výrobní ředitel. Zpětnou vazbou pro ni je vzájemná spokojenost spolu s podřízenými. Pokud svou práci odvedou řádně, projeví se to na plném počtu prémie, zatímco když se něco pokazí a vedoucí ví, že to byla chyba zaměstnance, tak ho upozorní na reklamaci, na jejíž úhradě

se v případě vyúčtování bude podílet. Konflikty se na jejím pracovišti nevyskytují, nestalo se jí, že by se na pracovišti lidé hádali. Ví, že někomu nesedlo rozhodnutí vedení povýšit ji do vedoucí pozice, ale ani z toho žádný konflikt nevznikl.

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že vedoucí vyšívárny převážně využívá kombinaci autoritativního stylu a demokratického stylu, které nejbližše definovali Vodáček & Vodáčková. Prvky autoritativního stylu můžeme vidět ve způsobu rozdělování práce, kdy vedoucí svým pracovníkům práci přiřazuje na základě zakázky a vlastního rozhodnutí. Moc nehledí na to, když se pracovníkovi jeho práce nezamlouvá. Přesto zde více převažuje demokratický styl, kdy se snaží chovat ke svým pracovníkům mile a přátelsky. V průběhu let si vybudovala „rodinný“ přístup. O své zaměstnance se zajímá jak na pracovní, tak osobní úrovni. Její autorita tedy není nucená a přísná, ale přirozeně získaná, posilována důvěrou lidí v její vedení.

### **Vyhodnocení rozhovoru s vedoucí sublimační dílny**

Vedoucí sublimační dílny se zaměřuje hlavně na své pracovníky. Aby se práce provedla správně a kvalitně, je důležité, aby její podřízení pracovali soustavně, ale v klidném prostředí. Ke svým pracovníkům se snaží přistupovat tak, aby s nimi byla zadobře. Podstatné je, aby se za ní zaměstnanci nebáli přijít s tím, že mají jakýkoliv problém. Přistupuje k nim tedy přátelsky, ale dbá na to, aby si nad nimi udržela autoritu. Nebojí se dát najevo, že je přísná.

Úkoly svým podřízeným přiděluje tak, aby dělali všechno a všechno se v dílně naučili. I za cenu, že jim přímo ukazuje, jak se co dělá. Práci vykonávají společně. I když nedeleguje, dává prostor svým zaměstnancům, aby přišli s vlastními řešeními. Dle jejích slov na to není většinou čas. Práci s nimi konzultuje, dokáže uznat, že jejich nápady jsou dobré, i pokud si s prací neumí ani ona poradit. Zároveň svým zaměstnancům dokáže ze zkušenosti říct, že jejich nápad je hloupost. Svým podřízeným dává prostor na to si vyzkoušet na zbytcích materiálu, jak se projeví jejich řešení.

Své podřízené nekontroluje, naučila je, aby oni zavčas přišli za ní, než se vyskytne nějaký problém. Konflikty na pracovišti řeší dle jejích slov vzájemným vyřikáním. Dbá na vzájemnou toleranci. Konflikty osobního rázu na pracovišti neřeší, to si mají dotyční vyřešit jinde. Stejně jako u výrobního ředitele a vedoucí vyšívárny své lidi zná velmi dobře i osobně. V rámci zpětné vazby své pracovníky chválí, a když se jí její práce nelíbí, tak jen na to upozorní.



Z rozhovoru vyplývá, že vedoucí sublimační dílny nejvíce využívá styl, který Vodáček & Vodáčková vymezili jako styl demokratický (participační). Vedoucí jde svým pracovníkům příkladem, snaží se o to, aby se v dílně naučili všechno a všichni také všechno společně dělali. Tento styl je také nejvíce vidět v případě kontroly, kdy své pracovníky nekontroluje. Naopak oni přicházejí za vedoucí, pokud hrozí nějaký problém. Dále se to také projevuje ve znalosti a zájmu o své podřízené. Nadále se to projevuje v řešení konfliktů. Po vyslechnutí obou stran se snaží společně s nimi najít nějaké řešení. Také se tu objevují prvky autoritativního chování, i když v omezené míře. Jedním z prvků je striktní nedelegování a usilování o zachování autority.

### **6.1.2 Celkové shrnutí rozhovorů**

Z provedených rozhovorů bylo zjištěno, že se každý soustřeďuje při vedení na něco jiného. Mezi vedoucími a jejich podřízenými panují přátelské vztahy, které výrobní ředitel i vedoucí vyšívárny přirovnávají k rodinnému přístupu, i když společnost rodinným podnikem není. Je to i tím, že všichni pracují v organizaci dlouho a vzájemně se dost znají. Vedoucí svým pracovníkům důvěřují, jsou otevření jejich názorům, návrhům a zaměstnanci mají možnost za svými nadřízenými přijít, pokud je jim něco nejasného nebo nesrozumitelného. Celkově lze říci, že se u tří dotazovaných vedoucích pracovníků na základě strukturovaných rozhovorů s dotazovanými vyskytuje převážně styl, který Vodáček & Vodáčková definovali jako demokratický styl. Ten se v organizaci projevuje hlavně přátelským, lidským přístupem. Charakteristická je pro tento styl vzájemná důvěra a fungující komunikace. Zajímavé je, že každý z oslovených má svou vlastní motivaci pro vedení tímto stylem. Pro výrobního ředitele je to negativní příklad jeho předchůdce, který byl velmi autokratický a agresivně direktivní. Vedoucí vyšívárny nechtěla měnit dynamiku pracoviště při povýšení do pozice, nechová se k nim nadřazeně. Vedoucí sublimační dílny chce být se svými lidmi zadobře a vytvářet podmínky pro práci v klidu, na kterou se zaměstnanci lépe soustředí.

Mezi respondenty se objevují i značné rozdíly, které jsou nejvíce vidět v oblasti kontrolování a zpětné vazby. Vedoucí sublimační dílny své pracovníky nekontroluje, naopak důvěřuje svým podřízeným, že za ní v případě problému přijdou. Vedoucí vyšívárny práci zkontroluje u prvního vzorku a pak se spoléhá, že zakázku její pracovníci splní kvalitně a sami. Naopak výrobní ředitel své podřízené kontroluje průběžně a velmi často.

Také se tu projevují prvky autoritativního vedení, které jsou vidět při přiřazování úkolů a absenci jakéhokoliv delegování. Vedoucí vyšívárny rozděluje práci hlavně podle svého rozhodnutí a požadavků z vedení, ať se to jejím pracovníkům zamlouvá nebo ne. Přesto zde převažuje demokratický styl vedení. Všichni tři vedoucí pracovníci konzultují plnění úkolů se svými podřízenými, pokud na to je čas. Pokud na pracovišti vznikne nějaký konflikt, jeho nejčastější příčinou je vzájemné nepochopení a špatná komunikace.

## **6.2 Dotazníkové šetření mezi podřízenými pracovníky**

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit uplatňované styly vedení z pohledu zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo realizováno mezi podřízenými vedoucími, se kterými byl uskutečněn strukturovaný rozhovor. Dotazník byl tvořen 14 otázkami. Prvních pět otázek bylo identifikačních a zjišťovaly pohlaví, věk, dosažené vzdělání, pozici ve společnosti, délku působení v organizaci. Dalších devět uzavřených otázek zjišťovalo přístup nadřízených k respondentům, zadávání práce a provádění kontroly. U osmi otázek byla použita škála odpovědí ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE. U jedné otázky byla využita škála ČASTO / MÉNĚ ČASTO / OBCAS/ AŽ PO SPLNĚNÍ ÚKOLU / VŮBEC. Dotazníky byly předloženy mistrovým společnosti, jejich podřízeným a podřízeným výrobního ředitele. Všichni byli obeznámeni s tím, že dotazník je anonymní a veškeré zjištěné informace budou využity pro účely této bakalářské práce. Dotazníkové šetření proběhlo v sídle společnosti. Poté, co byly dotazníky shromážděny, následovalo vyhodnocení odpovědí s ohledem, ke kterému vedoucímu pracovníkovi skupina respondentů patří.

### **6.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců kvůli snižování stavu při pandemii Covid-19 se dotazníkového šetření účastnilo 16 osob. Konkrétně se jednalo o šest zaměstnanců patřících do oddělení výroby, které vede výrobní ředitel (VŘ). Výrobnímu řediteli jsou podřízeny mistrová sublimační dílny (VSD) a mistrová vyšívárny (VV), které se také účastnily. Dále se šetření účastnilo pět zaměstnanců, jejichž vedoucím je vedoucí sublimační dílny a tři zaměstnanci, za které je odpovědná vedoucí vyšívárny. V prvních pěti identifikačních otázkách nebyl zohledňován vedoucí pracovník respondentů. Zbýlé

otázky s vedoucím skupiny respondentů souvisí a jejich odpovědi jsou podle toho zpracovány.

