

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Leadership a jeho uplatnění v podmínkách konkrétního podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

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

Jméno a příjmení: **Simona Polívková**
Osobní číslo: **E19338**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Leadership a jeho uplatnění v podmínkách konkrétního podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit současný přístup k vedení lidí v konkrétním podniku, vymezit problematiku oblasti a navrhnout doporučení pro efektivní leadership.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky leadership.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza současného přístupu k vedení lidí ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěru.

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

Seznam doporučené literatury:

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
PILÁŘOVÁ, Irena. Leadership & Management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
RADCLIFFE, Steve. Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.
VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

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

L.S.

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Leadership a jeho uplatnění v podmínkách konkrétního podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 21. 4. 2022

Simona Polívková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a cenné rady při zpracování. Dále patří mé díky společnosti ABC za ochotu a obětavost při realizaci praktické části mé bakalářské práce. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mi byli při psaní oporou.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje problematice leadershipu a skládá se ze dvou částí. První kapitola popisuje jednotlivé odborné pojmy. Druhá kapitola vysvětluje styly a přístupy vedení. Třetí kapitola se zabývá popisem společnosti. Praktická část práce vyhodnocuje výsledky analýz a na závěr práce definuje návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, leadership, leader, styly vedení, analýza leadera, analýza zaměstnanců

TITLE

Leadership and its application in a specific company

ANNOTATION

The bachelor work deals with the issue of leadership and the work consists of two parts. The first chapter defines the specific terminology. The second chapter explains the styles and the approaches of a leadership. The third chapter specialises in the description of the company. The practical part summarises the results of analyzes. Finally, the work defines the suggestions for an improvement.

KEYWORDS

management, leadership, leader, leadership styles, leadership, leader analysis, employee analysis

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	9
SEZNAM ZKRATEK	10
ÚVOD.....	11
1 LEADERSHIP.....	12
1.1 Vývoj leadershipu	13
1.2 Vedení a řízení	14
1.3 Osobnost leadera	15
1.3.1 Osobní charakteristiky leadera	15
1.3.2 Rozdíl mezi leaderem a manažerem.....	21
1.3.3 Fáze přerodu manažera na leadera	23
2 STYLY A PŘÍSTUPY VEDENÍ	24
2.1 Styly vedení.....	24
2.1.1 Autokratický styl	25
2.1.2 Demokratický styl	26
2.1.3 Liberální styl.....	26
2.2 Přístupy	27
2.2.1 Teorie manažerské mřížky GRID.....	27
2.2.2 Kontingenční teorie	28
2.2.3 Situační leadership	29
2.2.4 Transakční a transformační leadership.....	30
2.2.5 Teorie cíl - cesta	31
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	32
3.1 Podnik ABC	32
4 ANALÝZA VEDENÍ LIDÍ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	34
4.1 Analýza leadera	34
4.2 Analýza zaměstnanců.....	38

5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	55
5.1	Zhodnocení výsledků	55
5.2	Návrhy doporučení ke zlepšení	56
5.2.1	Sledování spokojenosti zaměstnanců	56
5.2.2	Kurz leadershipu.....	57
5.2.3	Kurz komunikace	58
5.2.4	Firemní akce spojená s teambuildingem	58
	ZÁVĚR	60
	POUŽITÁ LITERATURA	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Fáze přerodu manažera na leadera	23
Obrázek 2: Manažerská mřížka GRID	27
Obrázek 3: Situační leadership	29
Obrázek 4: Manažerská mřížka GRID leadera podniku ABC	35

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Rozdíl mezi manažerem a leaderem.....	21
Tabulka 2: Teorie cíl - cesta	31
Tabulka 3: Klasifikace zaměstnanců	53

Seznam grafů:

Graf 1: Jak byste definoval/a Váš vztah k nadřízenému?	39
Graf 2: Jak byste definoval/a vztah Vašeho nadřízeného k Vám?.....	40
Graf 3: S jakým stylem se nejčastěji setkáváte v práci?	41
Graf 4: Jste spokojený/á s přístupem svého nadřízeného?.....	42
Graf 5: Jaký přístup Vy osobně preferujete?	43
Graf 6: Myslíte si, že je Váš podnik dobře řízen (leader dosahuje dobrých výsledků)?	44
Graf 7: Jedná Váš nadřízený s pracovníky spravedlivě?	45
Graf 8: Naplňuje Vás práce?	46
Graf 9: Podporuje Vás leader v osobním růstu v rámci organizace?.....	47
Graf 10: Zapojuje Vás leader dostatečně při rozhodování o vykonávání práce?	48
Graf 11: Víte, co od Vás leader přesně očekává a jaké jsou podnikové cíle?	49
Graf 12: Můžete se v případě potřeby kdykoliv na něj obrátit?	50
Graf 13: Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci?	51
Graf 14: Panuje ve Vašem pracovním týmu dobré pracovní prostředí?	52

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EQ	Emoční inteligence
ICT	Informační a komunikační technologie
Kč	Koruna česká
SR	Slovenská republika

ÚVOD

Každý leader se snaží v podniku vést své podřízené tak, aby podnik dosáhl co možná nejvyšší míry úspěšnosti. Kvalita vedení je i o udržení kroku s moderní dobou. Leader musí znát styly a přístupy vedení, a to s ohledem na zaměstnance. Když se v podniku vyskytne nějaká individuální situace, tak leader musí být schopný ihned aplikovat vhodný styl vedení. Díky efektivnímu stylu vedení podnik dosáhne stanovených podnikových cílů.

Téma bakalářské práce „Leadership a jeho uplatnění v podmínkách konkrétního podniku“ bylo zvoleno, protože leadership je klíčový při prvním dojmu zaměstnance v nové práci.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný přístup k vedení lidí v konkrétním podniku, vymežit problematiku oblasti a navrhnout doporučení pro efektivní leadership.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické části. V teoretické části jsou popsány základní pojmy o problematice leadershipu – vývoj leadershipu, rozdíl mezi vedením a řízením a jaká je osobnost leadera. Dále jsou v teoretické části vysvětleny styly a přístupy vedení. Pochopení odborných informací z teoretické části je nutné pro porozumění praktické části.

V praktické části je popsána konkrétní společnost, kde je analýza provedena. Praktická část je tvořena analýzou leadera (pomocí Testu GRID, Testu transakčního a transformačního vedení a polostrukturovaného rozhovoru) a analýzou zaměstnanců (pomocí dotazníkového šetření). Analýzy jsou vyhodnoceny pomocí komparační metody. Komparační metoda porovnává úhel pohledu leadera a zaměstnanců. Ukazuje na podobnosti, ale i na rozdílnosti, ze dvou úhlů pohledů - leadera a zaměstnanců. Zhodnocené výsledky analýzy vedly ke zhodnocení výsledků leadershipu v podniku ABC. Na závěr je bakalářská práce doplněna návrhy, které pomohou podniku ke zlepšení leadershipu.

Hlavní metodou teoretické části práce bylo studium odborných knih. V praktické části bakalářské práce byly aplikovány dva testy, polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

1 LEADERSHIP

Leadership neboli „vedení“ je způsob práce, který vykonává leader čili „vůdce“ jinak řečeno „vůdčí vedoucí“. Tento styl vedení se nazývá „vůdcovství“ popřípadě „tvůrčí vedení lidí“ (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Leadership se ukazuje nadáním leadera k tomu, aby motivoval ostatní k dokončení úkolů a k okamžitému poskytování informací pracovníkům. Vůdcovstvím se také může rozumět následování toho, kdo vede (Stýblo, 2012).

Leadership spadá do moderního managementu, který je definován podle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 12) následovně: *„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“*

„Desatero vůdcovství“ Stýblo (2012) vyjmenoval do těchto deseti bodů:

- profesionalita – vědomosti z oboru;
- důvěryhodnost – poctivost, svědomitost;
- vize – osobní zájem při práci;
- uskutečňování myšlenek – být dominantní osobou při rozhodování;
- překonávání překážek – jak osobních, tak pracovních;
- mravnost – morálka a etika;
- sebereflexe – seberozvoj a vnímání svých činů;
- sociální inteligence – v kolektivu pracovníků;
- podněty k inspirování a motivování;
- jít vpřed – aktivně se posouvat k lepšímu.

Covey (2008, s. 94) sjednotil definici leadershipu, kterou formulovali dva významní guru marketingu P. Drucker a W. Bennis: *„Řídit znamená dělat věci správně; vést znamená dělat správné věci.“*

1.1 Vývoj leadershipu

Vývoj leadershipu měl postupný rozvoj, při němž se postupně upřesňovaly nové myšlenky (Bělohlávek, 2008).

Od roku 1920 o stylech vedení pojednávala **teorie rysů**, která pojednávala o tom, že kvalita řízení podřízených je odezvou na kvalitu leadera. V praxi to znamenalo, že se zkoumaly u úspěšného leadera tyto vlastnosti: dominance, sebedůvěra, emocionální kontrola. Konečným znakem této teorie bylo, že úspěšným leaderem se člověk musí narodit (Pilařová, 2016).

S tímto názorem je spojen i **sociálně-psychologický přístup**, který říká, že vybrané schopnosti jsou sice vrozené (např. způsob chování, sebestrosazování či částečně inteligence), ale i ty musí být dále rozvinuty, případně mu být nově získány (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Ve čtyřicátých letech 20. století převládal názor o uplatňování **teorie správného stylu**, která konkrétně rozdělovala styly řízení na „správné“ a „špatné“. Leaderovi bylo doporučeno používat pouze ty „správné“ (Pilařová, 2016).

V té době se již prosazoval názor, že leadership se lze naučit (Bělohlávek, 2008).

V období šedesátých let 20. století již nefiguroval všeobecně platný styl řízení, ale začal se využívat **vhodný styl**, který se pro jednotlivé situace měnil. Leader tedy musel umět rozpoznat situace a vždy použít různý styl, který byl v této konkrétní situaci nejvíce vhodný (Pilařová, 2016). Tento přístup se nazývá **situacionalistický** (Bělohlávek, 2008).

Od roku 1980 se realizuje nové vedení, které v sobě zahrnuje mnoho teorií nejen na racionální přístup, ale nově i na **emocionální stránku řízení**, charisma a osobnost leadera (Pilařová, 2016).

V 21. století se používají v leadershipu termíny „**nový leader**“ a „**superleader**“. Nový leader je takový vůdce, který je razantně zaměřený na splnění podnikových vizí. Kromě toho směřuje i cílevědomé pracovníky ke tvorbě příznivé pracovní kultury. Dále superleaderem rozumíme vůdčího, který vede pracovníky k týmové spolupráci a snaží se o rozvoj schopností v jeho týmu (Dědina a Odcházal, 2007).

1.2 Vedení a řízení

Pojmy vedení a řízení jsou rozdílné. Diferenciaci pojmů lze vysvětlit i tak, že manažer dosahuje řízením výsledky pomocí všech zdrojů, a naopak při vedení se leader zaměřuje na ten hlavní zdroj – lidé (Armstrong a Stephans, 2008).

Armstrong a Stephans (2008, s. 19) vystihují tyto pojmy pomocí ústředních pojmů: „*Klíčovými slovy charakterizujícími vedení jsou: změna, vize, komunikace, proaktivita, vysoké riziko a sešikování a motivování lidí. Klíčovými slovy charakterizujícími řízení jsou: organizování, plánování a alokace peněžních prostředků (rozpočtování), racionalita a kontrola, reagování na situace a nechat riskovat.*“

Vedení

Kubátová (2012, s. 90) definuje vedení následovně: „*Vedení je vědomé ovlivňování chování a jednání jedince nebo skupiny za účelem dosažení takovýchto cílů organizace.*“

Efektivní vedení lidí má za úkol dosáhnout splnění pracovníka úkolu, ale dále i rozvíjet pracovníkovi schopnosti. Je zde snaha, aby pracovník měl pozitivní přístup k cíli. Pracovník by měl být přesvědčen o tom, že práce, kterou vykonává i přes komplikace, je pro něj cenná. Vedení je často spojováno s dlouhodobými cíli (Kubátová, 2012).

Vedení je spojeno i s prací s lidmi, která je spojena s působením leadera v organizaci (Stýblo, 2012).

Řízení

Naproti tomu pojem řízení je spojeno s organizováním a koordinováním operativních činností se zaměřením na krátkodobé cíle (Kubátová, 2012).

Řízení je účinné ke splnění pracovních úkolů a podnikových cílů pomocí nezbytných zdrojů (lidí, peněz, zařízení, informací) (Armstrong a Stephans, 2008).

1.3 Osobnost leadera

Do kapitoly osobnost leadera jsou začleněny jeho osobní charakteristiky a dále je zde vysvětlen rozdíl mezi leaderem a manažerem a na závěr kapitoly je zobrazen přerod manažera v leadera.

1.3.1 Osobní charakteristiky leadera

Radcliffe (2012, s. 14) formuloval podmínku osobnosti leadera: „*Musíte po něčem skutečně toužit, o něco usilovat. Musíte mít ambice nebo sen nebo cíl – pro sebe, pro vaše kolegy, pro váš tým nebo celou organizaci. A musí vám na něm opravdu záležet.*“

Urban (2018) objasňuje mýtus, který je často spojován s osobností leadera a to, že vůdcem se člověk musí narodit. Leaderi, kteří se nenarodí s vůdcovskými předpoklady, jsou trochu omezeni, avšak tyto schopnosti si během praxe mohou vylepšit či dokonce nově vytvořit.

Obecně jsou podmínky k tomu být zdařilý leader tyto:

- vědět o potřebných vlastnostech;
- znát různé styly vedení lidí;
- snažit se aplikovat hlavně své pozitivní vlastnosti;
- vzít si jako příklad jiného leadera;
- porozumět zřetelu vůdčí povinnosti;
- usilovat o zlepšení svých schopností vést (Armstrong, 2020).

V manažerské literatuře je mnoho pohledů na ideální vlastnosti leadera, a tyto úsudky mají hodně společného. Leaderi jsou shodně popisováni charakteristickými rysy, jejich energií a snahou dosáhnout cíle, ale i zapojením podřízených spolupracovníků (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Zde jsou vypsány ty nejdůležitější charakteristiky:

Vize do budoucnosti

Leader, který se zaměřuje na plánování budoucnosti, vyzařuje tento zájem i na lidi kolem sebe. Snaží se o to, aby lidé hodlali budoucnost s leaderem tvořit (Radcliffe, 2012).

Schopnosti

Každý správný leader by měl mít specifické schopnosti, aby mohl splňovat úkoly, se kterými se setká v běžných situacích v podniku i v době, kdy se vyskytují problematické situace (Frenzel, 2013).

Výkonní vůdci splňují tyto schopnosti:

- mají sebejistotu;
- přijímají i velké zodpovědnosti;
- dávají pracovníkům své vize;
- zapojují celý svůj tým;
- snaží se o splnění všech cílů;
- mají úctu od pracovníků;
- ovládají argumenty k přesvědčení;
- znají své silné a slabé stránky;
- motivují pracovníky;
- oceňují snahu pracovníků;
- dávají možnost pracovníkům ke spolurozhodování;
- ovlivňují ostatní podle toho, jak potřebují;
- umí řešit aktuální situace;
- formulují svá stanoviska, i když jsou rozdílná od ostatních;
- a mnoho dalších (vlastní zpracování dle Armstrong, 2020).

Znalosti

Úspěšný leader by měl mít odborné znalosti jak ze svého profesního oboru (např. podvojný účetnictví, ICT technologie), tak i z managementu (při vedení zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců) (Bělohlávek, 2008).