1) Z hlediska pohlaví se dotazování účastnilo šest mužů a deset žen. Z grafu č. 1 je patrné, že většinové zastoupení mají ženy.

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

2) Z hlediska věku mají největší zastoupení lidé ve věku 51 až 60 let. Čtyři další pracovníci jsou v důchodovém věku. Z tabulky č. 5 je patrné, že mladší než 30 let je pouze jeden člověk.

Tab. 5: Věk respondentů

	Četnost respondentů
méně než 20 let	0
21 - 30 let	1
31 - 40 let	2
41 - 50 let	1
51 - 60 let	8
61 let a více	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

3) Z hlediska vzdělání jednoznačně převažují respondenti, kteří byli pouze vyučeni (viz tabulka č. 6). Šest respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Z respondentů nikdo nemá vyšší odborné vzdělání ani vysokoškolské vzdělání.

Tab. 6: Dosažené vzdělání

	Četnost respondentů
Vyučen	10
Středoškolské s maturitou	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4) Z odpovědí na otázku délky působení v organizaci vyplývá, že dvě třetiny respondentů pracují v organizaci více než 10 let. Až na jednoho pracovníka zbylí zaměstnanci ve společnosti pracují více než rok.

Tab. 7: Působení v organizaci

	Četnost respondentů
méně než rok	1
1 rok až 5 let	2
5 let až 10 let	3
10 let a více	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5) Poslední z identifikačních otázek se zaměřuje na pozici ve společnosti. Dotazníkového šetření se účastnilo 14 zaměstnanců mimo řízení a 2 liniovní manažeři.

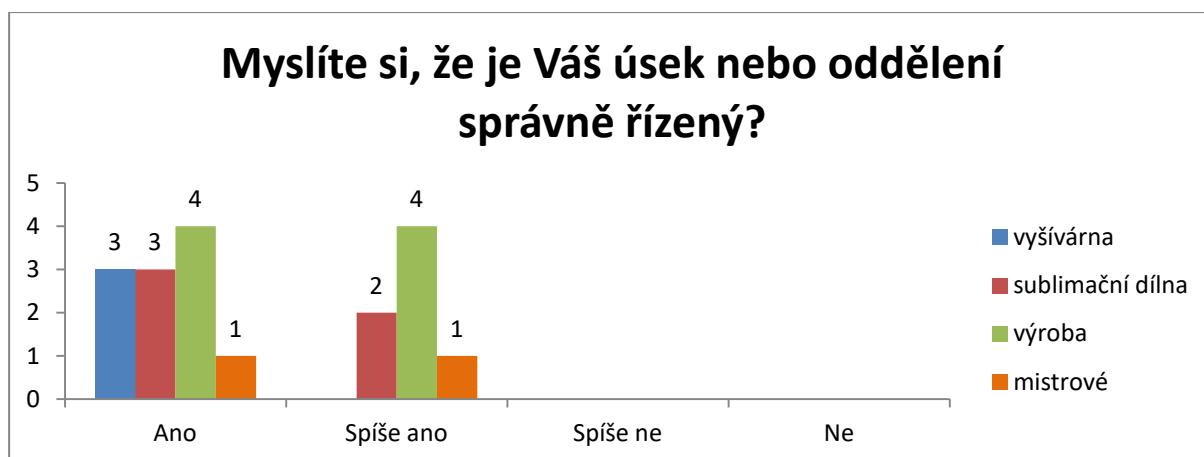
Tab. 8: Pozice v organizaci

	Četnost respondentů
zaměstnanec mimo řízení	14
liniový management	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6) Šestá otázka zjišťuje názor respondentů, jestli se jejich úsek správně řídí. U oddělení vyšívárny se všichni tři zaměstnanci shodli, že ano, zatímco u zbylých úseků odpovědi nebyly tak jednoznačné. Většina pracovníků oddělení výroby si myslí, že spíše ano. Jednohlasně se neshodli ani všechny mistrové, které vede výrobní ředitel.

Graf č. 2: Názor na řízení úseku



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

7) Sedmá otázka zjišťuje, jestli je pracovníkům přiřazována práce na základě jejich odbornosti nebo zkušeností. Na grafu č. 3 můžete vidět, že se odpovědi pohybují

v rozmezí ano a spíše ano. Jen v případě oddělení vyšívárny se vyskytl pracovník, který si nemyslí, že je mu práce přiřazována podle jeho zkušeností nebo odbornosti.

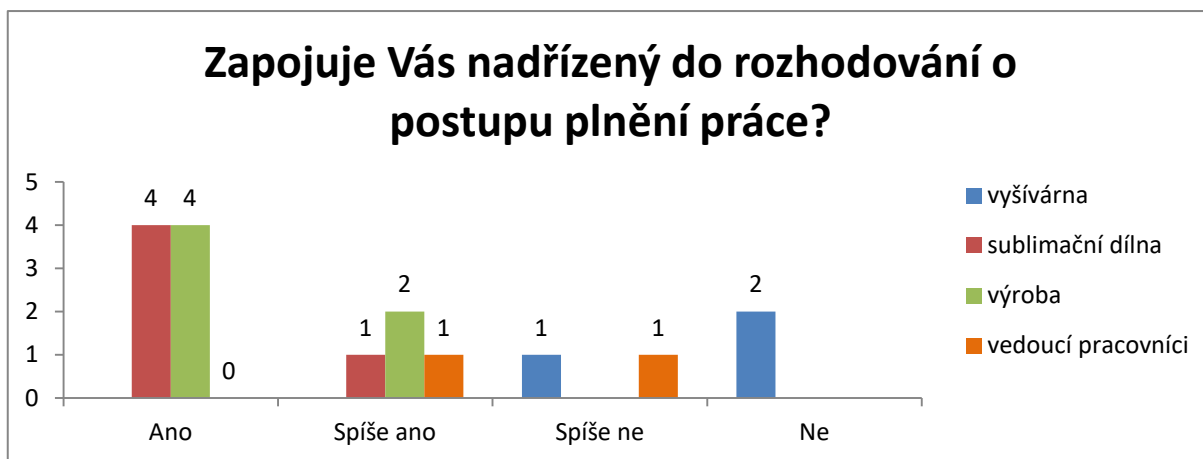
Graf č. 3: Přiřazování práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

8) Otázka č. 8 zjišťovala, jestli nadřízený zapojuje své podřízené do rozhodování o postupu práce. V této otázce se odpovědi různí. Graf č. 4 ukazuje, že jsou do rozhodování zapojeni zaměstnanci na oddělení sublimační dílny a výroby. Naopak do procesu rozhodování své podřízené nezapojuje mistrová vyšívárny. Jedna z mistrových si myslí, že jí její nadřízený do rozhodování spíše nezapojuje.

Graf č. 4: Zapojení do rozhodování o postupech



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

9) Otázka číslo 9 se doptává, jestli respondentům vyhovuje, jak je vedoucí zapojuje do rozhodování. Na tuto otázku měli odpovědět pouze v případě, že v otázce č. 8 odpověděli „Ne.“ Oba dva respondenti, kteří spadají pod do úseku vyšívárny, se shodli na tom, že jim stav vyhovuje.

10) Otázka číslo 10 zjišťuje, jestli si respondenti myslí, že mají se svým nadřízeným přátelský vztah. Všechny odpovědi se pohybovaly v rozmezí ano – spíše ano. Respondenti z oddělení vyšívárny a obě mistrové se jednohlasně shodli na tom, že se svým nadřízeným mají přátelský vztah. Výsledky ukazuje graf č. 5.

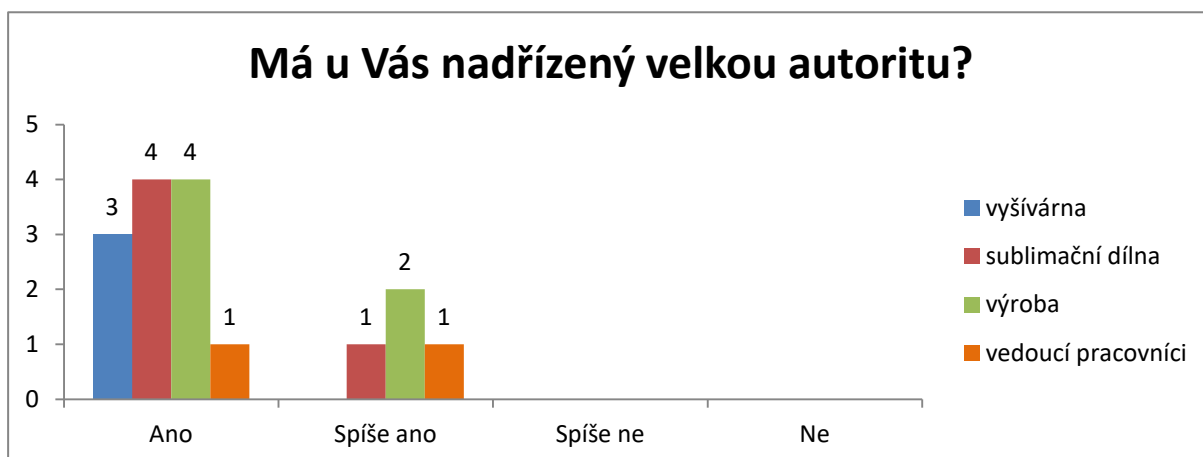
Graf č. 5: Přátelský vztah s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

11) Jedenáctá otázka se zaměřovala na zjištění, jestli má u respondentů jejich nadřízený velkou autoritu. I v tomto případě byly odpovědi pozitivní. Většina respondentů odpověděla ano. Graf č. 6 ukazuje, že čtyři lidé (z čehož tři zaměstnanci ze dvou úseků a jedna mistrová) odpověděli, že spíše ano.

Graf č. 6: Autorita

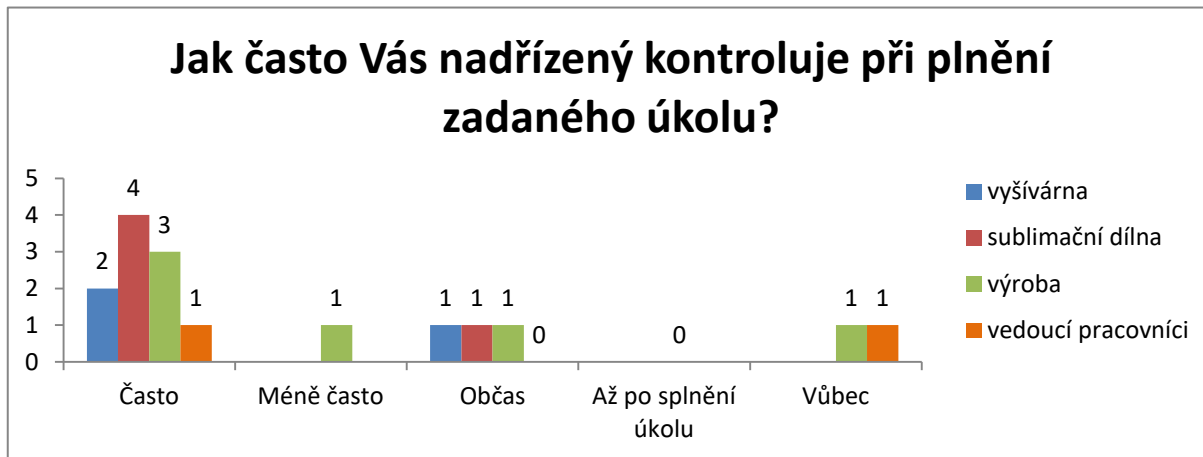


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

12) Otázka číslo 12 zjišťovala, jak moc respondenty jejich nadřízený kontroluje. Tato otázka jako jediná v celém šetření k získání odpovědi využila jinou škálu, která je vidět v grafu č. 7. Zde se napříč odděleními objevila různorodost odpovědí. Jedna z mistrových si myslí, že je kontrolována často, druhá si myslí, že kontrolována vůbec

není. Většina pracovníků ze sublimační dílny a vyšívárny si myslí, že je kontrolována často. V oddělení výroby si to myslí pouze polovina respondentů.

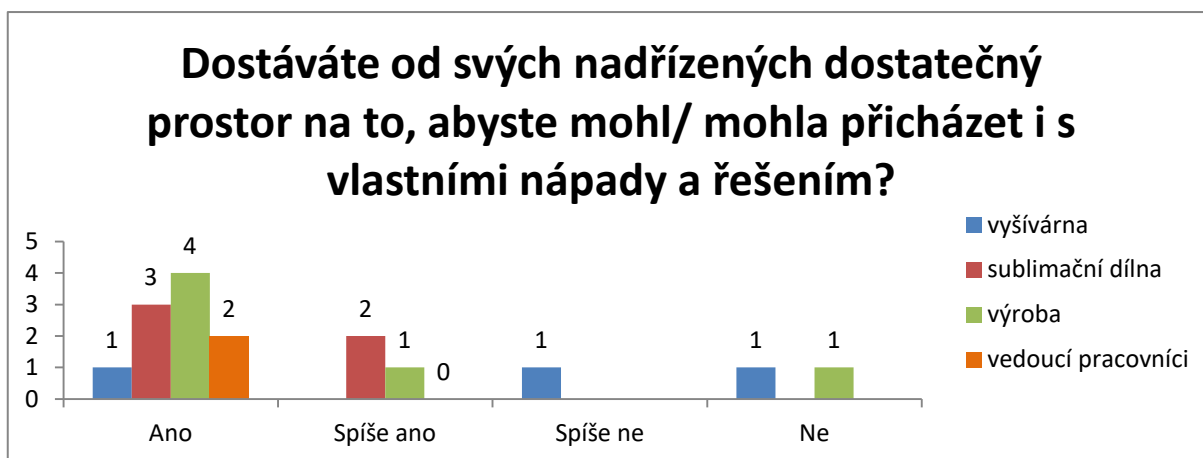
Graf č. 7: Kontrola respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

13) Předposlední otázka zjišťovala, jestli respondenti od svých nadřízených dostávají dostatečný prostor proto, aby mohli přicházet s vlastními nápady a řešeními. Graf č. 8 opět ukazuje různorodost odpovědí. Obě mistrové a respondenti ze sublimační dílny si souhrnně myslí, že dostatečný prostor dostávají. Pouze dva respondenti z úseků výroby odpověděli jinak. Dva ze tří pracovníků na vyšívací dílně si myslí, že prostor nedostávají. Většina respondentů z oddělení výroby je názoru, že prostor dostávají, jen jeden pracovník z oddělení je opačného názoru.

Graf č. 8: Dostatečný prostor pro vlastní nápady a řešení

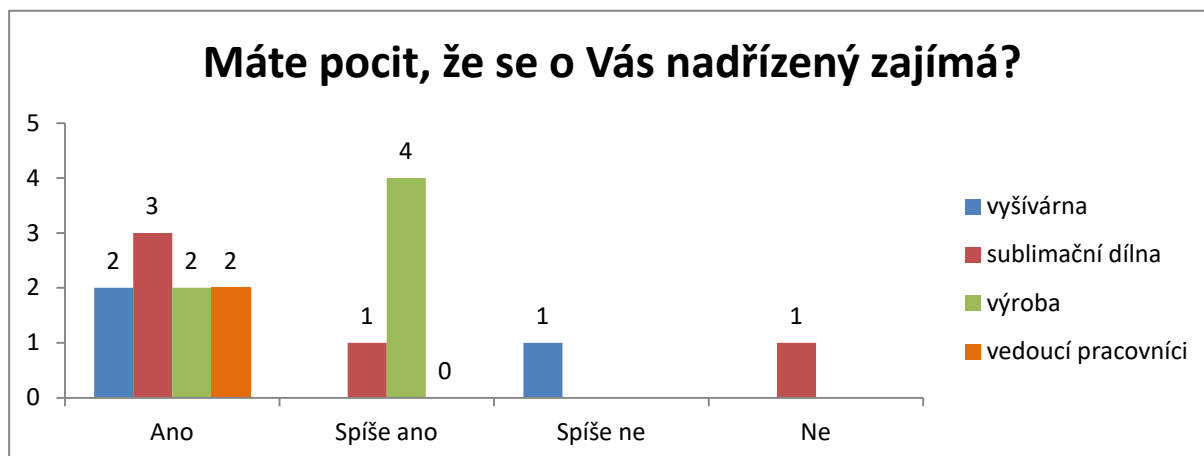


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

14) Poslední otázka zjišťovala, jestli mají respondenti pocit, že se o ně jejich nadřízený zajímá. Z grafu č. 9 je patrné, že většina respondentů si myslí, že ano. Dvě třetiny

pracovníků oddělení výroby si myslí, že ano, avšak nejsou si svým názorem úplně jistí. Ukázalo se také, že jsou dva respondenti, kteří si myslí, že se o ně nadřízený moc nezajímá. Jeden je ze sublimační dílny a druhý z oddělení vyšívárny.

Graf č. 9: Zájem nadřízených



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

## 6.2.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z odpovědí respondentů **oddělení vyšívárny** vyplývá, že se domnívají, že jejich oddělení je správně řízeno. S nadřízenou mají kladný přátelský vztah. Také má u nich velkou autoritu, do rozhodování o postupu práce je nezapojuje. Na druhou stranu jim nezapojení spíše vyhovuje. Prostor pro vlastní nápady a řešení pracovníkům spíše nedává. Práci podle zkušeností přiděluje jen dvěma pracovníkům. Své pracovníky kontroluje občas až často. Na základě odpovědí lze usuzovat, že vedoucí vyšívárny využívá styl vedení, který Vodáček & Vodáčková definovali jako autoritativní styl vedení. V rámci tohoto stylu vedoucí má velkou autoritu a autoritativně rozhoduje o rozdělení a postupu práce. Nedává tolik prostor svým podřízeným, aby mohli přijít s vlastními nápady a řešeními. Zároveň se tu projevuje zájem o lidi, který je charakteristický pro demokratický styl. Vedoucí vyšívárny se podle svých podřízených o ně zajímá a udržuje s nimi přátelský vztah.