Poslání

Mezi tři hlavní poslání leadera patří:

- vymezení úkolů (srozumitelné zadávání úkolů podřízeným);
- uskutečnění úkolu (splnění skupinových cílů v podniku);
- prospěšné vztahy (udržovat týmovou spolupráci a elán)
(Armstrong a Stephans, 2008).

Dovednosti

Pojetí leadera se skládá z těchto dovedností:

- nadání být nápaditý, co nejrychleji jednat za stanovených podmínek;
- osvojit si souhrnné řešení, aby se dostal k cíli;
- třídít a rychle přijímat nové informace;
- tvořit prostředí pro zaměstnance, kde budou moci být originální;
- orientovat se na celý pracovní tým;
- důležitost empatie – vcítění do pracovníků a zlepšování mezilidských vztahů;
- role intuice a rozvahy;
- a na závěr nelze opomenout mobilitu (Stýblo, 2012).

Zájem o spolupracovníky

Pohludka (2018, s. 26) uvádí hlavní tvrzení: „*Každý manažer či leader je úspěšný podle toho, jak jsou úspěšní jeho lidé a celý tým.*“

Leader by tedy měl umět produkovat správnou atmosféru pro vzájemnou spolupráci ke společnému plnění cílů (Kubátová, 2012).

Rozvoj spolupracovníků se ve firmě jeví tak, že leader spolupracovníky rozvíjí, vede je k podnětům na inspiraci. Snaží se o pracovní atmosféru, která vede pracovníky k vytváření nových řešení a k vyššímu uplatnění svého potenciálu. Leader je potřebný pro podřízené na každém pracovišti, protože zde nejen udává cíle a vize, ale i zvyšuje pracovní ochotu a sebedůvěru pracovníků. Usiluje se o to, aby byl podřízeným k ruce při řešení problémů a pomáhá jim při důležitém rozhodnutí (Urban, 2018).

Klíčovou schopností leadera je získat zájem od druhých. Je důležité, aby při plnění vize týmem skončil leadership až samotným splněním činnosti (Radcliffe, 2012).

Leaderův zájem o spolupracovníky by také měl nastartovat nadšení pracovníků k práci a získat jejich přesvědčení o přijímání kroků a postupů (Stýblo, 2012).

Respekt

V organizaci se leaderem může stát každý, kdo dokáže vyzískat respekt ostatních pracovníků a k vedení má osobní dispozice (Urban, 2018).

Spolupráce

Spolupráce se často objevuje v podniku, když na pracovníky působí nějaké vnější okolnosti, při kterých je třeba větší pospolitosti. Zvýší se tak ochota spolupracovat, která je úzce spojená s vyšší mírou vzájemné prospěšnosti (Plamínek, 2012).

Efektivní leaderi k sobě bezprostředně přitahují ostatní pracovníky, a to díky důvěryhodnosti, optimistické náladě, chytrým názorům, pozornosti pracovníků, talentu k naslouchání a se schopností tolerovat potřeby pracovníků (Urban, 2018).

Jednání s podřízenými

Urban (2018) vyvrací mylnou představu, že by vůdce měl se všemi podřízenými jednat totožně. Doplnuje však, že přístup by měl být spravedlivý, ale odlišný k jednotlivým zaměstnancům, a to podle jejich dovedností a schopností, kterými se diferencují. Například noví pracovníci budou potřebovat obeznámit s celým pracovním postupem a budou muset být pod přísnou kontrolou. Naopak u zblhlých pracovníků nebude nutné vysvětlit pracovní postup, protože by se mohli cítit znevažovaní, a proto jim leader nechá jistou nezávislost.

Každý leader je rozdílný, a proto každý používá jiný styl komunikace a odlišnou formu pověření podřízených úkoly. Leaderi se odlišují i netotožnou představou o práci (Pohludka, 2018).

Podřízení by z leaderů měli cítit, že jim věří, že jim dávají i osobní prostor k rozhodování a nesnaží se o přílišnou kontrolu, která by snižovala důvěru a motivaci (Urban, 2018).

Sebereflexe

Pro leadera je důležitá i možnost sebereflexe, díky které může určit svoje silné a slabé stránky a rozhodnout, jaký projev chování je pro něj vhodný (Stýblo, 2012).

Zdravé ego

Leader by měl mít zdravé sebevědomí, které je získané nejen zkušenostmi z minulosti, ale i aktuálními výbornými výsledky v podniku (Stýblo, 2012).

Urban (2018) argumentuje, že velké ego je pro vedení lidí užitečné jen do bezpečného rozsahu. Při optimální míře ega má leader nepostradatelnou sebedůvěru a přináší podřízeným odvahu, a to je příznivé pro týmového ducha. Na druhou stranu příliš vysoké ego, které bylo dříve jeho silnou stránkou – je nyní jeho slabé místo. Vysoké ego se projevuje sebestředností, kritizováním, nesouhlasením a arogancí. Takoví leaderi si myslí, že se vše točí jen kolem nich. Následkem vysokého ega může být zvyšující se riziko při špatném rozhodnutí, které udělá arogantní leader.

Důvěryhodnost

Aby leader získal v prostředí firmy důvěryhodnost, je nutné, aby byl dostatečně odborný a měl dlouhodobé působení ve firmě. K důvěryhodnosti je také zapotřebí dodržování zásad, schopnost nést odpovědnost za své rozhodnutí, a tím i případně přiznat svou chybu a snažit se o její nápravu (Urban, 2018).

Integrita

Poslední charakteristikou leadera je integrita, která značí neměnnost. V praxi to vypadá tak, že se leader chová podle toho, co dříve řekl. Díky této konzistentnosti ho podřízení berou jako spolehlivého a transparentního, a proto mu důvěřují a nechají se jím ovlivnit (Blažek, 2014).

Zpětná vazba

Zpětná vazba, kterou leader svým podřízeným dává, může být různorodá. Pokud je neblahá, tak se leader snaží odpovídat tak, aby neškodil osobnosti podřízeného (Urban, 2018).

Zpětná vazba může být i ze strany podřízených, a to nejčastěji v situaci, kdy jim leader zadá úkol. Podřízený může odpovědět, že zpráve ihned porozuměl. Pokud však podřízený neporozuměl, tak mu leader znovu zprávu zopakuje či více dovysvětlí pokyny. Zpětná vazba má potvrdit, že podřízený stoprocentně porozuměl přesným informacím. Občas může dojít k přeslechnutí či neporozumění, proto jsou položeny následné otázky, které potlačí nedostatky (Bělohlávek, 2008).

Budování vztahů

Další užitečnou charakteristikou je budování vztahů nejen se svými zaměstnanci, ale i se zákazníky, dodavateli či veřejností. Tyto vazby pomáhají k úspěchu jak leadera, tak i celé společnosti (Thorne a Pellant, 2007).

Firemní kultura

Leader projevuje loajalitu vůči podniku, ztotožňuje se s podnikovými cíli, respektuje společenské hodnoty podniku a není mu lhostejný celkový dojem firmy na veřejnost (Urban, 2018).

Intelligence

Pro úspěšnost podniku je také důležitá intelligence leadera, která mu pomáhá se správným rozhodováním, s vyhodnocováním situací a s orientací ve složitých podnikových podmínkách (Blažek, 2014).

Emoční intelligence

Vysoká míra EQ pomáhá leaderovi se spojením sebeuvědomění a empatie k vytváření pevných pracovních vztahů, a tím pádem i k lepší spolupráci a osobnímu rozvoji členů (Barták, 2010).

Otevřená komunikace

Vůdce s podřízenými komunikuje přímo, a to formou dialogu, ve kterém se nesnaží vyhnout protichůdným či nevhodným názorům (Urban, 2018).

1.3.2 Rozdíl mezi leaderem a manažerem

Pojmy manažer a vůdce nejsou identické, ale jsou ve vzájemném souladu (Dědina a Odcházal, 2007). Manažeři jsou většinou i leadery, naopak leaderi nemusejí být i manažerem (Armstrong a Stephans, 2008).

Blažek (2014, s. 191) definuje rozdíl mezi leaderem a manažerem následovně: „Výraz „leader“ souvisí s rolí, kdežto „manažer“ s pracovní pozicí.“

Rozdíl mezi leaderem a manažerem je konkrétněji charakterizován v této tabulce (viz **Tabulka 1**):

Tabulka 1: Rozdíl mezi manažerem a leaderem

Tradiční manažer	Leader
orientace na náklady	orientace na kreativitu
výkonová orientace	inovace
zodpovědnost za vlastní výsledky	podporující, stimulující zodpovědnost za kolektivní úspěch
risk management	aktivní experimentování
vedení mnoha projektů	udržování si celkového nadhledu
analogový přístup	digitální přístup
lokální vedení	globální přístup
hluboké znalosti konkrétního oboru	široká perspektiva a znalosti souvislostí
řešení konfliktů	vytváření reaktivního napětí
zavádění pevných struktur	nejednoznačné strukturování
orientace na rychlý zisk	dlouhodobé investování

Zdroj: Stýblo (2012, s. 123)

V porovnání chování a řízení lidí manažera a leadera pokračuje i Pokluda (2018, s. 42), který uvádí hlavní rozdíly zase svým pohledem.

Tradiční manažer

- Používá direktivnější styl řízení.
- Záleží mu na tom, aby měl autoritu.
- Budí respekt, mnohdy i strach.
- Říká a používá „já“.
- Ví, jak se co dělá, ale pro práci spíše využívá lidi.
- Úspěch koncentruje na sebe.
- Rozkazuje.
- Říká „jdi“.

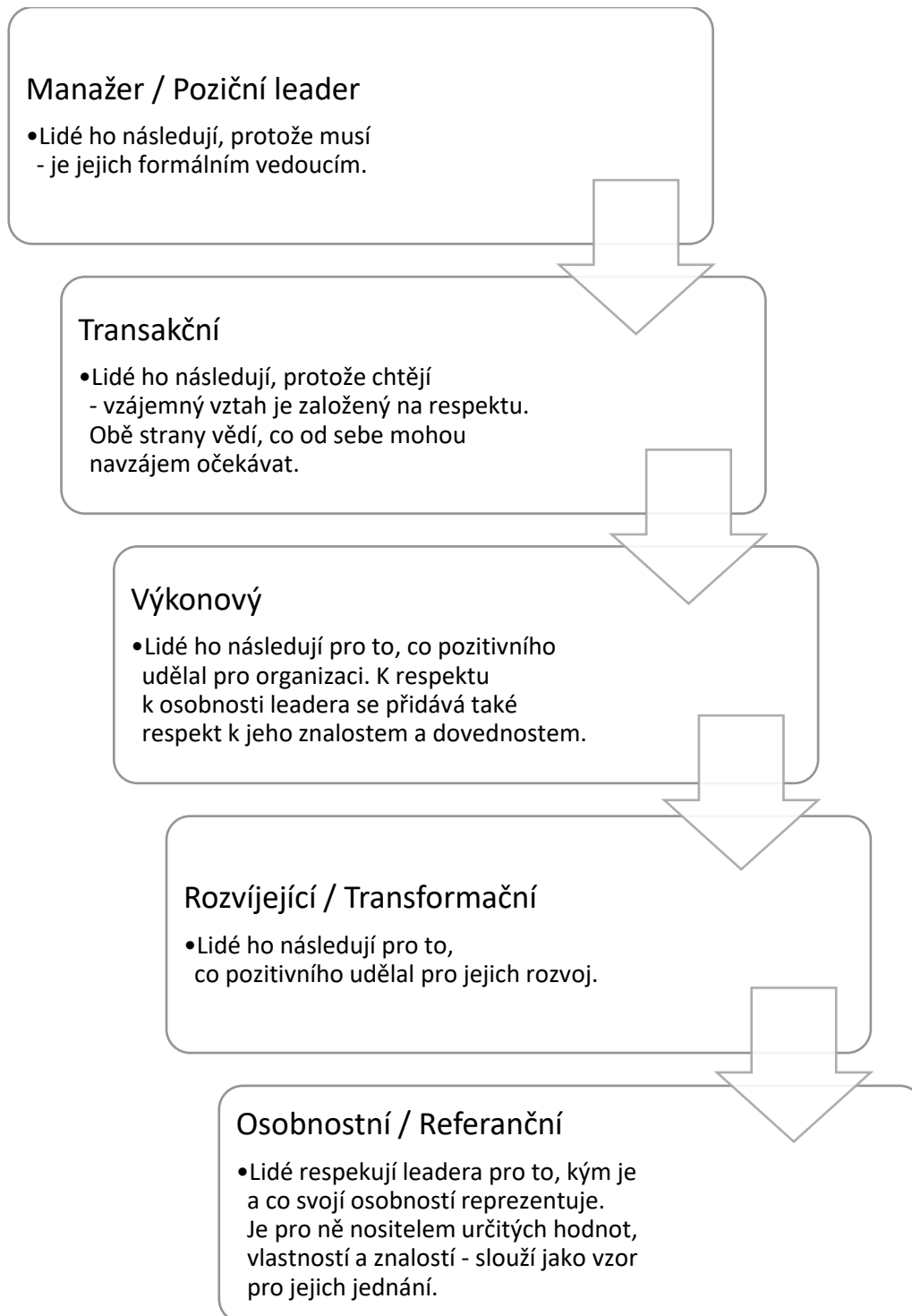
Leader

- Je pro lidi spíše partnerem.
- Chce, aby lidé byli motivovaní a pracovali samostatně.
- Vzbuzuje entuziasmus do práce.
- Říká a používá „my“.
- Jde příkladem – ukazuje, jak se věci mají dělat.
- Úspěch směřuje na tým.
- Ptá se.
- Říká „pojdme“.

Podíl přímého vlivu leadera na jeho zaměstnance spočívá na velikosti oboustranné důvěry, na intenzitě rozvoje, na závažnosti a akutnosti problému (Stýblo, 2012).

1.3.3 Fáze přerodu manažera na leadera

Proces, kdy se z manažera (formální funkce - je zvolen a podřízení mu jsou přiřazeni) stává leader (je přirozeně následován svými následníky) je vyobrazen na **Obrázek 1** (Tureckiová, 2007).



Obrázek 1: Fáze přerodu manažera na leadera

Zdroj: Tureckiová (2007, s. 21)

2 STYLY A PŘÍSTUPY VEDENÍ

V praxi není určen ten jediný správný styl a přístup vedení, který je optimální pro jednotlivé situace. Leader se při výběru optimálního stylu rozmýšlí podle těchto kritérií: typ organizace, povaha práce a osobnost leadera (Armstrong, 2020).

Při volbě typu vedení se leader řídí také tím, jaké mají členové týmu zkušenosti, jak jsou samostatní a jakou mají kariéru. Důležitá je i vzájemná důvěra (Pohludka, 2018).

Jednotlivé styly a přístupy vedení mají své výhody i nevýhody (Laufer, 2008).

2.1 Styly vedení

Pod pojmem styl vedení si můžeme představit vzor či způsob chování leadera, pomocí kterého ovlivňuje podřízené k dosažení výsledků. Jinak řečeno jde o způsob chování, které vede k ovlivňování nižších pracovníků. Tento způsob chování neurčuje sám leader, ale lidé, které vede, protože ti ho snadněji posoudí a dají tak leaderovi odezvu. Leader musí zvážit, jakým stylem bude vést své pracovníky (Kubátová, 2012).

Existují tři základní styly tvůrčího vedení podřízených spolupracovníků (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Styly vedení leadera by se měly prolínat dohromady, aby se dosahovalo co nejpříznivějšího prostředí mezi nadřízeným a podřízeným. Leaderi, kteří umí hbitě měnit styly vedení, patří k mimořádně nadaným jedincům. Naopak někteří leaderi střídají jednotlivé styly průběžně, a mění je zpravidla podle okolností. Je jedno, jak rychle leader mění svůj styl, ale jeho cílem je dosáhnout co nejlepších výsledků (Goleman, 2015).