Na základě odpovědí respondentů **oddělení sublimační dílny** jejich nadřízená využívá styl, který Vodáček & Vodáčková vymezili jako styl demokratický. Z pohledu podřízených je jim práce rozdělována na základě jejich odbornosti nebo zkušeností. Shodují se, že dostávají prostor, aby mohli přijít s vlastními nápady a řešeními. Také se shodli, že s nimi konzultuje postupy plnění práce a zapojuje je do rozhodování.



V poslední řadě dle odpovědí respondentů s nimi jejich nadřízená udržuje přátelský vztah a zajímá se o ně. Zároveň z odpovědí respondentů vyplývá vysoká míra kontroly ze strany nadřízené, která může být charakteristikou autoritativního stylu, v rámci kterého nadřízený pracovník obecně kontroluje práci svých podřízených často a sám.

Z odpovědí respondentů **úseku výroby** vyplývá, že výrobní ředitel nejvíce využívá styl vedení, který Vodáček & Vodáčková definovali jako demokratický styl. Svým pracovníkům z jejich pohledu dává dostatečný prostor pro prezentaci vlastních nápadů a řešení. Taktéž s nimi konzultuje postupy plnění práce a zapojuje je do rozhodování. Odpovědi ukazují, že výrobnímu řediteli záleží na lidech. Respondenti se shodují na tom, že se o ně nadřízený zajímá a udržuje s nimi přátelský vztah. Také se tu projevuje autoritativní styl. Většina respondentů z oddělení výroby je názoru, že nadřízený u nich má velkou míru autority a polovina respondentů odpověděla, že jsou kontrolováni často.

Na základě odpovědí **mistrových** se ukazuje, že se ke každé v některých otázkách chová trochu jinak. I když se obě shodují, že dostávají dost prostoru pro přicházení se svými nápady, tak jejich následné zapojení do rozhodování o postupu práce se liší. Jedna si myslí, že spíše není zapojena a druhá si myslí, že zapojená je. Stejný případ je v otázce kontrolování. Jedna mistrová je kontrolována často a druhá vůbec. Z toho lze usuzovat, že výrobní ředitel využívá styl vedení, který Bělohlávek (2005) v rámci situačního vedení definoval přesvědčovací styl. Vedoucí ředitel v tomto případě ví, že obě mistrové mají určitou míru dovednostní úrovně a proto je není třeba řídit krok za krokem. Výrobní ředitel se tedy soustřeďuje na interpersonální vztahy, to podporují zbylé odpovědi, které ukazují, že se o obě mistrové jejich nadřízený zajímá a udržuje s nimi přátelský vztah.

Celkově lze z odpovědí respondentů usuzovat, že úseky ve společnosti jsou správně řízeny, což ukazuje na všeobecnou spokojenost zaměstnanců s vedením. Všichni vedoucí pracovníci se snaží zajímat o své podřízené a udržovat s nimi přátelský vztah. Respondenti se shodují, že u nich mají vedoucí pracovníci autoritu. Napříč organizací se objevují tři styly vedení. Jedná se o demokratický styl, který využívá výrobní ředitel při vedení oddělení výroby a vedoucí sublimační dílny. U obou pracovníků se z pohledu jejich podřízených objevují autoritativní prvky, kdy oba vedoucí pracovníci kontrolují práci svých podřízených často. Výrobní ředitel při vedení mistrových využívá v rámci situačního vedení přesvědčovací styl. Třetím stylem je styl autoritativní s prvky

demokratického, který uplatňuje vedoucí vyšívárny, kdy svým pracovníkům autoritativně zadává práci a kontroluje její plnění.

## 7 Zhodnocení stylů vedení ve vybrané organizaci

Z rozhovoru s **vedoucí vyšívárny** vyplynulo, že využívá styl, který je převážně kombinací stylů demokratického a autoritativního. Svým pracovníkům dává prostor na to, aby mohli přijít s vlastním nápadem nebo řešením, ale autoritativně rozděljuje práci. Přitom příliš nehledí potřeby pracovníka a možnost delegování nevyužívá. Přesto více převažuje demokratický styl. Vzhledem k dlouhému působení v organizaci své podřízené moc dobře zná, jeví o ně zájem a snaží se ke svým podřízeným chovat přátelským až rodinným způsobem. Na pracovišti se s nimi běžně baví o čemkoliv. Její autorita není jen nucená kvůli její pozici, ale také přirozeně získaná. Podle jejích slov mají zaměstnanci důvěru v její vedení. Svě pracovníky kontroluje málokdy. Většinou zkontroluje první vzorek na začátku zakázky a poté v případě jednodenní práce své zaměstnance nekontroluje. V případě vícedenní práce je kontroluje zřídka, namátkou.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že z pohledu jejích podřízených nejvíce využívá autoritativní styl vedení. Spolu s jejich vedoucí se shodují na tom, že je nezapojuje do rozhodování o pracovním postupu. Pracovníkům nezapojení do rozhodování spíš vyhovuje. To potvrzuje tvrzení, že podřízení na oddělení vyšívárny mají ve svou vedoucí důvěru. Výsledky jak rozhovoru, tak dotazníkového šetření se shodují na tom, že se nadřízený o své podřízené zajímá a udržuje s nimi přátelský vztah. V dalších ohledech už se odpovědi rozcházejí. Podle odpovědí respondentů spíš nedostávají prostor pro to, aby přišli s vlastními nápady a řešeními. Také jim přijde, že jsou při práci často kontrolováni. Z pohledu podřízených se styl vedení, který jejich vedoucí uplatňuje je spíše autoritativní s demokratickými prvky.

Na základě rozhovoru s **vedoucí sublimační dílny** se ukázalo, že zaměřuje hlavně na její pracovníky. Myslí si, že lidé potřebují klidné prostředí, aby se na práci mohli soustředit a správně ji uskutečnit. Po vyhodnocení rozhovoru se zjistilo, že vedoucí nejvíce využívá styl demokratický. Pracovníkům jde příkladem, práci vykonávají společně. Svě podřízené nekontroluje, věří, že za ní v případě nějakého problému včas přijdou. Nejvíce se tento styl projevuje při konzultaci a rozhodování o postupu práce. Objevují se zde i prvky autoritativního stylu, který je vidět na usilovném zachování autority a absenci delegování. Ve stylu vedení se shoduje i pohled jejich podřízených.

Dotazníkové šetření ukázalo, že podřízení vnímají její orientaci na lidi. Dle odpovědí se o své podřízené zajímá a usiluje o přátelský vztah s podřízenými. Respondenti také vnímají, že s nimi vedoucí postupy konzultuje a zapojuje je do rozhodování. Respondenti se shodují na tom, že jim je práce rozdělována na základě jejich zkušeností nebo odbornosti. Pohledy vedoucí a jejich pracovníků se rozcházejí pouze v otázce kontroly při práci. Dotazníkové šetření ukazuje, že si respondenti myslí, že jsou ze strany nadřízené často kontrolováni.

Z rozhovoru s **výrobním ředitelem** se ukázalo, že nejvíce využívá demokratický styl vedení. Podstatná pro něj lidská a přátelská spolupráce. Se svými podřízenými konzultuje postupy plnění práce a zapojuje je do rozhodování a dává jim prostor, aby přišli se svými nápady a řešeními. Svě podřízené zná a udržuje si s nimi přátelský vztah. Trochu se u něj projevuje i autoritativní styl, kdy sám velmi často kontroluje, jestli pracovníci dělají, co po nich chce. O některých záležitostech direktivně z jeho pozice rozhoduje nebo některé věci zajišťuje sám. Když některé činnosti nemůže vykonat, tak je deleguje na druhé.

Odpovědi respondentů z výroby se s pohledem výrobního ředitele shodují ve většině aspektů. Podřízeným přijde, že mají dostatek prostoru k vyjádření svých názorů a jsou zapojováni do rozhodování o postupu. Taktéž potvrzují, že i z jejich pohledu mají s nadřízeným přátelský vztah a pocit, že se o ně nadřízený zajímá. Shodují se, že je jim práce přidělována s ohledem na jejich odbornost nebo zkušenosti. Jediná odchylka se vyskytla u otázky ohledně kontroly. Zde se vyskytlo pár lidí, kteří si myslí, že nejsou tak často kontrolováni nebo nejsou při práci kontrolováni vůbec.

Vyhodnocení dotazníkového šetření u mistrových ukázalo, že ve vztahu k nim využívá výrobní ředitel situačního vedení. Konkrétně se jedná o styl, který Bělohlávek (2005) definoval jako přesvědčovací styl. Výrobní ředitel je po stránce pracovní neřídí krok za krokem, místo toho s nimi postupy konzultuje a více se soustřeďuje na interpersonální vztahy. Z vyhodnocení rozhovoru a dotazníkového šetření lze říci, že výrobní ředitel využívá styly vedení, které jsou zaměřeny především na lidi, nikoliv na úkoly.

Celkově lze říci, že se ve společnosti na bázi výsledků strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a výsledků dotazníkového šetření u jejich podřízených objevují tři styly vedení. U výrobního ředitele se jedná o dva styly vedení, které jsou orientovány na práci s lidmi. Jedním je demokratický způsob vedení, kdy se svými podřízenými

konzultuje postupy, upřednostňuje lidskou a přátelskou spolupráci, zajímá se o své podřízené. Tento styl je ale náročný na komunikaci. Neshody a konflikty se ve společnosti momentálně moc nevyskytují, a když ano, tak jsou důsledkem nezvládnuté komunikace, kdy nejčastěji dochází k nepochopení z obou stran. Druhý styl, který výrobní ředitel využívá při jednání s vedoucími jednotlivých oddělení, je styl přesvědčovací. Podobně jako v demokratickém stylu se zaměřuje hlavně na interpersonální vztahy a neřídí se příkazováním pracovní činnosti.

Vedoucí sublimační dílny praktikuje převážně také demokratický styl. Se svými podřízenými se snaží být zadobře. Při práci jim jde příkladem, obzvláště když nějakou práci její podřízení neumí. Usiluje o to, aby se všichni naučili všechno a všechno také dělali. Se svými podřízenými konzultuje postupy plnění práce. V jejím stylu vedení se objevují i autoritativní prvky, kdy usiluje u zachování své autority a dává najevo, že dokáže být dle jejích slov i přísná. Zároveň se o své podřízené zajímá a úkoly jim zadává na základě jejich zkušeností a odbornosti.

U vedoucí vyšivárny převažuje také styl demokratický, který se projevuje hlavně na zájmu o zaměstnance a udržování si přátelských vztahů. Třetí styl, který se v organizaci vyskytuje, je styl autoritativní, který se u vedoucí vyšivárny projevuje při autoritativním rozhodování o postupu plnění úkolů. Své podřízené nezapojuje do možnosti rozhodování o postupu, ale dává jim prostor, aby mohli přijít s vlastním návrhem. Souhrnně zde chybí forma delegování činností. Svůj přístup k vedení lidí vedoucí pracovníci přirovnali k „rodinnému“ přístupu k lidem. Tento přístup se ukazuje, že je pro společnost při tak nízkém počtu správný. Jak rozhovory, tak dotazníkové šetření ukázalo, že jsou takhle spokojeni jak zaměstnanci společnosti, tak její vedení.

## 8 Návrh opatření

Z hodnocení manažerských stylů uplatňovaných v organizaci vyplývá, že jsou styly vedení zřejmě uplatňovány správně. Z tohoto důvodu je obtížné navrhnout konkrétní opatření, které by v organizaci vedlo ke zlepšení vedení. Přesto na základě provedených analýz vyplynulo několik návrhů. Na základě uskutečněných rozhovorů s vedoucími pracovníky se ukázala absence delegování a ze zjišťování odchylek při porovnání rozhovorů a dotazníkového šetření se ukázalo, že problémem může být i vzájemná komunikace. Následující opatření navrhuje uspořádání vzdělávací akce, která je zaměřena na tuto oblast.

### 8.1 Cíl návrhu

Cílem vzdělávací akce je účastníkům ukázat význam delegování při jejich činnosti, přiblížit jeho výhody a naučit je efektivně delegovat. Školení je cíleno na vedoucí pracovníky podniku, konkrétně na výrobního ředitele, vedoucí sublimateční dílny a vyšívárny.

#### 8.1.1 Obsah školení

Obsahem školení bude rozšíření povědomí a znalostí o dovednosti delegování. Během školení by se pracovníci měli dozvědět:

- význam a základní principy delegování,
- jaké úkony delegovat lze a jaké úkony delegovat nejde,
- jak využívat delegování bez příkazů, současně závazně,
- jak srozumitelně a stručně zadávat úkoly,
- předávání zodpovědnosti k plnění úkolů
- znaky úspěšného delegování,
- efektivní práci se zpětnou vazbou.

### 8.2 Realizace školení

Školení doporučuji objednat u některé externí společnosti, která se specializuje na vzdělávání a rozvoj organizací. Hlavní výhodou je odbornost, specifické zaměření a zkušenosti lektorů, které takové společnosti zaměstnávají. Druhou výhodou volby externího školitele je nezaujatý a objektivní pohled na podnikové procesy z vnějšího

prostředí společnosti. Existují školicí společnosti, které poskytují firemní kurzy šité na míru organizacím, které je potřebují. V rámci návrhu jsem připravil tři společnosti, u kterých si může organizace školení objednat.

### **Společnost Cadet Go, s. r. o.**

Společnost se specializuje na rozvoj manažerských dovedností. Její portfolio poskytuje školení ve formě otevřených kurzů nebo firemních programů. Jedním z firemních programů jsou kurzy šité „na míru“ potřebám organizací podle jejich požadavků. Školí několik témat, mezi které krom osobního rozvoje a komunikace patří taky vedení lidí. Rozsah programu, realizaci i cenu nastavují po dohodě se zadavatelem. Cena kurzu zahrnuje náklady spojené s rozvojem pracovních a cestovních nákladů. Společnost také nabízí účast na otevřeném kurzu zaměřeném přímo na efektivní delegování na podřízené. Pro představu o výši ceny je zde uvedeno školení, které společnost pořádá v Praze. Náklady na takovou akci tvoří účastnický poplatek, který činí 3 900,- Kč/osoba. Společnost při účasti 3 a víc lidí poskytuje slevu 5%. Další položkou, která se promítne na výši ceny, jsou náklady na dopravu. Ve výsledku by za objednání firemní akce pro tři lidi organizace zaplatila odhadem 15 až 20 tisíc Kč. (Cadet Go, s. r. o., 2021)

### **Studio W**

Firma taktéž poskytuje firemní kurzy na míru a otevřené semináře. Nabízí důkladnou analýzu vzdělávacích potřeb podniku, na základě kterých připraví návrh vzdělávacího plánu. Následně pak přicházejí jednání o délce seminářů, místě konání, ceně a způsobu vedení seminářů, tak aby byly uspokojeny potřeby zájemce. Na téma efektivního delegování má firma vypsáný i otevřený kurz, který zde uvádím kvůli představě ceny. Za otevřený kurz si firma účtuje 5 300,- Kč za osobu. Lze tedy odhadovat, že cena firemního kurzu se může pohybovat v rozmezí 15 – 20 tisíc korun. (Studio W, 2021)

### **Top Vision**

Poslední v nabídce je organizace Top Vision, která poskytuje převážně otevřené kurzy. Nabízí přímo kurz „Efektivní delegování“, který je vhodný pro všechny manažery, kteří vedou lidi. Kurz pořádá v červnu buď v prezenční formě v Praze, nebo online na dálku, což by mohla být pro zájemce výhoda. Školení by se mohli zúčastnit z pohodlí domova. Náklady za jednu osobu stanovili ve výši 4 990,- Kč. Za kurz by společnost ZDM, s. r. o. v případě zájmu zaplatila celkem necelých 15 tisíc korun. (Top Vision, 2021)

Finální rozhodnutí patří v případě zájmu společnosti ZDM, s. r. o. Může se rozhodnout i tak, že nezvolí ani jednu z připravených možností a dodavatele si najde sama. V rámci návrhu opatření navrhuji vzdělávací akci objednat u firmy Studio W. Hlavním důvodem mého doporučení je důkladná analýza vzdělávacích potřeb, při které mohou přijít na další aspekty, jejichž vzdělání by mohlo organizaci prospět. Další výhodou je spolupráce se zájemci při následné tvorbě semináře. Hlavní nevýhodou této možnosti je pravděpodobně vyšší cena než u zbývajících návrhů. Odpovědnou osobou by za konání školení měl být výrobní ředitel, který své podřízené koordinuje na denní bázi.

### **8.3 Rizika školení**

Pořádání jakékoliv akce s sebou nese určitá rizika. Mezi rizika této akce patří například:

#### **Riziko neschválení školení**

Hlavním a nejpravděpodobnějším rizikem, kvůli kterému se akce nebude konat, je neschválení vedením společnosti. Vedení společnosti by nemuselo souhlasit z důvodu aktuální situace, ve které se společnost nachází. Výrobní ředitel během rozhovoru uvedl, že má každý vedoucí pracovník dvě až tři funkce, z čehož lze usuzovat, že na školení by nebyla kapacita. Možným řešením by bylo odložení konání akce na dobu, kdy by společnost byla stabilizovaná a vyrovnala se s následky pro podnik nepříznivé situace během pandemie.