Proto se často v praxi aplikují různé manažerské styly na různé lidi v týmu. S členy týmu, kteří již mají souhrn znalostí, jedná leader rovnocenně. Naopak novým členům týmu vytyčí smysluplný cíl práce a snaží se pro ně být vzorem. Aby lidé v týmu pracovali úspěšně, musí jim leader jít příkladem. Leader by proto měl být: přístupný, rozhodující, měl by vymazat ze svého slovníku slovo „nejde“. Pokud leader něco neví, tak by měl být upřímný, a svému týmu to sdělit. Leader by se měl stát součástí týmu a neměl by se bát se za svůj tým postavit (Pohludka, 2018).

V praxi často nastávají odlišné situace, při kterých se leader musí pružně rozmyslet podle okolních podmínek, jakým stylem zrovna bude vést. Jeho přímé jednání by mělo být důvěryhodné (Dědina a Odcházal, 2007).

2.1.1 Autokratický styl

Autokratický hovorově autoritativní styl vedení vznikl z latinského slova „autoritas“, které značí slovo „respekt“. Slovo „autorita“ bylo dříve vnímáno negativně, nicméně se postupem času vyznačuje jako pozitivní, protože podřízení chtějí u svých leaderů vidět silnou osobnost a chtějí v nich mít vzor (Laufer, 2008).

Autokratický styl se dále vyznačuje tím, že všechny povinnosti má na starost leader, a ty přiděluje pracovníkům pomocí jednostranných nařízení (Pilařová, 2016).

Znamená to, že je jednána formou „úkolování nebo řízení“, kdy pracovník dostane přesný pokyn od leadera (co, kde, jak), a až to splní, tak si leader zkontroluje výsledek (Kubátová, 2012). Autokratický styl omezuje podnikavost pracovníků, a proto se využívá při krizových situacích (Pilařová, 2016).

Podřízení, na které je uplatňován autokratický styl jsou většinou: bez touhy vyniknout, bez větší pracovní odpovědnosti, a proto jsou směřováni k pracovní činnosti pomocí trestů či odměn (Urban, 2018).

Jak uvádí Kubátová (2012, s. 93) autokratický styl je vymezen takto:

- cíle pracovníků jsou stanoveny samotným leaderem;
- leader plánuje a organizuje dostatečně do budoucnosti;
- určuje pracovníkovi priority;
- objasňuje role (pracovníkovi i svoje);
- vytyčuje přesné časové lhůty, které jsou pro vykonání úkolu;
- řeší způsob hodnocení;
- nařizuje postup, jak má pracovník práci vykonat;
- dohlíží na vykonanou práci.

Autokratický styl dnes není moc prosazován – nejčastěji se využívá demokratický a liberální styl vedení. Pokud už je autokratický styl využíván, tak se častěji jedná o benevolentní autokratický styl, který je na rozdíl od autokratického volnější (Vodáček a Vodáčková, 2013).

2.1.2 Demokratický styl

V tomto stylu je i podpora pracovníků, kteří jsou včleněni do řešení problémů. S pracovníky je celkově zacházeno jako s rovnocennými společníky, a proto je zde i vzájemná podpora. Pro leadera je důležité i naslouchání pracovníkům (Kubátová, 2012).

Při demokratickém stylu jsou pracovníci také úkolováni leaderem, ale nejsou odpovědní za finální rozhodnutí, které vždy vykonává samotný leader. Využívá se zde obousměrná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Dalším přínosem je to, že iniciativa podřízených je zde využita mnohem více než u autokratického stylu. Naopak záporem je vyšší míra času leadera. Demokratický styl je vhodný praktikovat na řízení lidí v pracovním týmu (Pilařová, 2016).

Jak sděluje Kubátová (2012, s. 94) leader v demokratickém stylu je vyobrazen takto:

- věnuje pozornost problémům pracovníků;
- dává odezvu pracovníkům – při pozitivním i negativním výkonu;
- pobízí pracovníky k novým nápadům;
- komunikuje s pracovníkem o dosažení cílů;
- předává pracovníkům nejen doporučení, ale i své osobní úmysly;
- začleňuje pracovníka do řešení složitých situací;
- leadera zajímá jak výsledek, tak i spolupráce s pracovníkem.

2.1.3 Liberální styl

Liberální styl je také označován jako styl „na volné uzdě“ (Vodáček a Vodáčková, 2013). Tento styl ne-vedení je známý i pod francouzským označením „laissez-faire“ (Laufer, 2008).

Liberální styl je pravý opak autokratického stylu, protože si podřízení volně bez dohledu leadera rozčleňují úkoly. V pracovním týmu je proto horizontální rozdělení pracovníků. Kladnou stránkou liberálního stylu je příležitost k organizování práce bez leadera. Na druhou stranu to je i nevýhodou, když se nějaký problém všech z týmu potřebuje rozhodnout objektivně. Liberální styl se upotřebuje nejčastěji u vědeckého týmu (Pilařová, 2016).

Z textu vyplývá, že jedinou rolí leadera, který využívá liberální styl, je informování podřízených nebo výpomoc při obtížnějším úkolu (Vodáček a Vodáčková, 2013).

2.2 Přístupy

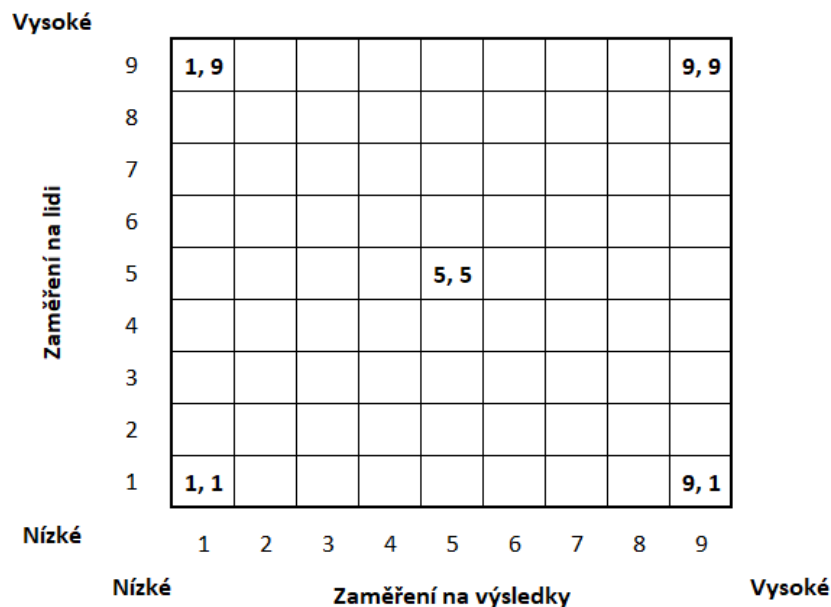
Přístupy ve vedení podřízených jsou efektivnější než samostatné styly vedení (Urban, 2018).

Do přístupů vedení patří: Teorie manažerské mřížky GRID, kontingenční teorie, situační leadership, transakční a transformační leadership a teorie cíl - cesta. V závěru kapitoly je definován leadership v praxi.

2.2.1 Teorie manažerské mřížky GRID

Tuto významnou teorii, která vznikla již v roce 1964, vyvinul Robert Blake společně s Jane Moutonovou (Plamínek, 2011).

Modifikovaná matice (viz **Obrázek 2**) vystihuje princip zařazení chování skupin vedoucích pracovníků. Mřížka je čtvercová matice s rozložením 9×9 polí, kde v horizontální rovině je „Zaměření na výsledky“, kdy číslo 1 je nejnižší a 9 nejvyšší míra. „Zaměření na výsledky“ označuje výsledky spojené s plněním úloh a kvalitou. Na vertikální rovině je „Zaměření na lidi“, které ukazuje intenzitu odpovědnosti a motivace nadřízených s podřízenými (Vodáček a Vodáčková, 2013).



Obrázek 2: Manažerská mřížka GRID

Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáček a Vodáčková (2013, s. 252)

Maticovým uspořádáním „Zaměření na výsledky“ a „Zaměření na lidi“ vznikne šest hlavních skupin vedoucích pracovníků:

- (1, 1) - nadřízení se nezajímají ani o výsledky ani o lidi, situace se označuje jako bezvládí;
- (1, 9) - vysoké zaměření na lidi, ale žádné na výsledky, výborné personální vztahy a skvělé pracovní podmínky;
- (9, 1) - vysoká míra zaměření na výrobu, naopak nulové zaměření na lidi, aplikuje se autokratický styl vedení;
- (9, 9) - nejvyšší kombinace zaměření na výsledky a na lidi, perfektní leaderi;
- (5, 5) - průměrná kombinace, kde se rovná poměr mezi zaměřením na výsledky a na lidi, leaderi řeší jen základní problémy a nevynakládají zbytečné úsilí;
- (9+9) - leader střídá zaměření na výsledky se zaměřením na lidi (Vodáček a Vodáčková, 2013).

2.2.2 Kontingenční teorie

Kontingenční teorii představil Fred Fiedler, který v 50. letech minulého století vedl průzkum, ve kterém se zajímal o vedení lidí v americké armádě. Výsledkem průzkumu bylo zjištění, že nejefektivnější ve válce byl autoritativní leadership, kdy příliš nezáleželo na dobrých vztazích mezi vedoucími a podřízenými. Naopak se tento autoritativní styl nehodil do mnoha organizací, které byly orientovány i na vztahy (Kubátová, 2012).

Podle Kubátové (2012, s. 43) Fiedler určil tři hlavní faktory, na které se leader musí podívat, než začne aplikovat určitý styl vedení. Těmito faktory jsou:

- vztah mezi nadřízeným a podřízeným;
- struktura úkolů – podřízený se rozhodne, zda lze úkol splnit strukturovaně či ne;
- leaderova moc – zda ji využívá řádně.

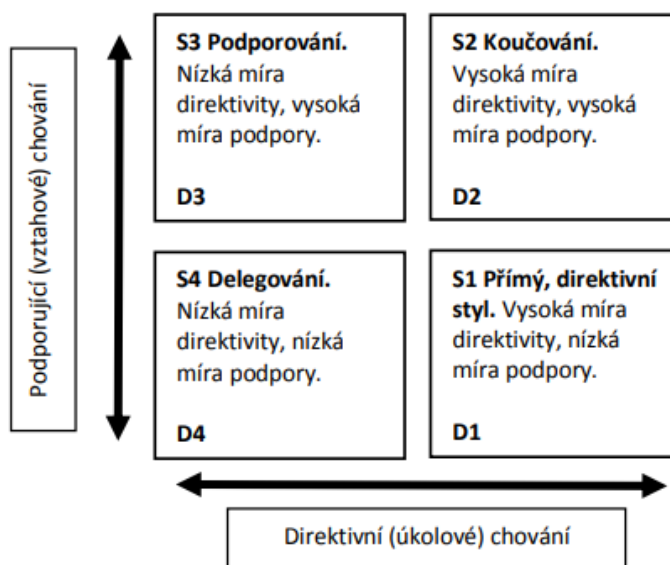
Závěr Fiedlerova průzkumu byl, že by měl nadřízený využívat takový styl vedení, který může přizpůsobit své vůli (Kubátová, 2012).

2.2.3 Situační leadership

Se situačním leadershipem přišel Paul Hersey a Keneth Blanchard (Pilařová, 2016).

Situační leadership je styl vedení, kde podřízený pracovník efektivně zvládá zadaný úkol od leadera (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

Podřízený by měl mít dvě proměnné, a to: kompetence a pracovní ochotu. Pomocí kombinace těchto proměnných jsou určeny čtyři základní typy rozvojové úrovně podřízených (viz **Obrázek 3**).



Obrázek 3: Situační leadership

Zdroj: vlastní zpracování dle Pavlica, Jarošová a Kaiser (2015)

Pavlica, Jarošová a Kaiser (2015, s. 148) definují čtyři typy rozvojové úrovně pracovníků:

- D1 – nízké kompetence a vysoká pracovní ochota;
- D2 – nízké kompetence a nízká pracovní ochota;
- D3 – vysoké kompetence ale nízká pracovní ochota;
- D4 – vysoké kompetence a vysoká pracovní ochota.

Leader by tedy měl měnit svůj styl vedení flexibilně podle zvyšující se či snižující se odborné kompetence a pracovní ochoty podřízeného (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

Na vymezené typy úrovně pracovníků jsou pomocí modelu od Pavlici, Jarošové a Kaisera (2015, s. 149) přiřazeny čtyři vhodné styly řízení (které jsou seskupením direktivního a podporujícího stylu):

- S1 – Přímý direktivní styl, kde je požadována vysoká direktivita a nízká podpora;
- S2 – Koučování, kde je také požadována vysoká direktivita a je zde i vysoká míra podpory;
- S3 – Podporování, kde je nízká míra direktivity, ale vysoká míra podpory;
- S4 – Delegování, kde je nízká míra direktivity a nízká míra podpory.

Pilařová (2016) dále definuje kombinaci čtyř stupňů pracovníků se čtyřmi styly řízení:

- Příkazování – patříčné pro nezkušené nováčky, kteří potřebují příkazy;
- Koučování – vhodné pro zkušené pracovníky, kteří mají kvůli pracovním neúspěchům nízkou míru pracovní výkonnosti;
- Podporování – aplikuje se u podřízených, kteří nejsou sebejistí a řeší své interpersonální problémy;
- Delegování – je vyhovující u zkušených samostatných pracovníků.

2.2.4 Transakční a transformační leadership

Leadeři mohou mít jak transakční, tak i transformační přístup. Převážná část leaderů však směřuje pouze k jednomu typu přístupu (Armstrong, 2020).

Zkráceně – leaderi aplikující transakční styl poskytují podřízeným pracovní jistotu, práci a peníze, naopak leaderi, kteří využívají transformační styl povzbuzují podřízené ke komplikovanějším úlohám (Armstrong a Stephans, 2008).

Transakční přístup

Podstatou transakčního přístupu je oboustranná transakce mezi podřízeným a nadřízeným. Podřízený sdílí vedoucímu své nadání a pracovní kvalifikace, na oplátku mu za to nadřízený přiděluje odměnu. Odměna může být jak peněžní (mimořádná prémie, eventuálně zvýšení mzdy) anebo nepeněžní (pochvala či povýšení). Pokud podřízený nesplní úkol, tak nebude následovat odměna, ale trest (Pilařová, 2016).

Základním principem transakčního leadera je orientace na výsledek práce. Zajímají se o to, jak pomocí peněz a práce takových výsledků dosáhnout (Armstrong, 2020).

Transformační přístup

Transformační přístup mají leaderi, kteří mají schopnost měnit chování svého pracovního týmu. Využívají tento přístup k tomu, aby splnili jak podnikové, tak i osobní cíle. Pracovníci od leaderů vnímají pocit jistoty, věrnosti, uznání a obdivu. Leader díky transformačnímu přístupu získá od pracovníků větší ochotu pracovat (Armstrong, 2020).

Leader, který se řídí transformačním přístupem má důvěru ve schopnosti svých pracovníků. Podřízení naznačují, že chtějí:

- splnit více než je stanovený cíl – stále dosahovat vyšších výkonů a rozvíjet se;
- být odevzdání své organizaci;
- být totožně dobří jako jejich leader;
- chtějí dosahovat vyšších pracovních výkonů (Stýblo, 2013).

Pilařová (2016) ještě doplňuje, že transformační vůdci upotřebují prostředky, jako jsou: charisma, inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace.