#### **Riziko nedostatečných finančních prostředků**

Druhým pravděpodobným rizikem je nedostatek finančních prostředků. Pandemie koronaviru se stejně jako na mnoha jiných podnicích negativně projevila i zde. Firma se sice momentálně nenachází v tíživé finanční situaci, ale stále si s sebou nese část neproplacených mezd a odvodů. Proto je pravděpodobné, že vedení společnosti neschválí konání akce právě z nedostatku finančních prostředků.

#### **Riziko neúčasti některých vedoucích pracovníků**

Dalším rizikem, které může nastat, je neúčast některého z vedoucích pracovníků i po potvrzení účasti. Jejich důvody mohou být různé. Například se může jednat o onemocnění nebo neplánované pečování o člena rodiny. Pokud by se tak stalo, je možné, že školitel se rozhodne akci neuskutečnit z důvodu už tak nízkého počtu účastníků nebo dojde k odložení celé akce.



### **Riziko zhoršení epidemiologické situace**

Pravděpodobnost tohoto rizika se nedá moc předvídat. V případě zhoršení by mohlo dojít k omezení některých činností a v případě rapidního zhoršení by mohlo dojít k zastavení činnosti. Kdyby nastala taková možnost, školení by se buď zrušilo, nebo převedlo do online prostředí.

### **Riziko mimořádného charakteru**

Jedná se na příklad o riziko požáru, vytopení budovy nebo zkratu elektřiny. Riziko, že taková situace nastane, je vysoce nepravděpodobné. Kdyby se tak stalo, znemožnilo by konání školení v prostorách organizace a celá akce by musela být odložena.

## **8.4 Zhodnocení vzdělávací akce**

Vyhodnocením akce by měl být pověřen výrobní ředitel. Zhodnocení by mohlo probíhat formou rozhovorů s vedoucími pracovníky a pozorováním po dostatečně dlouhém (několikaměsíčním) časovém období. Během tohoto období budou mít všichni účastníci školení prostor k vyzkoušení si nově naučených technik delegování. Po zkušební době mohou vedoucí pracovníci provést rozhovory se svými podřízenými, aby zjistili, jak se vedoucím pracovníkům osvojení technik dařilo z jejich pohledu a získat od nich zpětnou vazbu. Na základě porovnání výsledků rozhovorů s nynějšími výsledky může vedení společnosti usoudit, jestli školení vedoucích pracovníků mělo skutečně pozitivní vliv a jaké přínosy to společnosti přineslo.

## Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu manažerských stylů vedení a jejich uplatnění ve společnosti ZDM, s. r. o. Cílem práce bylo zhodnotit manažerské styly vedení uplatňované v dané společnosti a na základě získaných poznatků navrhnout opatření, které povede ke zlepšení v dané oblasti.

Bakalářská práce byla členěna do osmi kapitol. První kapitola vymezovala manažera, jeho kvality a funkce. Druhá kapitola definovala řízení a rozdíly mezi řízením a vedením. Třetí kapitola se zabývala vedením podle několika přístupů a typy manažerů v závislosti na vedení. Čtvrtá kapitola definovala manažerské styly vedení, manažerskou mřížku, situační a versatilní vedení a koučování.

Pátá kapitola se věnovala představením historie, produktového portfolia a organizační struktury společnosti ZDM, s. r. o. Šestá kapitola se zabývala analýzou manažerských stylů vedení. Jednalo se o využití strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti a dotazníkového šetření pro jejich podřízené. V sedmé kapitole proběhlo zhodnocení získaných poznatků z provedené analýzy. V poslední kapitole bakalářské práce bylo na základě zhodnocení navrženo doporučení pro danou oblast.

Zhodnocení strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření ukázalo, že jsou jak zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci spokojeni s vedením, které se ve společnosti využívá. Bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci nejvíce využívají demokratického stylu vedení. V rámci jejich dlouholetého působení ve společnosti si ke svým podřízeným vybudovali „rodinný“ přístup. O své zaměstnance se starají a zajímají. Velmi podobně na to pohlíží zaměstnanci samotní. Proto bylo obtížné navrhnout doporučení, které by mohlo situaci v organizaci zlepšit. Přesto se zde objevil návrh, který by situaci vedení v organizaci mohl zlepšit. Při vyhodnocení strukturovaných rozhovorů byla objevena absence delegování, která může kromě méně efektivního rozdělování práce způsobit i nedorozumění v rámci komunikace, kterou považují vedoucí pracovníci za důležitou. Proto bylo navrženo zorganizování vzdělávací akce, která se zaměřuje na efektivnější delegování.

# Seznam použitých zdrojů

## Literatura

- Armstrong, M., & Stephen, T. (2008). *Management a leadership*. Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M., Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Praha, Česko: Grada.
- Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. (4th ed.) Brno, Česko: CP Books
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2012) *Leaders: The strategies for taking charge*. (2nd ed.) London, UK: HarperCollins Publishers. Dostupné z: [https://www.scribd.com/read/163599975/Leaders-The-Strategies-for-Taking-Charge#b\\_search-menu\\_798402](https://www.scribd.com/read/163599975/Leaders-The-Strategies-for-Taking-Charge#b_search-menu_798402)
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. (2nd ed.) Praha, Česko: Grada.
- Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. (2nd ed.) Praha, Česko: Grada.
- Dědina, J., Šikýř, M., & Šafránková, J. M. (2018). *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava, Česko: Key Publishing.
- Dostál, P., Rais, K., & Sojda, Z. (2005). *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha, Česko: Grada.
- Eger, L., & Egerová, D. (2017) *Základy metodologie výzkumu*. (2nd ed.) Plzeň, Česko: Západočeská univerzita
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March – April, 78-90. Dostupné 19. 4. 2021 z: [http://www.enterprisingminds.ca/download/leadership\\_that\\_gets\\_results.pdf](http://www.enterprisingminds.ca/download/leadership_that_gets_results.pdf)
- Jarošová E., Pauknerová, D., Lorencová, H., Nový, I., Honosová, P., Kolářová, J., & kol. (2016) *Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy aplikace*. Praha, Česko: Press.
- Kotter, J. P. (1991). Power, dependence and effective management. In: J. J., Gabarro, *Managing People and Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Publications.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser R. B. (2010). *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha, Česko: Management Press.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. (1st ed.) Praha, Česko: Grada.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, May-June. Dostupné 19. 4. 2021 z: <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern?registration=success>
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. (3rd ed.) Praha, Česko: Press.

Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., & kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2nd ed.). Praha, Česko: Press.

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, January, 74-81.

### **Internetové zdroje**

Cadet Go, s. r. o., (2021). *Firemní kurzy*. Dostupné 27. 4. 2021 z <https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/firemni-kurzy.html>

Studio W, (2021). *Firemní kurzy na míru*. Dostupné 27. 4. 2021 z <https://www.studiow.cz/firemni-kurzy>

Top Vision, (2021). *Efektivní delegování*. Dostupné 27. 4. 2021 z <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/efektivni-delegovani>

Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky, (2021). *Výpis z obchodního rejstříku ZDM s.r.o., C 103 vedená u Krajského soudu v Plzni*. Dostupné 10. 3. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=674840&typ=PLATNY>

ZDM s. r. o., (2021). *Něco málo o ZDM*. Dostupné 10. 3. 2021 z [http://zdm.cz/o\\_nas.html](http://zdm.cz/o_nas.html)

ZDM s. r. o., (2021). *Technologie*. Dostupné 10. 3. 2021 z <http://zdm.cz/technologie.html>

## Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdíl mezi řízením a vedením .....	13
Tab. 2: Rozdíly mezi vedením a řízením .....	13
Tab. 3: Model Manažerská mřížka .....	27
Tab. 4: Základní charakteristika organizace .....	34
Tab. 5: Věk respondentů .....	43
Tab. 6: Dosažené vzdělání .....	43
Tab. 7: Působení v organizaci.....	44
Tab. 8: Pozice v organizaci.....	44

## Seznam obrázků

Obr. 1: Adairův model vedení lidí .....	15
Obr. 2: Model situačního vedení dle Bělohávka (2005) .....	28
Obr. 3: Styly situačního vedení podle Blažka (2014) .....	29
Obr. 4 Organizační struktura společnosti .....	36

## Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců

Graf č. 2: Názor na řízení úseku

Graf č. 3: Přiřazování práce

Graf č. 4: Zapojení do rozhodování o postupech

Graf č. 5: Přátelský vztah s nadřízeným

Graf č. 6: Autorita

Graf č. 7: Kontrola respondentů

Graf č. 8: Dostatečný prostor pro vlastní nápady a řešení

Graf č. 9: Zájem nadřízených

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Otázky strukturovaného rozhovoru

**Příloha B:** Odpovědi vedoucích pracovníků

**Příloha B:** Dotazník



## **Příloha A: Otázky strukturovaného rozhovoru**

1. Na co se při vedení lidí (nejvíce) soustředíte?
2. Co považujete za zásadní/důležité při vedení lidí?
3. Jaký přístup ke svým podřízeným využíváte?
4. Delegujete na své podřízené některé činnosti?
5. Jakým způsobem přidělujete svým podřízeným úkoly?
6. Dáváte prostor, aby Vaši podřízení přicházeli s vlastními řešeními úkolů?
7. Jak přistupujete ke svým podřízeným?
8. Mají Vaši podřízení možnost podílet se na rozhodování o způsobech řešení?
9. Jakým způsobem své podřízené kontrolujete/kontrolujete jejich práci? Jakou formou?
10. Jakým stylem řešíte neshody na pracovišti?
11. Jakou formou dáváte zpětnou vazbu?
12. Jak moc dobře znáte své podřízené?

## **Příloha B: Odpovědi vedoucích pracovníků**

### **1) Na co se při vedení lidí (nejvíce) soustředíte?**

**VŘ:** Na smysluplnost mých rozkazů. Na to, aby ty příkazy a spolupráce s lidmi byla jednoduchá, přímočará, žádný zákeřnosti samozřejmě. Komunikace musí fungovat. Občas to trochu vážne, jak z mojí strany, tak ze strany lidí, ale snažím se v podstatě o to být přímočarý.

**VV:** Soustředí se na to, aby mí pracovníci odvedli dobře a kvalitně práci.

**VSD:** Aby pracovali v klidu, průběžně, ale v klidu. Neboli stále, ale v klidu.

### **2) Co považujete za zásadní/důležité při vedení lidí?**

**VŘ:** V podstatě za zásadní považuji lidskou spolupráci. Důležité pro mě je umět přímo vysvětlit lidem, co po nich chci, co od nich potřebuji a jak mají fungovat. Žádný direktivní příkazy, typu pomalu urážek, narážek na národnost nebo barvu pleti, to rozhodně ne.

**VV:** Za zásadní považuji důvěru a soběstačnost podřízených. Tady na dílně to funguje tak, že jim zadám, co mají dělat. Zkontroluji první vzorek, ale pak jim musím důvěřovat, že zakázku zvládnou splnit kvalitně a sami.

**VSD:** Právě ten klid, aby měli klid při práci a mohli se na ni hlavně soustředit a nedělali se zmetky a zbytečný věci.

### **3) Jaký přístup ke svým podřízeným využíváte?**

**VŘ:** Snažím se jít cestou přátelského přístupu. Nemám rád, když jde někdo přes mrtvoly.

**VV:** Pokud to je možné tak mile. Ještě se mi nestalo, abych na někoho musela řvát nebo využívat finančních trestů, apod.

**VSD:** Snažím se jim poradit, když za mnou přijdou. Usiluji o to, aby se za mnou pracovníci nebáli přijít, třeba i s tím, že jim vynadám, ale následně to v klidu vyřešíme. Nekřičím na ně, důležité je, aby se za mnou nebáli přijít, když mají problém. Jednám s nimi spíš kamarádsky, ale zároveň tam musí být nějaká autorita.

**4) Delegujete na své podřízené některé činnosti?**

**VŘ:** Občas ano. Většinou už je to teď ve fázi, že při tak malém počtu je jednodušší si to udělat sám. Každý máme teď dvě tři funkce, dvě tři práce, ale občas to nejde. Jsem-li pryč, tak zavolám někomu, ať nějakou práci udělá za mě.

**VV:** Ne, nedeleguji. Než jsem se stala mistrovou, tak jsem s těmi lidmi byla v kontaktu jako zaměstnanec. Po povýšení do vedení jsem neměla potřebu chovat se nadřízeněji, než jsem se do té doby chovala.

**VSD:** Ne, nedeleguji.

**5) Jakým způsobem přidělujete svým podřízeným úkoly?**

**VŘ:** Vesměs je to ústně. Za normálních okolností máme každý den výrobní poradou, kde se stanovuje, co kdo bude kde dělat, na jakém oddělení. Případně, když má oddělení málo práce, tak se přesouvá na oddělení, kde je víc práce.

**VV:** Úplně jednoduše. Dostanou napsanou zakázku a prostě jí musí splnit.

**VSD:** Práci jim přiděluji tak, že výsledně všichni dělají všechno a chci, aby se všichni všechno naučili. I za cenu toho, že tam jsem a dělám to s nimi. Když jim to nejde, tak tam musím být s nimi a předvádím jim práci. Oni se koukají, pomáhají mi. Děláme to společně.

**6) Dáváte prostor, aby Vaši podřízení přicházeli s vlastními řešeními úkolů?**

**VŘ:** Určitě s nimi problémy řeším, nebo se snažím řešit. Každý nápad je samozřejmě vítaný. Jsem sice zde 22 let, ale 17 let jsem fungoval jako grafik, takže než jsem se dostal do pravidel sítotiskový tiskárny, tak jsem to řešil s tiskaři, radil jsem se o tom problému. S lidmi spolupracuji, nejednám ze své strany direktivně. Když s něčím přijdu, tak chci slyšet i jejich názor, jestli to není hloupost.

**VV:** Určitě bych to přivítala, ale oni se víceméně spoléhají na mě. Čím komplikovanější zakázka, tím raději jdou za mnou nechat si poradit, než aby to udělali sami. Vyšíváme tu různé věci, takže když přijdou s tím, že mají jiné možné řešení, tak řeknu, že ten dotyčný má pravdu, že mě to ani nenapadlo. Máme tu takový rodinný přístup.

**VSD:** Samozřejmě, když mi to nejde, tak to s nimi konzultuji. Nechávám jim prostor pro jejich postupy a jejich názory. Pak to dáváme nějak dohromady.

**7) Jak přistupujete ke svým podřízeným?**

**VŘ:** Snažím se k nim přistupovat přátelsky. Kdysi tady byl výrobní ředitel, který byl velmi direktivní a na všechny jen řval, byl sprostý a to mi nepřirostlo k srdci a nikdy to dělat nebudu. Takže se snažím jednat přátelsky. Ne vždycky to jde, pak to trochu direktivní je, ale nikdy to není žádným způsobem agresivní.

**VV:** Víceméně je to opravdu „rodinná“ firma. Vzájemně o sobě víme, i o svých rodinách, a povídáme si i o tom, co budeme o víkendu vařit i s těmi, kteří jsou tady třeba jen dva roky.

**VSD:** Chci s nimi být zadobře, ale autorita tam musí být taky. Zdůrazňuji, že nechci, aby se báli s něčím přijít, že na ně budu zlá, nebo tak. Ale autorita ta tam musí být taky. Umím se ozvat nebo dát najevo, že jsem přísná.

**8) Mají Vaši podřízení možnost podílet se na rozhodování o způsobech řešení?**

**VŘ:** Určitě, tam prostor pro to je. Mohou vymyslet jak to udělat rychleji, jednodušeji. Mohou navrhnout i o to, že dnes budou déle v práci, další den bude kratší. Je to vždycky o té debatě. S lidmi se snažím mluvit, někdy slyšet chtějí, jindy ne. Jejich motivace je spojená hlavně s pravidelností výplat a hlavně těch výplat. Lidi v dnešní době bohužel slyší jen na peníze.

**VV:** Určitě se na tom mohou podílet, mohou mi říct ten názor, ale rozhodující slovo mám já, díky funkci, kterou zastávám. Stane se, že se tomu člověku nelíbí zadaná práce, má jí třeba několikrát po sobě, ale nic s tím nezmůže, protože je to zkrátka na mě.

**VSD:** Mají tu možnost, ale většinou na to není čas. Pokud uznám za vhodný, že ten nápad je dobrý, že si s tím neumím poradit ani já. Nechci aby to vypadalo, že umím všechno, ale mám praxi, takže vím, co to obnáší. Když přijdou s kravinou, tak jim rovnou řeknu, že ne, že to tak nepůjde. Ale když vím, že tak divně koukají, tak jim řeknu, ať si vezmou kus hadru nebo zmetku a zkusí si to. Takhle poznají, co to dělá a jak se to zachová. Myslím si, že prostor dávám a většinou mi věří, že je to kravina. Nebo jim to ústně vysvětlím, že je to blbost.

**9) Jakým způsobem své podřízené kontrolujete/kontrolujete jejich práci? Jakou formou?**

**VŘ:** Kontroluji průběžně a často. Vyloženě si to obházím. Jdu se na ně podívat, jestli dělají to, co po nich chci. Případně proč to nedělají, proč to dělají jinak.

Zase je to formou spíš dotazu než kárání nebo nějakého psychického násilí nebo něco podobného.