2.2.5 Teorie cíl - cesta

Tato teorie cíl - cesta se vyznačuje vysokým poskytováním podpory od leadera (Pavlica, Jarošová a Kaiser, 2015).

Při aplikaci teorie (viz **Tabulka 2**) se využívají čtyři styly vedení: direktivní, podporující, participativní a styl orientovaný na výkon (Pilařová, 2016).

Tabulka 2: Teorie cíl - cesta

Styl řízení	Situace
direktivní	- nadřízený diriguje a kontroluje podřízené s nízkou pracovní schopností
podporující	- nadřízený se snaží o uspokojení potřeb podřízených - přátelské vztahy, spravedlnost - pracovní úkoly jsou stresující, frustrující a nepříjemné
participativní	- podřízení spolurozhodují při řešení problémů
orientovaný na výkon	- nadřízený přiměje podřízené k nejvyššímu výkonu prostřednictvím motivace a důvěry

Zdroj: vlastní zpracování dle Pilařové (2016, s. 96)

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Třetí kapitola bakalářské práce je úvodní kapitolou k praktické části. Je zde charakterizován podnik, ve kterém je provedena analýza současného přístupu k vedení lidí.

3.1 Podnik ABC

Pro praktickou část bakalářské práce byl zvolen nejmenovaný podnik, který si přeje zůstat v anonymitě. Tento podnik bude v bakalářské práci pojmenován jako společnost ABC.

ABC je společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 2,4 milionu Kč. Je to podnik ze soukromého sektoru, který má jako odvětví podnikání zpracovatelský průmysl. Sídlo podniku je v městysu v Kraji Vysočina.

V době vyplňování dotazníků byl počet zaměstnanců 50 (s leaderem 51): z toho je 32 zaměstnanců ve výrobě, 10 zaměstnanců v administrativě a 8 zaměstnanců v dopravě. Analyzovaný leader je zároveň samostatný jednatel podniku.

Obecné informace

Podnik je známý svou dlouholetou tradicí výroby, protože vznikl již v 50. letech minulého století.

ABC se do roku 1990 specializovalo na výrobu polotovarů ze dřeva a na vlastní výrobu nábytku. Později po privatizaci státního podniku se podnik ABC restrukturalizoval a nyní je zaměřený dvěma směry: výroba sériového nábytku a výroba zakázkového nábytku. V zakázkové výrobě byly realizovány významné zakázky interiérů zastupitelských úřadů ČR, ministerských úřadů, hotelů a kulturních zařízení.

Podnik v současné době vyrábí nábytek z lamina, dýhovaný nábytek, individuální nábytek (zakázková výroba), židle, stavebnicové stoly a další výrobky. Zaměřuje se také na učebny, recepce a čajové kuchyňky.

Výroba

Ve výrobě je kladen důraz na vysokou technickou úroveň vlastní výroby (výrobky jsou z kvalitních eko-materiálů) a na nutnost kvalitního servisního zázemí (dostatečně velké logistické sklady a vlastní doprava). Podnik skladuje výrobky v areálu o celkové ploše více jak 100 000 m². Podnik považuje za nejcennější své kvalifikované pracovníky, kteří přispívají ke spokojenosti zákazníka - a to jak kvalitou výrobků, tak i dodatečným servisem.

Pracovníci ABC nabízí zákazníkům pomoc s výběrem výrobků a zboží. Podnik poskytuje k objednávce výrobků a zboží dopravu zdarma po celé ČR a SR. Další výhodou pro zákazníky je 3D návrh zdarma (variantní řešení a cenová kalkulace), montáž nábytku, vynesení nábytku a likvidace toho starého. Poskytuje tak „full servis“ pro své zákazníky - včetně záručního a pozáručního servisu.

Produktové portfolio podniku ABC se skládá z těchto hlavních skupin:

- výroba značkového nábytku ABC (dětské pokoje, postele, ...);
- výroba exkluzivního nábytku ABC;
- výroba kancelářského nábytku;
- výroba hotelového nábytku;
- výroba interiérových dveří, zárubní a prahů;
- výroba stavebního a truhlářského řeziva;
- výroba obkladových a podlahových palubek, terasových prken;
- výroba dekorativních a konstrukčních hoblovaných sortimentů;
- individuální výroba nábytku (zakázková výroba);
- a mnoho dalšího.

Vedle výrobní podniku se nachází i firemní prodejna, kde se prodává výše vyjmenovaný značkový nábytek ABC a další zboží - jako například sedací soupravy, které jsou potažené látkou nebo kůží (Interní materiály společnosti ABC, 2022).

4 ANALÝZA VEDENÍ LIDÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

Analýza problematiky „vedení lidí“ v podniku ABC byla rozdělena na dvě části: analýzu leadera a analýzu zaměstnanců.

Pro analýzu leadera byly v práci využity tři druhy metod:

- Test GRID;
- Test transakčního a transformačního vedení;
- polostrukturovaný rozhovor.

Naopak zaměstnanci byli analyzováni pomocí dotazníkového šetření, kde odpovídali celkem na 19 otázek (14 uzavřených a 1 otevřená k problematice leadership a na závěr 4 klasifikační otázky.

Vybrané metody sběru dat pomohly k zajištění objektivních informací v tomto konkrétním podniku. Data byly východiskem pro zhodnocení a pro pozdější návrhy na zlepšení.

4.1 Analýza leadera

Leader, který je v podniku ABC, je leader pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich pracovní úroveň.

Leader byl analyzován podle Testu GRID - převzat z internetového zdroje; Testu transakčního a transformačního vedení - převzat od Bělohlávka (2008, s. 27 – 29) a pomocí polostrukturovaného rozhovoru.

1) Test GRID

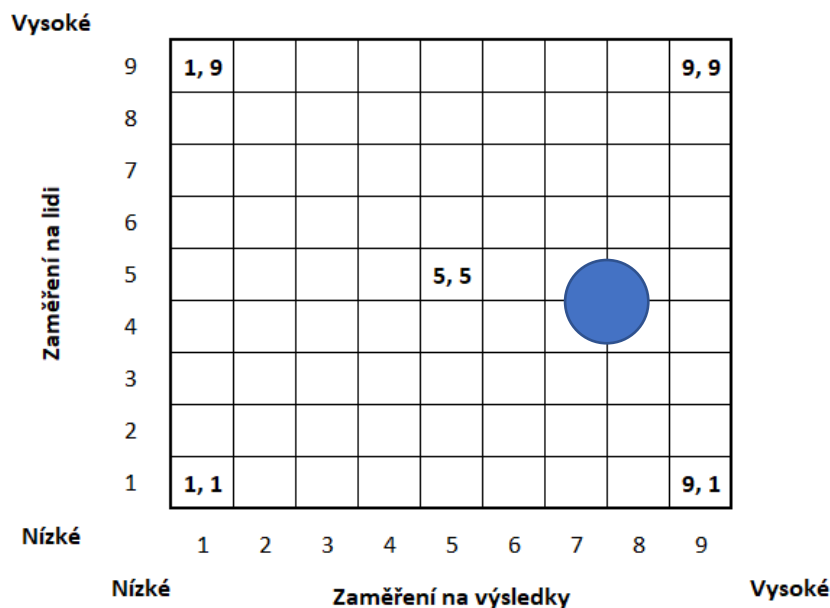
Test GRID, neboli Manažerská mřížka, je test, který slouží k identifikování různých kombinací vůdčích stylů. Tento test vyvinul Robert Blake společně s Jane Moutonovou.

Test je přiložen na konci bakalářské práce jako **Příloha A**, a skládá se ze 36 otázek. GRID byl vyhodnocen pomocí vyhodnocovací tabulky, která dále určila, zda je leader více zaměřený na výsledky nebo na lidi.

Vyhodnocení testu GRID (viz **Příloha B**) je následující: leader má vysoké výsledky v těchto dvou kategoriích:

- **(9,1) - direktivní autorita;**
- **(9+9) - styl „cukr a bič“.**

V manažerské mřížce (**Obrázek 4**) by byl leader zobrazen přibližně na modré značce kruhu.



Obrázek 4: Manažerská mřížka GRID leadera podniku ABC

Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáček a Vodáčková (2013, s. 252)

Testem GRID bylo zjištěno, že leader podniku ABC **je zaměřen na výsledky**, a to ve vyšší míře než zaměření na lidi. Pro zaměstnance to znamená, že pro leadera jsou priority například splnění pracovních úkolů nebo důraz na výsledek práce. Je pro něj důležité dosažení všech pracovních výsledků, pracovní plnění úkolů bez zaměstnaneckých chyb.

Na druhou stranu zaměření na lidi má nižší míru než zaměření na výsledky, a to pro zaměstnance znamená, že nejsou pro leadera na prvním místě. Leader nedává takový důraz na uspokojení všech potřeb zaměstnanců v podniku.

Leader částečně používá i styl vedení „cukr a bič“, ve kterém střídá zaměření na výsledky se zaměřením na lidi. Pokud jsou podřízení bez problémů, tak se o jejich potřeby stará, pokud se však objeví problém, tak jsou tvrdě stíháni trestem.

2) Test transakčního a transformačního vedení

Tento test (**Příloha C**) zjišťuje preferenci nástrojů používaných k vedení. Volba těchto nástrojů záleží jak na osobnosti a hodnotách leadera, tak na úrovni podřízených pracovníků, či sféře řízení.

Pomocí vyplněných odpovědí od leadera test transakčního a transformačního vedení přinesl výsledky, které značí, jaké nástroje vedení leader používá, a tím pádem do jaké skupiny vedení spadá.

Zde jsou zaznamenány nástroje, které leader využívá:

- poměrně málo: osobní účta;
- průměrně: charisma, povzbuzení, intelektuální stimulace;
- často: slíbená odměna, hrozící postih.

Z nástrojů, které jsou v podniku často využívány, lze říci, že **leader směřuje více k transakčnímu přístupu.**

3) Polostrukturovaný rozhovor

Díky polostrukturovanému rozhovoru s leaderem, kde sada otázek je **Příloha D**, bylo zjištěno, že preferuje vztah se zaměstnanci na pracovní úrovni, a podle konkrétního zaměstnance používá jak osobní, tak i neosobní přístup k vedení. To znamená, že se chová k zaměstnancům individuálně.

Osobně leader upřednostňuje styl „cukr a bič“, o něco méně demokratický, a když to vyžaduje situace, tak i autokratický styl vedení. Leaderovy styly vedení se mění - z toho vyplývá, že leader aplikuje v podniku situační přístup vedení.

Leader v podniku ABC si o sobě myslí, že má některé charakteristické schopnosti a vlastnosti leadera. Zároveň však uznává, že by se rád v některých zdokonalil. Leader odůvodnil, že tyto schopnosti mu pomáhají ke zdárnému splnění podnikových cílů, a že si podnik pod jeho vedením vede na dobré úrovni.

Rozhovor také přinesl informace o tom, že se leader zajímá o názory svých podřízených pouze částečně - např. si názory jen poslechne, ale dále se drží svého postupu.

Shrnutí analýzy leadera

Podle GRID testu je leader více **zaměřen na výsledky** než na lidi a používá dvě vymezené kategorie při vedení: „**direktivní autorita**“ a „**cukr a bič**“.

Test transakčního a transformačního vedení zjistil, že **leader směřuje více k transakčnímu přístupu**. V odborné literatuře je spojení „zaměření na výsledky“ a „transakční přístup“ často spojováno.

Z rozhovoru vyplynulo, že leader si udržuje vztah se zaměstnanci **na pracovní úrovni**. Sám upřednostňuje několik stylů vedení („cukr a bič“, demokratický, ale i autokratický), z toho lze říci, že aplikuje **situační přístup** při vedení - používá styl, který je vhodný ke konkrétní situaci. Leaderovi nechybí charakteristické schopnosti, které mu pomáhají s podnikovými cíli. A na závěr informace, která vyplynula z rozhovoru, že se leader zajímá o názory zaměstnanců pouze částečně.

4.2 Analýza zaměstnanců

Pro analýzu zaměstnanců bylo využito **dotazníkového šetření**. Dotazník (**Příloha E**) byl předložen všem zaměstnancům podniku, jejichž počet je v současné době 50. Zaměstnanci jsou dále rozčleněni podle typu jejich práce.

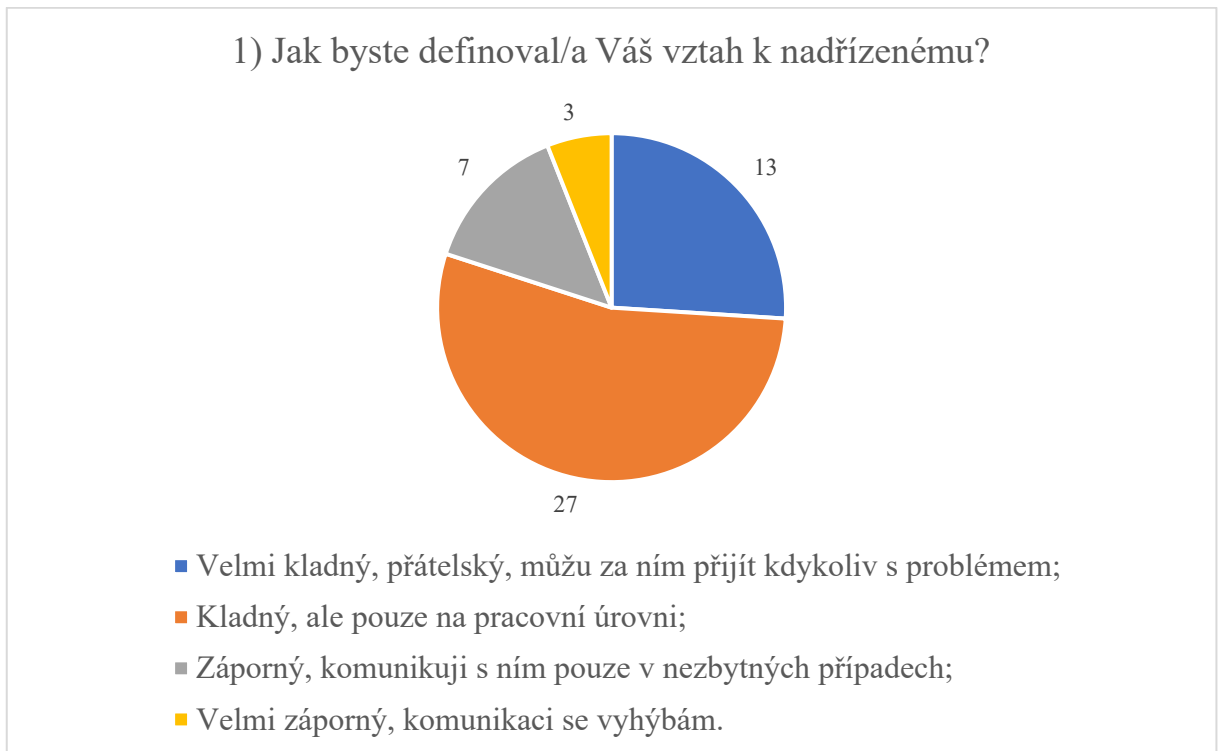
Zaměstnanci byli informováni o tom, že dotazník je součástí praktické části k bakalářské práci. Vyplňování proběhlo anonymní formou, protože dotazníky byly zaměstnanci vkládány do schránky.

Dotazník byl vyplněn od **50 respondentů** (zaměstnanců podniku ABC), takže úspěšnost vyplňování byla 100 %. Respondenti odpověděli na všechny uzavřené odpovědi a nedělala jim problém ani otevřená otázka.