**VV:** Jednodenní práci si vizuálně zkontroluji, když mi ukážou vzorek. Vícedenní práci kontroluji průběžně namátkou, a buď řeknu v pořádku, nebo zaměstnance upozorním na chybu. Nestojím jim ale za každým krokem.

**VSD:** Kontrola je tady minimální. Naučila jsem je, že spíš za mnou přijdou. Věřím, že sami od sebe přijdou zavčas, než se pokazí práce a nadělají zmetky. Tahle to tady prostě funguje.

#### **10) Jakým stylem řešíte neshody na pracovišti?**

**VŘ:** Jestliže nějaké neshody jsou, naštěstí tu nyní není moc konfliktních lidí, tak vyslechnu obě strany. Snažím se zjistit proč, co je za problém, z jakého důvodu je ten konflikt. Pak se většinou snažím těm lidem domluvit, protože jsme všichni lidi. Je to hlavně o tom, že jeden nepochopil druhé a naopak. Nejčastější problém je ten, že si vzájemně nepochopili, je to problém v komunikaci. Pokud domluva nepomáhá, tak je třeba direktivně rozhodnout, případně ty dva, tu dvojici nebo přímo ten konflikt rozseknout z mojí pozice vedoucího.

**VV:** Neshody na pracovišti nemáme. Nestalo se mi, že by se na pracovišti hádali lidi mezi sebou, i když nás tady bylo víc. I když vím, že jsem dřív jako mistrová někomu nesesdla, nebo někdo nebyl spokojený s tím, že jsem se zrovna já stala mistrovou, tak se nestalo nic, co bych musela řešit.

**VSD:** Pokud se to týká něčeho osobního, tak jim řeknu, ať si to vyřikají někde jinde. Pokud je to pracovního rázu, tak tam jdu. Vyslechnu si obě strany a pak se to snažím nějak řešit. Neřeším to domluvou. Chci, aby si to přede mnou vyříkali, a byla mezi nimi byla nějaká tolerance. Každý člověk je jiný, jinak se chová. Takže chci, aby si to přede mnou vyříkali, a pak společně se snažíme najít nějaké řešení.

#### **11) Jakou formou dáváte zpětnou vazbu?**

**VŘ:** Zpětnou vazbu dávám hlavně ústně. Nemám problém přijít k zaměstnanci, pochválit ho, že zakázka proběhla v pořádku, dostali jsme za ní dobře zaplacené a že to dobře vymysleli. Pak je nasnadě jim dát nějakou odměnu. Většinou se jedná o mimořádnou odměnu k výplatě, protože málokdo dnes slyší na poděkování. Když naopak pracovníci neodvede práci správně, tak společně řešíme, proč se tak stalo. Je to o tom zjistit, kde vznikl problém a jak mu do

příště zabránit. Lidé často si moc dobře uvědomují sami, že něco udělali špatně. Zpětnou vazbu se tedy snažím řešit konstruktivně, ústně a snažím se vyhnout nějakým destruktivním potrestáním.

**VV:** Zpětná vazba je taková, že já i oni jsme spokojení. Odměny jsou finanční, když práci zvládnou pořádně, dostanou plný počet prémie. Když něco pracovníci pokazí a vím, že to byla vyloženě jejich chyba, tak je obeznámím, že bude reklamace. Dále to záleží na vedení a zákazníkovi. Většinou se na úhradě podílí i ten zaměstnanec.

**VSD:** Snažím se nezapomínat a pochválit je. Když některý z pracovníků práci pokazí, tak dám opravdu najevo, že se mi jejich práce nelíbí, ale upozorním je, ať si dají pozor.

## **12) Jak moc dobře znáte své podřízené?**

**VŘ:** Většina z nás tady pracuje dlouho dobu, takže se vzájemně se všemi známe strašně dlouho. Samozřejmě úplně neznám osobně nové nebo novější zaměstnance, ale jsem schopný poznat, pokud se s nějakým pracovníkem něco děje i v osobním životě nejen tom pracovním.

**VV:** Dalo by se to přirovnat k dlouholetému kamarádství. Víme o sobě spoustu detailů. Když má zaměstnanec nějaký problém v osobním životě, tak to dovedu rozpoznat. Ono se to hlavně projevuje na fungování, zpracování zakázky. Když není zaměstnanec například ten den efektivní, tak za ním jdu a zeptám se ho, jestli je v pořádku a jestli se něco děje. Neprojevuje jen na provedení práce. Poznám to i podle chování. Jsem taková, že chodím mezi lidmi, dělám jak s nimi na strojích, tak mistrovou. Jsem s nimi neustále v kontaktu, což mi vyhovuje.

**VSD:** Řekla bych, že hodně. Protože to osazenstvo, který tady je, tak se známe přes deset let. I osobně i pracovní, povídáme si. Když se s mými pracovníky něco děje, tak jsem schopná to poznat.

## **Příloha C: Dotazník**

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Dominik Sýkora a jsem student ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni. Rád bych Vás požádal o zodpovězení následujících otázek, které jsou zaměřeny na téma styly vedení ve Vaší organizaci. Vaše odpovědi jsou anonymní a budou použity při zpracování mé bakalářské práce. Dotazník Vám zabere maximálně 10 minut.

Děkuji za Váš čas při vyplnění dotazníku.

1. Jakého jste pohlaví?
  - a. muž
  - b. žena
2. Kolik Vám je let?
  - a. méně než 20 let
  - b. 21 – 30 let
  - c. 31 – 40 let
  - d. 41 – 50 let
  - e. 51 – 60 let
  - f. 61 let a více
3. Jaké máte dosažené vzdělání?
  - a. Vyučen
  - b. Středoškolské s maturitou
  - c. Vyšší odborné
  - d. Vysokoškolské
4. Jak dlouho působíte v organizaci?
  - a. méně než rok
  - b. 1 rok až 5 let
  - c. 5 let až 10 let
  - d. 10 let a víc
5. Jakou pozici ve společnosti zastáváte?
  - a. zaměstnanec mimo řízení
  - b. liniový management
  - c. střední management
6. Myslíte, že je Váš úsek nebo oddělení správně řízený?

- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
7. Myslíte si, že Vám nadřízený přiděluje práci podle Vaší odbornosti nebo zkušeností?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
8. Zapojuje Vás nadřízený do rozhodování o postupu plnění práce?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
9. Vyhovuje Vám to? *Pokud jste v předchozí otázce odpověděli jinak než „Ne“, pokračujte prosím otázkou číslo 10.*
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
10. Dokážete říct, že se svým nadřízeným máte přátelský vztah?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
11. Má u Vás nadřízený velkou autoritu?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
12. Jak často Vás nadřízený kontroluje při plnění zadaného úkolu?
- a. Často



- b. Méně často
- c. Občas
- d. Až po slnění úkolu
- e. Vůbec

13. Dostáváte od svých nadřízených dostatečný prostor na to, abyste mohl/a přicházet i s vlastními nápady a řešeními?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

14. Máte pocit, že se o Vás nadřízený zajímá?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

## **Abstrakt**

Sýkora, D. (2021). *Manažerské styly vedení a jejich uplatnění ve zvoleném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** manažer, vedení lidí, styly vedení

Bakalářská práce je zaměřena na téma vedení lidí v organizaci ZDM, s. r. o. Cílem této práce je analyzovat styly vedení, které se ve společnosti využívají. Práce je členěna na osm kapitol. První kapitola se věnuje tématu manažera, jeho funkcím a kvalitám. Druhá kapitola se věnuje řízení a definování rozdílu mezi řízením a vedením. Třetí kapitola popisuje vedení detailněji a čtvrtá, nejdelší kapitola se věnuje přímo stylům vedení. Pátá kapitola představuje společnost. Šestá kapitola se věnuje analyzování stylů vedení ve společnosti. Sedmá kapitola se zabývá zhodnocením získaných poznatků a určením manažerského stylu vedení, které se v organizaci využívá. Poslední kapitola se zabývá návrhem opatření pro zlepšení dané oblasti. V tomto případě se jedná o školení efektivního delegování.

## **Abstract**

Sýkora, D. (2021). *Management styles and their application in the selected company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** manager, leadership, leadership styles

The bachelor thesis is focused on the leadership in the organization ZDM Ltd. The aim of this work is to analyze the leadership styles that are used in the selected company. The thesis is divided into eight chapters. The first chapter describes the topic of the manager, his functions and qualities. The second chapter is focused on direction and defining the difference between direction and leadership. The third chapter describes leadership in more detail and the fourth chapter is dedicated straight to leadership styles. The fifth chapter describes organization. The sixth chapter is devoted to analyzing management styles used in the organization. The seventh chapter evaluates findings and determines management styles used in company. The last chapter is based on the findings of previous chapter. It contains the proposal of recommendation that could improve the situation in the company. In this case, it is a training of effective delegation.