Dotazník byl tvořen **19 otázkami**, které byly rozděleny na dva oddíly. Nejdříve oddíl obsahující odborné otázky ohledně problematiky leadership v jejich podniku, a dále oddíl složený z otázek k identifikaci respondenta. Pro vyhodnocení dotazníku byly vytvořeny přehledné výsečové grafy, které vyobrazují získané a zpracované odpovědi od zaměstnanců podniku ABC.

Dále jsou součástí této kapitoly výsečové grafy, které vyobrazují získané a zpracované odpovědi od zaměstnanců podniku ABC. Grafy jsou pro větší přehlednost blíže okomentovány.

První otázka byla určena na definování vztahu zaměstnanců s leaderem. Z **Graf 1** vyplývá, že nejčastější odpovědí s počtem 27 hlasů bylo, že mají „kladný vztah, ale pouze na pracovní úrovni“. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že „velmi kladný, přátelský, a že můžou kdykoliv dojít za leaderem s problémem“ (13 hlasů). Naopak opačné odpovědi se objevily jen zřídka. Odpověď „záporný, komunikuji s ním pouze v nezbytných případech“ (7 hlasů) a poslední možnost „velmi záporný, komunikaci se vyhýbám“ (3 hlasy).

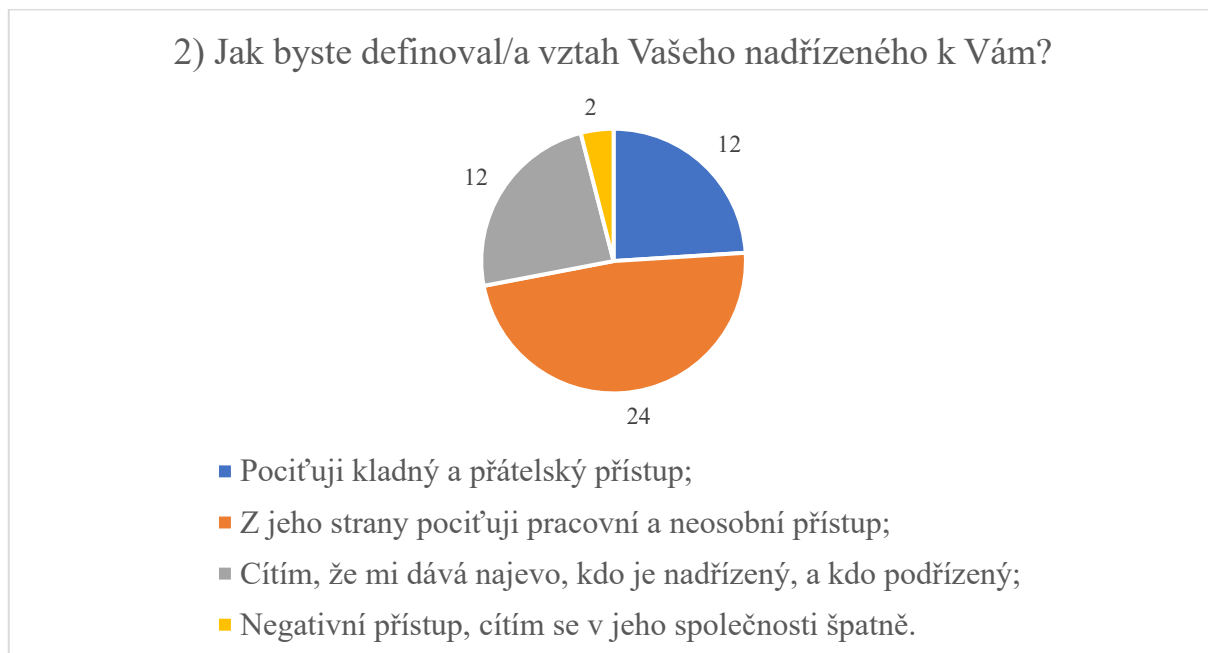


Graf 1: Jak byste definoval/a Váš vztah k nadřízenému?

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnně lze říci, že zaměstnanci mají k nadřízenému (leaderovi podniku ABC) převážně kladný vztah - někdo přátelský, někdo pouze na pracovní úrovni. Z podniku ABC má 10 zaměstnanců (20 % ze všech zaměstnanců podniku ABC) s leaderem záporný vztah.

Druhá otázka se od té první liší v tom, že je otázka položena na vztah leadera k zaměstnancům. Jak vyplývá z **Graf 2**, tak leader se k zaměstnancům chová pracovně a neosobně (24 hlasů), dále na stejné úrovni kladně a přátelsky (12 hlasů) a s cítěním pocitu nadřizený/ podřizený (12 hlasů) a nejméně negativní přístup (pouze 2 hlasy).

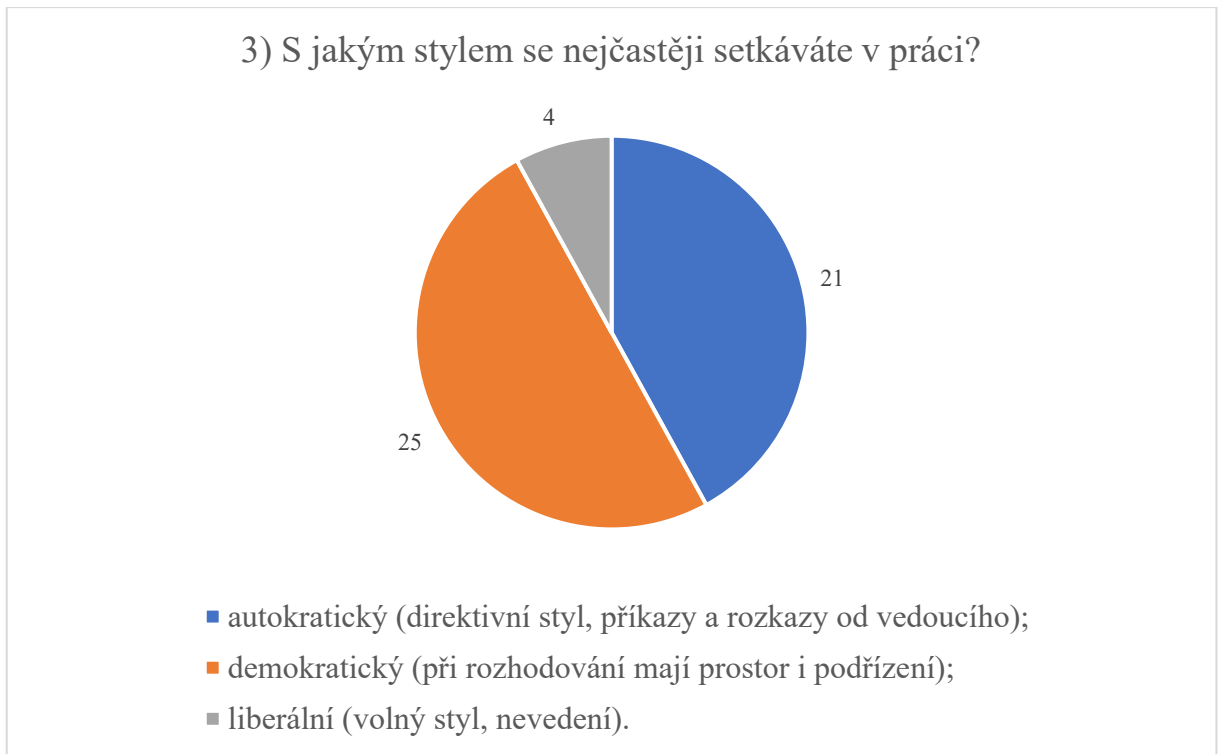


Graf 2: Jak byste definoval/a vztah Vašeho nadřízeného k Vám?

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí: leader se k zaměstnancům chová nejčastěji pracovně a neochotně, případně i přátelsky. Naopak se zde objevuje i 12 hlasů s názorem, že mají s leaderem negativní vztah - cítí vztah podřizenosti a dále se cítí v jeho společnosti špatně.

Následující **Graf 3** popisuje s jakým stylem se zaměstnanci nejčastěji setkávají v práci. Odpovědi jsou následující: demokratický (25 zaměstnanců), autokratický (21 zaměstnanců) a liberální (4 zaměstnanci).

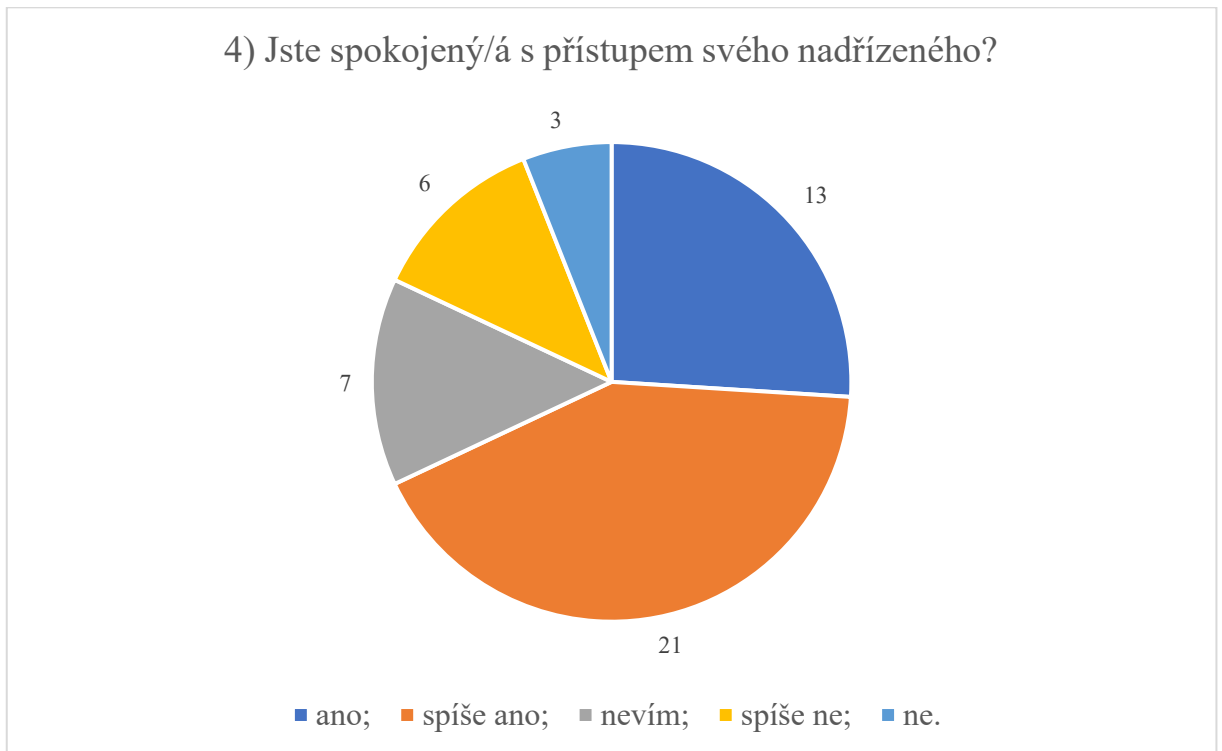


Graf 3: S jakým stylem se nejčastěji setkáváte v práci?

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrn značí, že leader v podniku ABC využívá nejčastěji demokratický styl vedení v kombinaci s autokratickým stylem vedení. Znamená to, že část zaměstnanců má při rozhodování prostor, a druhá část spíše vnímá jen rozkazy od leadera. Liberální styl vedení se téměř neobjevuje - jedná se o výjimky v podniku ABC.

V předposlední otázce na styl řízení odpovídali zaměstnanci, zda jsou spokojeni s přístupem svého nadřízeného. Zde (**Graf 4**) jsou hlasy zaměstnanců obsazeny ve všech pěti kategoriích: ano (13 hlasů), spíše ano (21 hlasů), nevím (7 hlasů), spíše ne (6 hlasů) a poslední odpověď ne (3 hlasy).

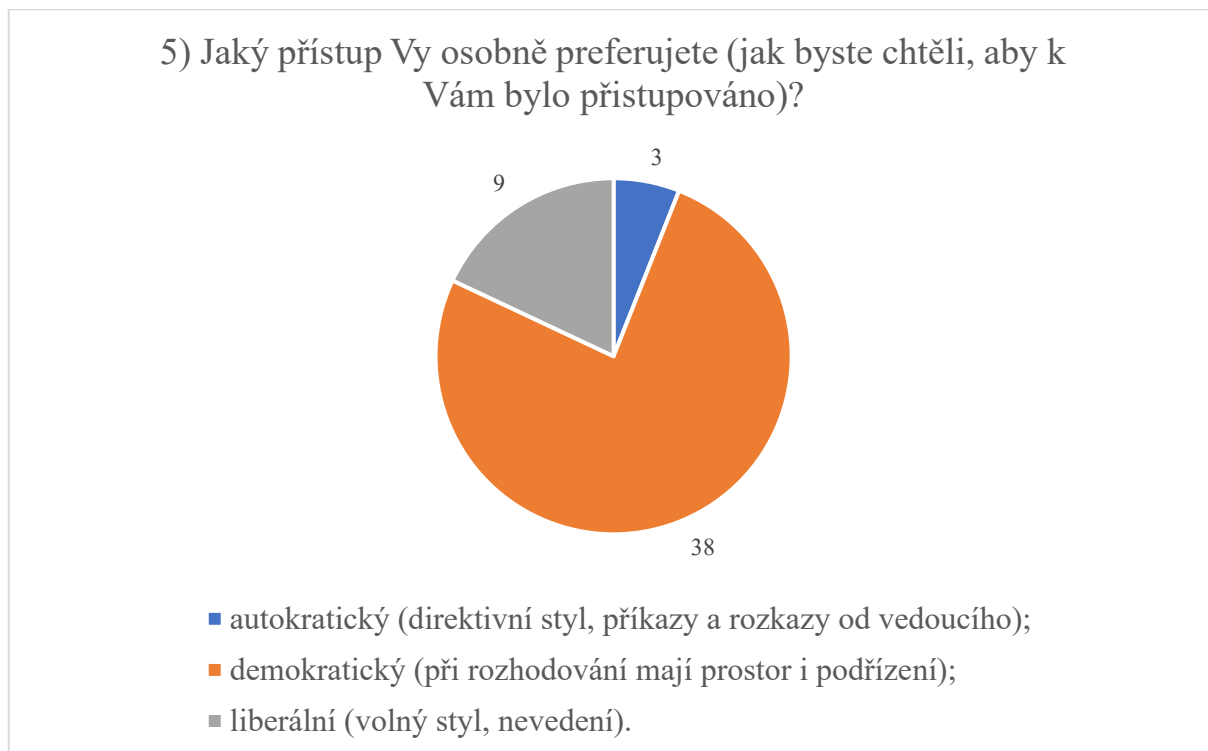


Graf 4: Jste spokojený/á s přístupem svého nadřízeného?

Zdroj: vlastní zpracování

V přehledu lze říci, že většina zaměstnanců je spíše spokojena. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou plně spokojeni. Dalších 7 zaměstnanců si není jistých s přístupem vedení svého leadera. V podniku se objevilo i 10 zaměstnanců, kteří jsou spíše nespokojení či plně nespokojeni.

Pátá otázka, a to poslední otázka na styl vedení, je vyobrazena na **Graf 5**. Zaměstnanci podniku preferují, aby k nim leader nejčastěji přistupoval demokraticky (38 hlasů), kdy i zaměstnanci mají prostor pro rozhodování, dále si přejí liberální styl (9 hlasů) a nejméně si přejí autokratický styl (3 hlasy), kdy leader dává podřízeným příkazy.

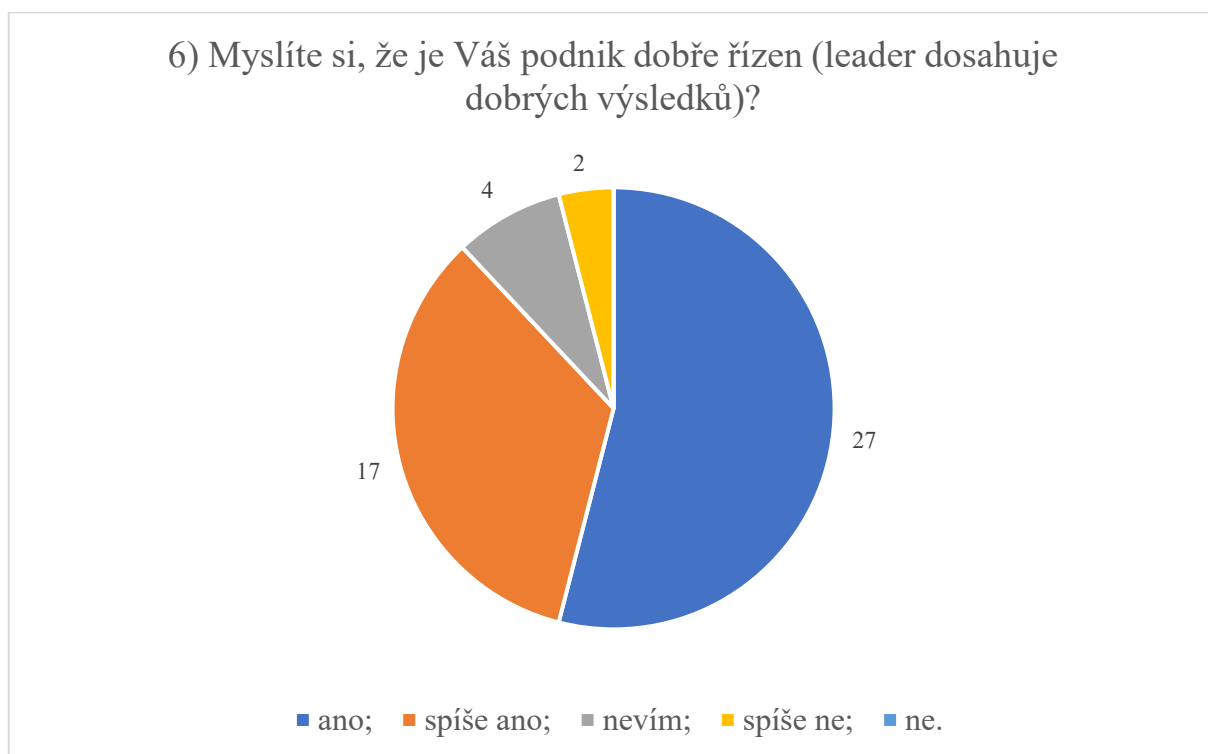


Graf 5: Jaký přístup Vy osobně preferujete?

Zdroj: vlastní zpracování

Většina (38 zaměstnanců) z 50 by ráda, aby k nim leader přistupoval demokraticky, dalších 9 by si volilo volný styl vedení. Autokratický styl vedení v podniku není vítán - chtějí ho pouze 3 zaměstnanci.

Další otázka dotazníkového šetření je zaměřena na to, zda leader dosahuje dobrých výsledků. Jak můžete vidět na **Graf 6**, tak odpověď „ano“ a „spíše ano“ byly dohromady zastoupeny v počtu 44 hlasů z celkových 50. To znamená, že většina zaměstnanců si myslí, že leader dosahuje dobrých výsledků, a je s tím spojeno i to, že je podnik dobře řízen.

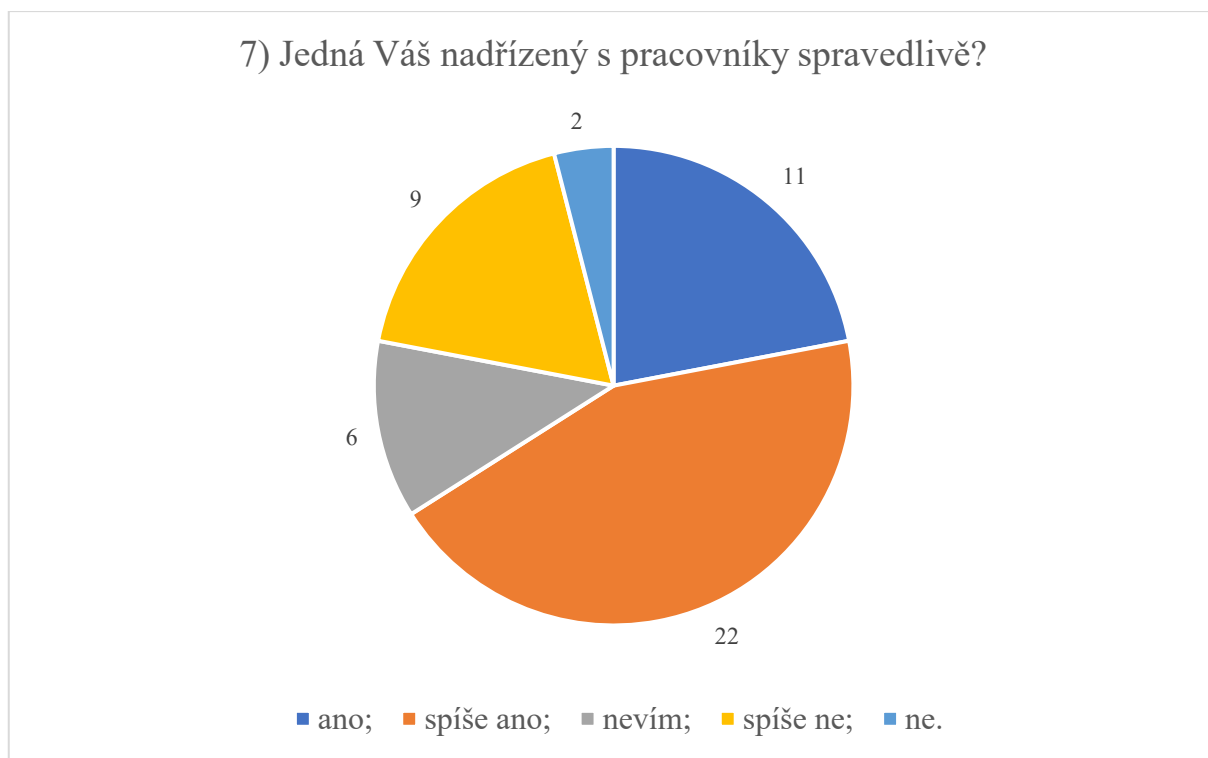


Graf 6: Myslíte si, že je Váš podnik dobře řízen (leader dosahuje dobrých výsledků)?

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí: více než polovina zaměstnanců si myslí, že je podnik velmi dobře řízen, a toto tvrzení, avšak v menší míře, podporuje i dalších 17 zaměstnanců. Čtyři zaměstnanci jsou nerozhodní, a pouze dva si myslí, že podnik je spíše řízen špatně, a proto nedosahuje dobrých výsledků.

Co se týká sedmé otázky, zda leader jedná s pracovníky spravedlivě, jak ukazuje **Graf 7**, kde jsou zastoupeny všechny odpovědi. Odpověď „ano“ byla zvolena 11 hlasy, „spíše ano“ 22 hlasy (nejčastější odpověď), „nevím“ 6 hlasy, „spíše ne“ 9 hlasy a „ne“ 2 hlasy.

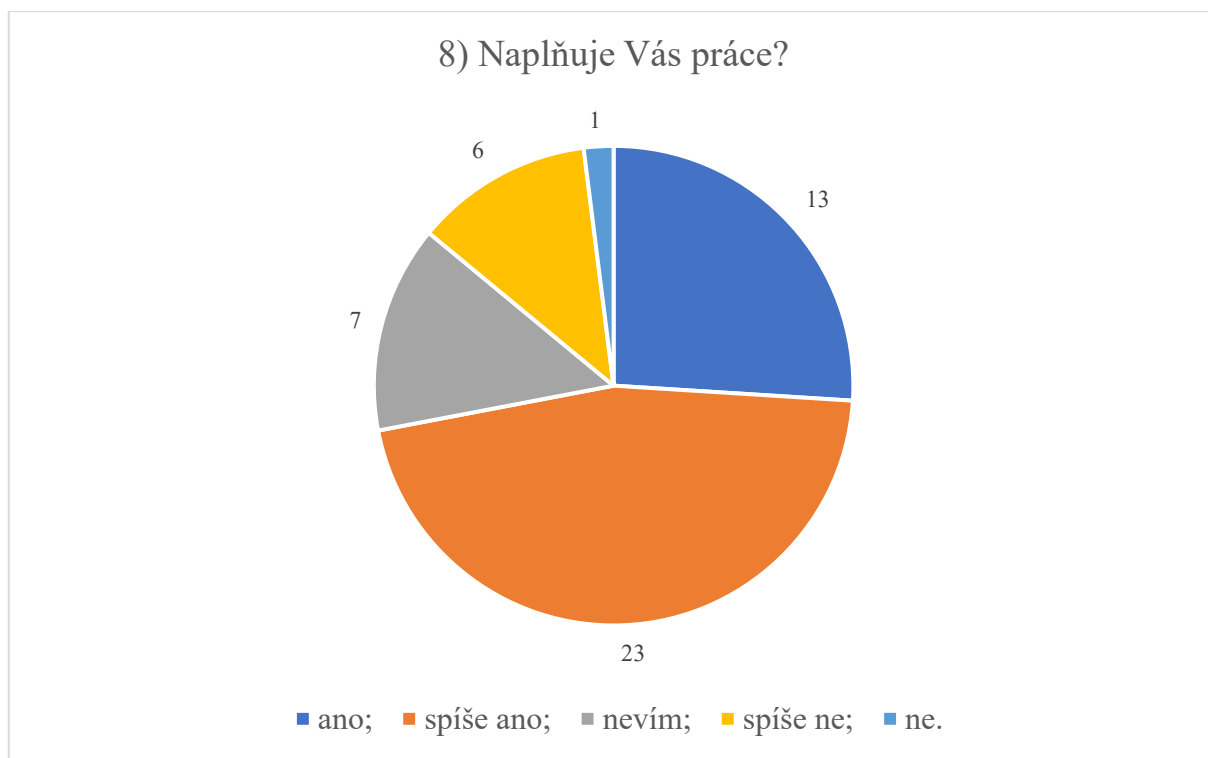


Graf 7: Jedná Váš nadřízený s pracovníky spravedlivě?

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí souhrnně plyne, že leader nejedná s podřízenými pracovníky spravedlivě, protože hlasy jsou ve všech možnostech odpovědí. Sice převažují možnosti „ano“ a „spíše ano“, ale i tak je zde 6 zaměstnanců, kteří neví, a dalších 11 zaměstnanců, kteří mají negativní pohled na spravedlivost v podniku.

Na otázku číslo 8) „Naplňuje Vás práce?“ odpověděli zaměstnanci následovně viz **Graf 8**: „ano“ bylo zvoleno 13 hlasy, „spíše ano“ 23 hlasy, „nevím“ 7 hlasy, „spíše ne“ 6 hlasy a „ne“ pouze 1 hlasem.

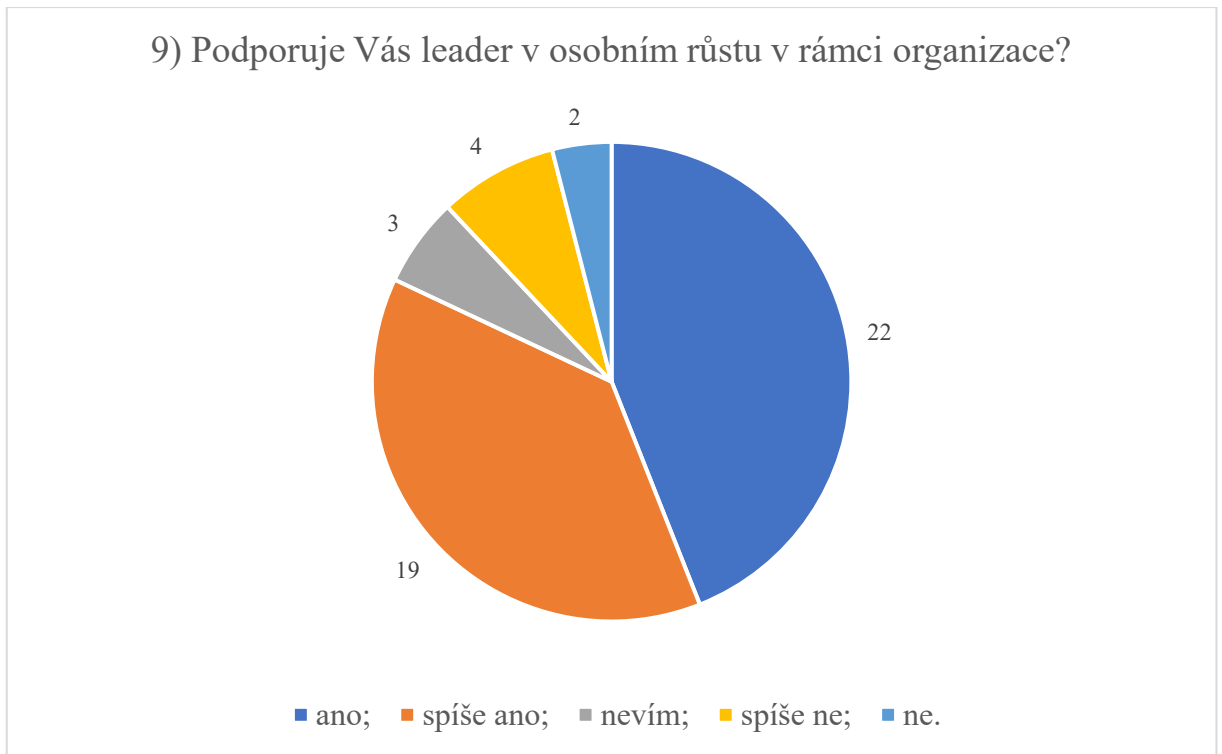


Graf 8: Naplňuje Vás práce?

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí se dá vyvodit, že zaměstnance práce naplňuje, a v podniku ABC je pouze 7 zaměstnanců, kteří tvrdí opak.

Devátá otázka: „Podporuje Vás leader v osobním růstu v rámci organizace?“ byla odpovězena zaměstnanci následovně: „ano“ 22 hlasů, „spíše ano“ 19 hlasů, „nevím“ 3 hlasy, „spíše ne“ 4 hlasy a „ne“ 2 hlasy. Hlasy jsou zobrazeny na **Graf 9**:

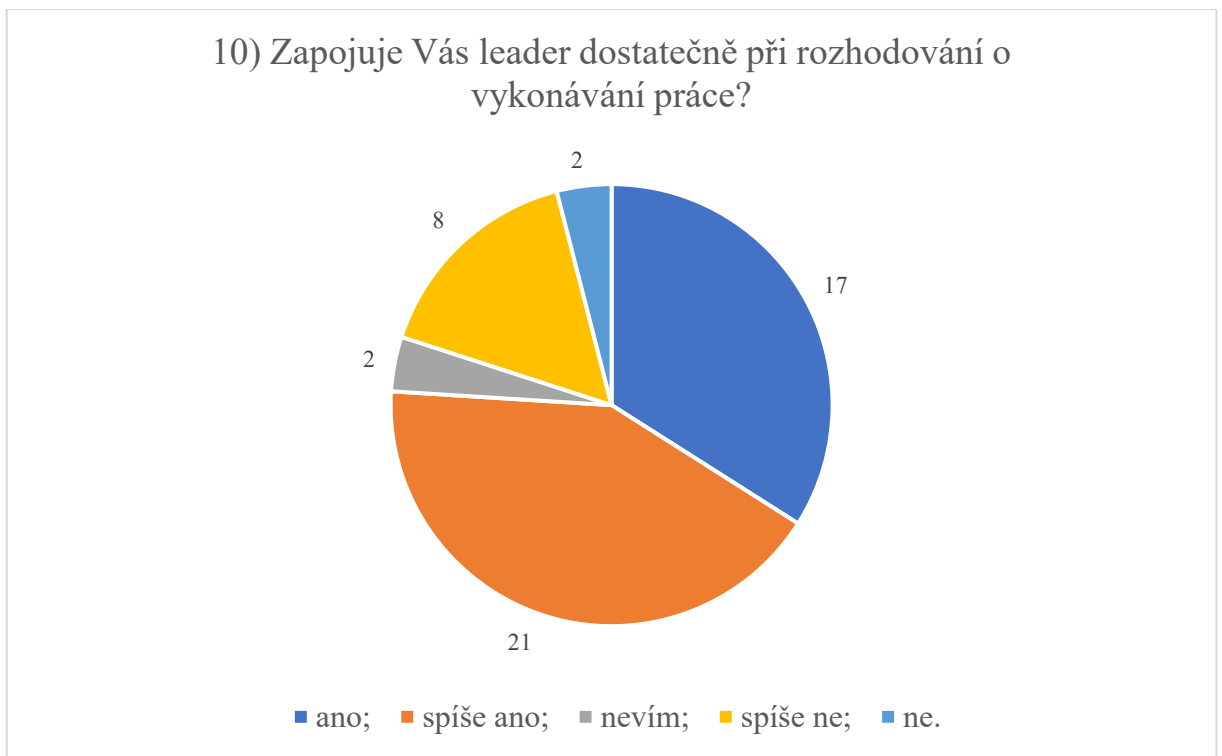


Graf 9: Podporuje Vás leader v osobním růstu v rámci organizace?

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka má také velmi pozitivních hlasů od zaměstnanců, kteří tvrdí, že je leader podporuje v osobním růstu v rámci organizace ABC. Objevuje se zde pouze málo výjimek. Podporování osobního růstu nebude kritickou oblastí v podniku ABC.

Desátá otázka (**Graf 10**): „Zapojuje Vás leader dostatečně při rozhodování o vykonávání práce a řešení problému?“ je vyjádřen následovně: „ano“ 17, „spíše ano“ 21, „nevím“ 2, „spíše ne“ 8 a „ne“ 2.

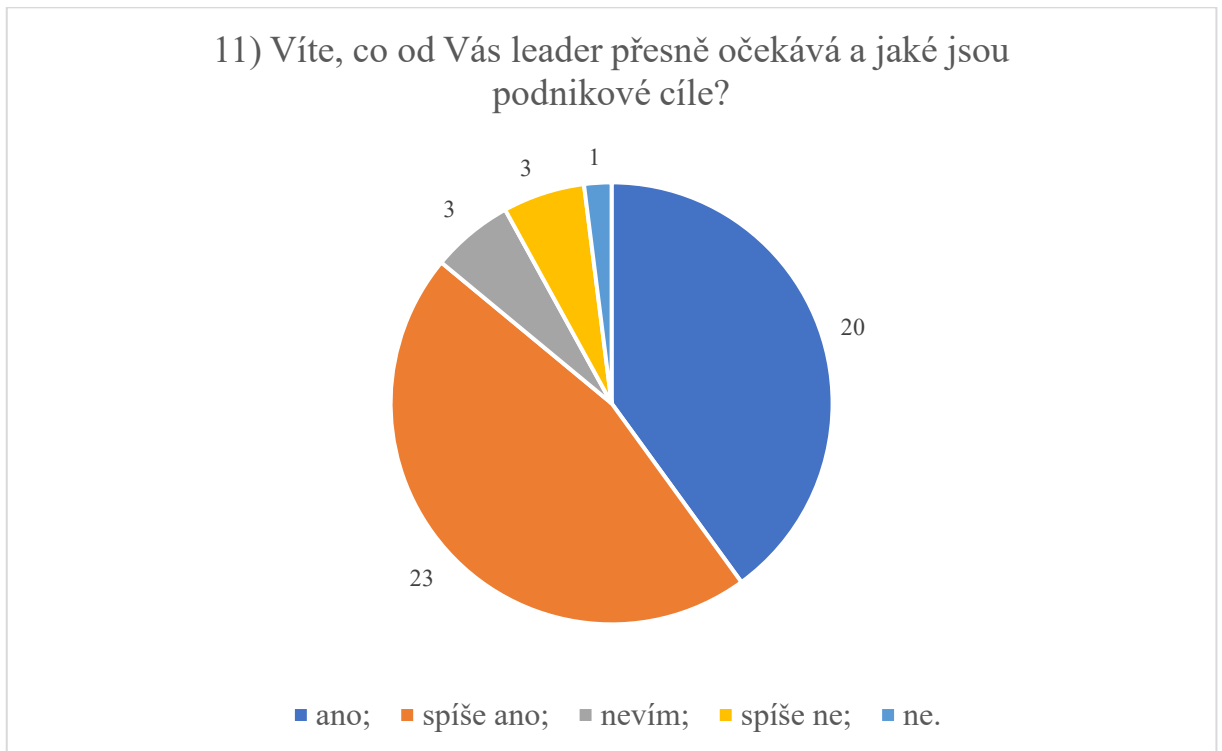


Graf 10: Zapojuje Vás leader dostatečně při rozhodování o vykonávání práce?

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědi jsou „ano“ a „spíše ano“, a z toho se dá odvodit, že leader dostatečně zapojuje zaměstnance při rozhodování o vykonávání práce a řešení problému. Na druhou stranu je zde 10 zaměstnanců, kteří si to nemyslí.

Otázka číslo 11: „Víte, co od Vás leader přesně očekává a jaké jsou podnikové cíle?“ byla zodpovězena poměrně jednoznačně: „ano“ a „spíše ano“ dohromady s 43 hlasy od zaměstnanců, dále 3 hlasy „nevím“. Odpovědi „spíše ne“ a „ne“ byly dohromady odpovězeny pouze 4 zaměstnanci. Všechny odpovědi jsou na **Graf 11**:

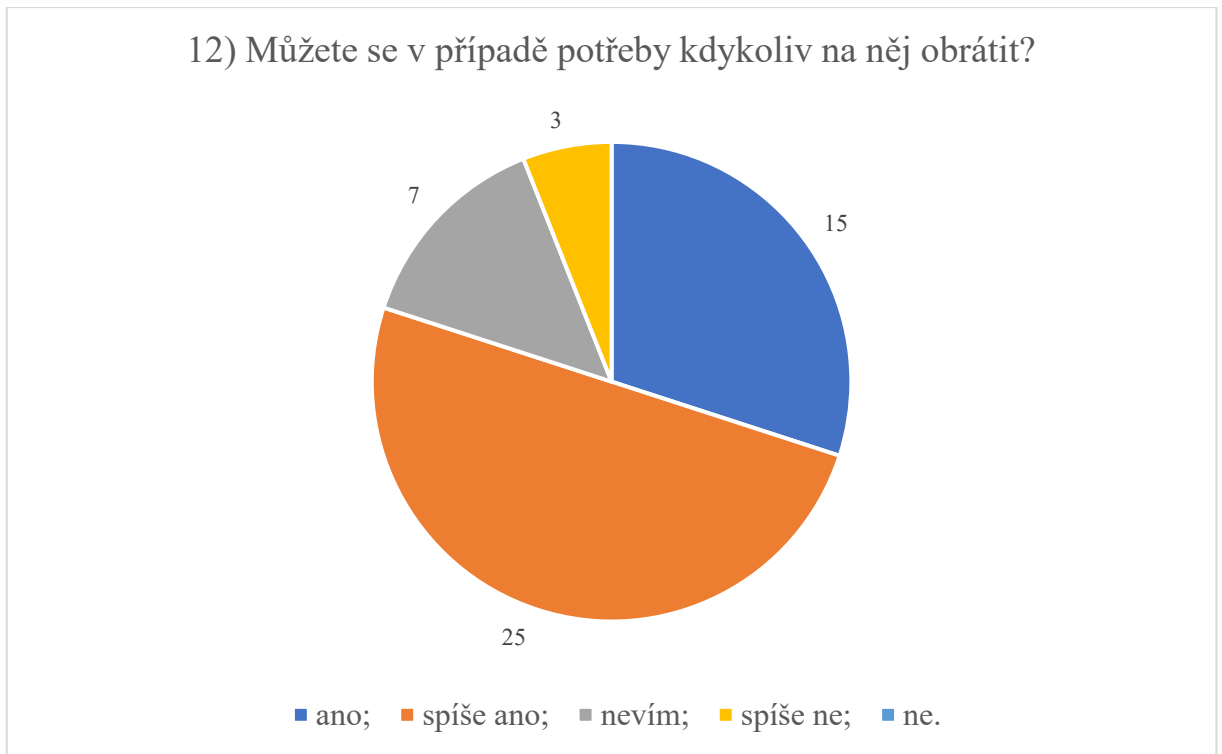


Graf 11: Víte, co od Vás leader přesně očekává a jaké jsou podnikové cíle?

Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců ví, co od nich leader očekává a jaké jsou podnikové cíle. V této otázce je málo negativních odpovědí, to také znamená, že podnikové cíle nebudou kritickou oblastí leadershipu v podniku ABC.

Dvanáctá otázka: „Můžete se v případě potřeby kdykoliv na něj obrátit?“ je ukázána na **Graf 12**. Zaměstnanci odpovídali takto: „ano“ - 15, „spíše ano“ - 25, „nevím“ - 7, „spíše ne“ - 3 a „ne“ - 0.



Graf 12: Můžete se v případě potřeby kdykoliv na něj obrátit?

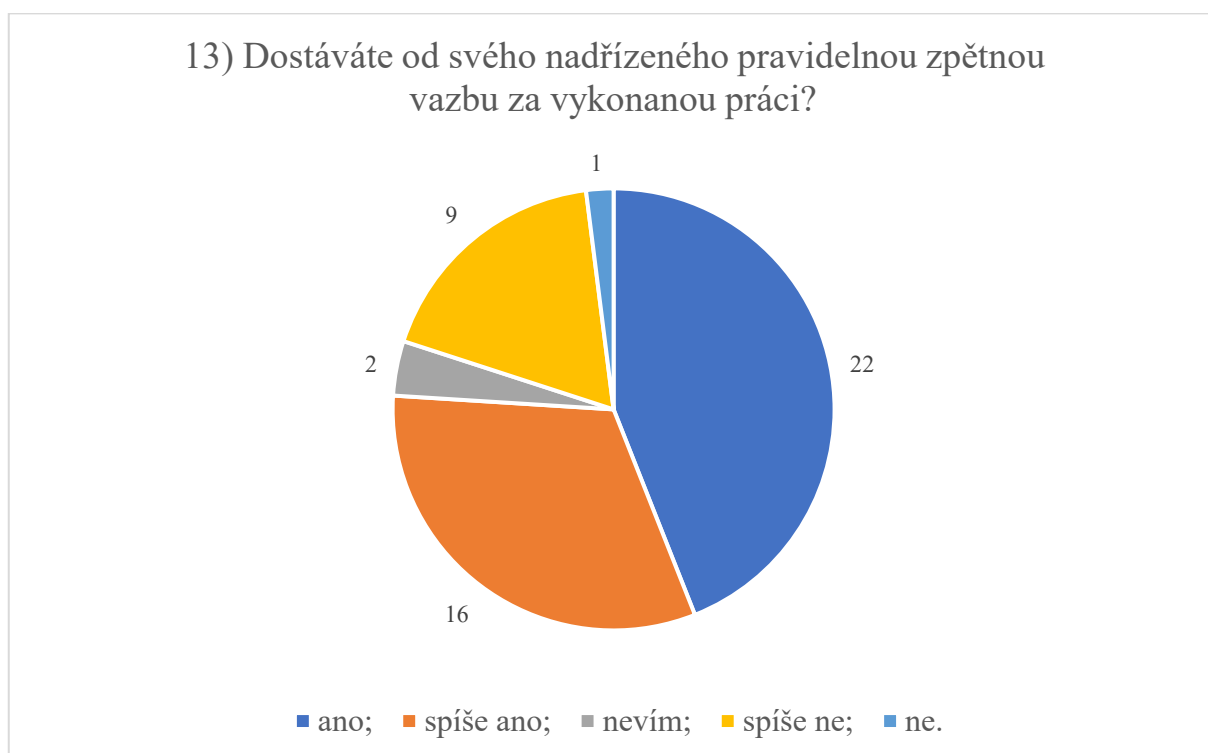
Zdroj: vlastní zpracování

Přehled odpovědí značí, že zaměstnanci se na leadera můžou kdykoliv v případě potřeby obrátit. Je zde velmi málo zaměstnanců, kteří si myslí, že se na leadera nemůžou kdykoliv obrátit.

Třináctá otázka: „Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci?“ je vyčíslena v tomto výčtu:

- „ano“ - 22 hlasů;
- „spíše ano“ - 16 hlasů;
- „nevím“ - 2 hlasy;
- „spíše ne“ - 9 hlasů;
- „ne“ - 1 hlas.

Graf odpovědí je znázorněn zde: **Graf 13**.

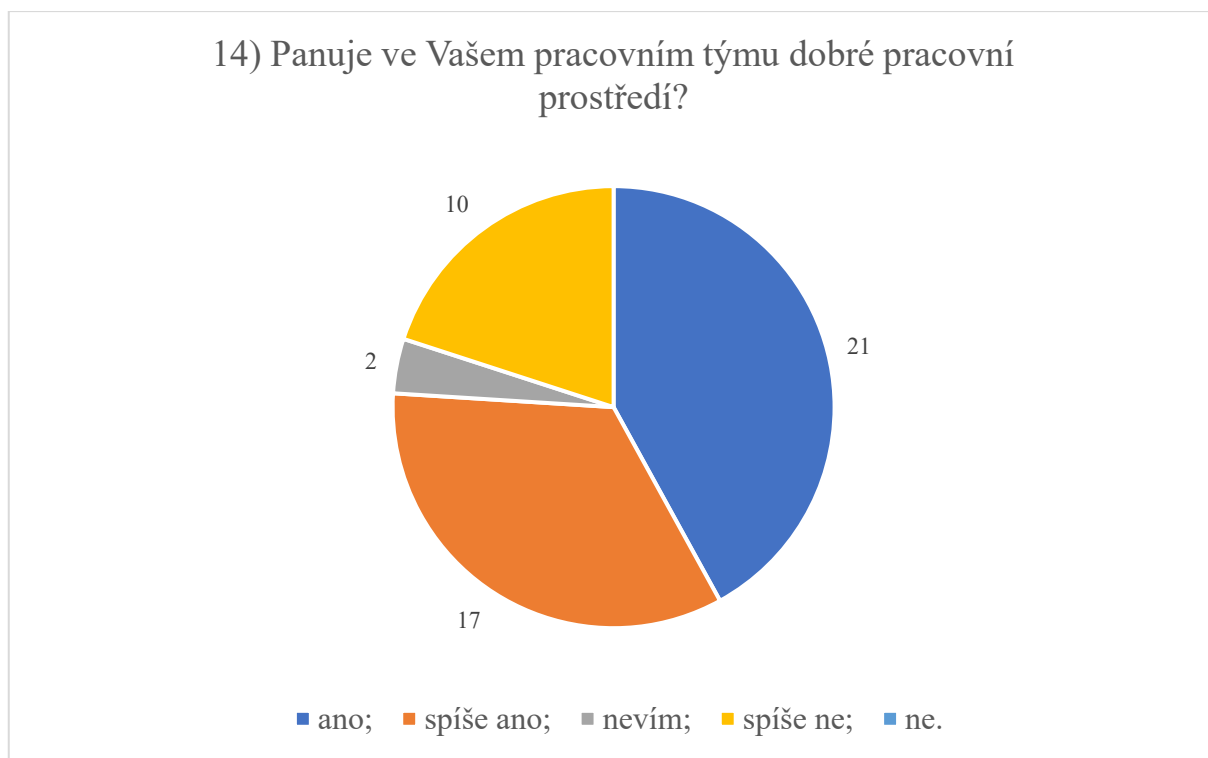


Graf 13: Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci?

Zdroj: vlastní zpracování

Z přehledu odpovědí lze říci, že v této otázce převažují možnosti „ano“ a „spíše ano“ (celkem 38 hlasů), ale možnost „spíše ne“ byla označena více než v předešlých otázkách. Leader poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci, ale ne však pro všechny pracovníky. Pravidelná zpětná vazba je kritickou oblastí v analýze.

Předposlední 14. uzavřená otázka k problematice leadership zní: „Panuje ve Vašem pracovním týmu dobré pracovní prostředí?“. Hlasy byly rozděleny v **Graf 14** následovně: „ano“ - 21 hlasů, „spíše ano“ - 17 hlasů, „nevím“ - 2 hlasy, „spíše ne“ - 10 hlasů, „ne“ - 0 hlasů.



Graf 14: Panuje ve Vašem pracovním týmu dobré pracovní prostředí?

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí je zřejmé, že v pracovním týmu panuje dobré pracovní prostředí (celkem 38 hlasů). Je zde i 10 zaměstnanců, kteří odpověděli možností „spíše ne“, takže dobré pracovní prostředí neplatí pro všechny zaměstnance, a proto je i na tento nedostatek dále doporučen návrh na zlepšení, který by tuto kritickou oblast mohl eliminovat či alespoň snížit.

Poslední otázka k leadershipu, než budou představeny klasifikační znaky, je 15. otázka: „Jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl mít ideální vedoucí?“. Do této otevřené otázky zaměstnanci vypisovali vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které se objevují v kapitole Osobní charakteristiky leadera. Zaměstnanci zde odpovídali sice správně, ale velmi krátce. Znamená to, že mají povědomí o tom, jaké jsou ideální vlastnosti leadera, ale leader všechny vlastnosti nesplňuje.

Druhý oddíl (otázky 16. - 19.) je směřován na klasifikaci zaměstnanců v podniku ABC viz kontingenční **Tabulka 3**, kde jsou shrnuty odpovědi na všechny klasifikační otázky.

Tabulka 3: Klasifikace zaměstnanců

Klasifikace:	Rozdělení podle pracovní úrovně			Celkový součet
	administrativa	doprava	výroba	
Muž		8	17	25
18 – 24 let			2	2
25 – 34 let		3	6	9
35 – 44 let		2	4	6
45 – 55 let		3	4	7
56 a více let			1	1
Žena	10		15	25
18 – 24 let	3		2	5
25 – 34 let	3		1	4
35 – 44 let	2		6	8
45 – 55 let	2		5	7
56 a více let			1	1
Celkový součet	10	8	32	50
Průměr odpracovaných let	9,05	14,13	15,33	13,88

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Shrnutí analýzy zaměstnanců

Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření, které bylo cílené na zaměstnance. Z odpovědí na otázky vyplynuly jednoznačné výsledky.

Co se týká vztahu mezi zaměstnanci a leaderem, tak **převažují kladné vztahy**, ale v podniku je i 10 zaměstnanců, kteří mají záporný vztah k leaderovi. Druhá otázka (tentokrát leaderův vztah se zaměstnanci), je odpověďmi velmi podobná jako zaměstnanecký vztah k leaderovi - také **převládají kladné vztahy**, ale 14 zaměstnanců cítí negativní přístup. Další otázka na styl vedení byla na používaný styl vedení, se kterým se v práci nejčastěji setkávají, a je to kombinace dvou stylů: **demokratického a autokratického**. Liberální styl se v podniku téměř neobjevuje. Předposlední otázka na styl vedení je spojena se spokojeností s přístupem leadera. Zde je většina zaměstnanců **spíše spokojena**, na druhou stranu tu je i 10 zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s přístupem leadera k zaměstnancům. Poslední otázka na vedení leadera je o preferenci zaměstnanců k jednotlivým stylům. Většina zaměstnanců si volí **demokratický styl**, méně zaměstnanců liberální a pouze 3 autokratický.

Dalších otázky již nebyly směřovány na styly vedení, ale i na jiné zaměření v problematice leadership. Odpovědi na šestou otázku, zda je podnik dobře řízen leaderem, rozhodly, že **podnik je řízen velmi dobře**. Otázka na spravedlivé jednání leadera k zaměstnancům byla určena, že leader **nejedná s podřízenými spravedlivě**.

Práce zaměstnance **spíše naplňuje a leader je podporuje v osobním růstu** v rámci organizace. Leader **dostatečně zapojuje zaměstnance při rozhodování** o vykonávání práce a řešení problému. Zde je však také 10 zaměstnanců, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí. Ohledně podnikových cílů byly hlasy téměř jednoznačné - **většina zaměstnanců ví, co od nich leader očekává a jaké jsou podnikové cíle**. Zaměstnanci se **jednoznačně mohou kdykoliv na leadera obrátit** v případě potřeby. Nejednoznačné odpovědi byly však u další otázky: „Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci?“, kde **menšina zaměstnanců tuto zpětnou vazbu dostává**. Dále je zřejmé, že v pracovním týmu panuje **dobré pracovní prostředí, i když i zde je pár nespokojených zaměstnanců**. Podle odpovědí na otázku, jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti má mít ideální vedoucí, zaměstnanci odpověděli přesně podle odborné literatury.

V podniku ABC je 50 zaměstnanců, kteří jsou zastoupeni ve všech věkových skupinách. Zaměstnanci jsou dále rozčleněni do 3 pracovních úrovní: administrativa, doprava a výroba.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

Pro zhodnocení výsledků byla využita komparační metoda, která ukazuje jak na podobnosti, tak i rozdílnosti, dvou úhlů pohledu vedení lidí v tomto podniku - pohled leadera a pohled zaměstnanců.

Po zhodnocení výsledků analýzy následují návrhy na zlepšení, které by bylo možné implementovat v podniku ABC.

5.1 Zhodnocení výsledků

Z výsledků komparační analýzy (mezi leaderem a podřízenými) se **analýza shoduje** v těchto případech:

- leader je zaměřený na výsledky;
- leader směřuje více k transakčnímu přístupu;
- vztahy mezi leaderem a zaměstnanci jsou na pracovní úrovni;
- aplikovaný styl vedení v podniku - demokratický, autokratický a „cukr a bič“;
- podnik je leaderem dobře veden a leader dosahuje dobrých výsledků;
- leader podporuje zaměstnance v osobním růstu;
- zaměstnanci přesně ví, jaké jsou podnikové cíle;
- zaměstnanci se můžou na leadera v případě potřeby kdykoliv obrátit.

Naopak kritické komparované oblasti jsou:

- preferovaný styl vedení v podniku - zaměstnanci by preferovali pouze demokratický styl vedení;
- leader nemá veškeré charakteristické schopnosti a vlastnosti leadera;
- leader se chová k podřízeným individuálně, a proto si část zaměstnanců myslí, že leader nejedná s pracovníky spravedlivě;
- leader se příliš nezajímá o názory svých podřízených;
- leader nezapojuje dostatečně zaměstnance při rozhodování o vykonávání práce a řešení problému;
- leader má v malé míře problém i s tím, že dostatečně nedává zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci;
- část zaměstnanců si myslí, že v podniku není dobré pracovní prostředí.

5.2 Návrhy doporučení ke zlepšení

I přes to, že v podniku došlo k **uspokojivému výsledku**, kdy je většina zaměstnanců spokojena s leadershipem v podniku, tak jsou zde i kritické oblasti. Na určené nedostatky, které byly zvoleny maximálně 28 % zaměstnanců, je třeba se zaměřit vhodnými návrhy, které povedou ke zlepšení situace v podniku ABC.

Tyto návrhy na zlepšení by měly vylepšit komparované úhly pohledu, ve kterých došlo k protikladnému názoru leadera a zaměstnanců. Zlepšení jednotlivých kritických oblastí v podniku by v budoucnu mělo vést ke zvýšení úrovně leadershipu ve vybraném podniku ABC.

Leader společnosti projevil zájem o analýzu formou dvou testů a osobního rozhovoru. Z toho lze soudit, že mu není lhostejný styl jeho vedení a přístup ke svým zaměstnancům a je ochotný se zlepšovat.

Zde jsou vyobrazeny kritické oblasti a následné návrhy ke zlepšení:



Mezi návrhy na zlepšení rozdílných oblastí v podniku ABC jsou navrženy: sledování spokojenosti zaměstnanců, dva kurzy (kurz leadershipu a kurz komunikace) a firemní akce spojená s teambuildingem. Tyto návrhy jsou dále jednotlivě rozepsány.

5.2.1 Sledování spokojenosti zaměstnanců

V odborné literatuře není přesně určen vhodný styl vedení, protože každý styl má své kladné i záporné stránky, a každý zaměstnanec je individuální. Podniku ABC by pomohlo, aby se leader zaměřil na aplikování stylu vedení, který preferují zaměstnanci. Konkrétní příklad z analýzy zaměstnanců je otázka číslo 5: „Jaký přístup Vy osobně preferujete (jak byste chtěli,

aby k Vám bylo přístupováno)?“, kde bylo zodpovězeno, že 38 zaměstnanců z 50 preferuje demokratický styl. V podniku ABC však leaderův dominantní styl není demokratický.

Ke spokojenosti zaměstnanců podniku by tedy pomohlo, kdyby podnik pravidelně (například jednou ročně) monitoroval spokojenost zaměstnanců. Zaměstnancům by mohl být předložen anonymní dotazník, který by zjistil jejich spokojenost - nejen na otázky co se týče preferovaného stylu vedení, ale i na otázky spravedlivé jednání leadera či na osobní růst v podniku. Po vyhodnocení dotazníku by na základě kritických oblastí byly vytvořeny kroky, které by vedly k úplné eliminaci či alespoň ke snížení nespokojenosti zaměstnanců. Vyšší spokojenost zaměstnanců by vedla k vyššímu plnění podnikových cílů.

5.2.2 Kurz leadershipu

Leader se chce zlepšovat i ve vlastnostech, schopnostech a dovednostech, které by měl mít ideální vedoucí.

Název kurzu: Neviditelný leadership - jak lidi vést namísto řídit (VOX kurzy, 2022)

Kurz leadershipu od společnosti VOX, a. s. je zaměřený nejen na používání stylu vedení a na chybějící vlastnosti leadera, ale i na efektivnost, na sdílení poslání a vizí a jsou zde i příklady z praxe lektora. Zmíněný kurz má přesné zaměření na nedostatky leadera, takže při úspěšném absolvování bude leader moci využít přínos kurzu ke splnění návrhů na zlepšení.

Opatření: Leader v podniku ABC bude nadále používat demokratický styl vedení, který vyhovuje většině zaměstnanců. Bude se však snažit omezit autoritativní styl vedení.

Riziko: Leader se musí snažit, aby neměnil svůj styl vedení příliš často, aby zaměstnancům nepřipadal nesystematický.

Provedení: Jednodenní kurz od 9:00 do 16:00.

Očekávané náklady: Cena za jednoho účastníka je 3.690 Kč bez DPH, školení proběhne online, takže zde nejsou žádné náklady na cestovné.

Konkrétní kroky: Vytvoření objednávky na e-shopu společnosti prostřednictvím formuláře a následná účast na online kurzu.

5.2.3 Kurz komunikace

Kurz komunikace, případně workshop by mohl leaderovi pomoci s tím, aby neměl: individuální přístup k zaměstnancům a nezájem o názory podřízených. Absolvování kurzu by také mohlo přispět k většímu zapojování zaměstnanců do rozhodování a zvýšit míru zpětné vazby.

Název kurzu: Efektivní komunikace mezi vedoucím a pracovníky ve výrobě (CADETGO, 2022)

Kurz komunikace vedený společností CADETGO, s. r. o. sídlící v Praze, pomůže leaderovi k zefektivnění komunikace mezi ním a zaměstnanci podniku. Cílem kurzu je také naučit se předejít nedorozumění a konfliktům, posílit vyjednávací schopnosti či získat přirozenou autoritu. CADETGO uvádí, že je kurz nejvhodnější pro vedoucí pracovníky ve výrobě, což je vhodné, protože leader podniku ABC je také spojován s výrobou. Důsledky tohoto kurzu budou trvalé.

Opatření: Leader se díky kurzu bude snažit o spravedlivý přístup k zaměstnancům, zájem o názory podřízených, zapojování zaměstnanců do rozhodování a také o zvýšení zpětné vazby.

Riziko: Rizikem pro leadera může být nedostatečné získání praktických zkušeností z tohoto kurzu, které dále negativně ovlivní zaměstnance jeho podniku.

Provedení: Jednodenní kurz proběhne od 9:00 do 16:30 v Praze.

Očekávané náklady: Cena 4.300 Kč bez DPH, v ceně je pracovní materiál a občerstvení. Dále cestovné 2.000 Kč. Dohromady tedy 6.300 Kč.

Konkrétní kroky: Leader si objedná kurz přes webové stránky, v den konání kurzu uskuteční pracovní cestu do Prahy a zúčastní se ve školícím centru kurzu komunikace.

5.2.4 Firemní akce spojená s teambuildingem

Firemní akce spojená s teambuildingem by měla přínos pro zaměstnance. Zlepšila by komunikaci a upevnila by vztahy mezi zaměstnanci. Během této akce by byl prostor hlavně pro komunikaci mezi zaměstnanci, kteří se v podniku vůbec nevidají. Firemní akce by mohla být spojena s teambuildingem, při kterém by se vykonávaly různé aktivity, které by prohloubily vztahy zaměstnanců, a tím by se zlepšila podniková kultura.

Opatření: Důraz na komunikaci při firemní akci či teambuildingu.

Riziko: Při implementaci mohou vzniknout jak pozitivní, tak i negativní vztahy mezi zaměstnanci.

Provedení: Podle zájmu zaměstnanců, například jednou za půl roku.

Očekávané náklady: Náklady se odvíjí podle druhu firemní akce. Pokud by firemní akce byla uspořádána v restauraci a podnik by vyčlenil 600 Kč na osobu, tak by náklady vyšly na 30.600 Kč. Druhou možností je uspořádat firemní akci formou společného grilování ve venkovních prostorách podniku, zde by náklady byly na nižší úrovni než při návštěvě restaurace.

Konkrétní kroky: Vytvoření pozvánky, potvrzení počtu zaměstnanců, případné vytvoření rezervace v restauraci, následný průběh akce.

ZÁVĚR

Bakalářská práce obsahuje dvě části - teoretickou část a praktickou část. V teoretické části byly popsány základní informace o problematice leadership (definice leadershipu, osobní charakteristiky leadera a jaké jsou styly a přístupy). Druhou částí byla praktická část, ve které byly využity informace z teoretické části. Nejdříve je charakterizován podnik ABC, dále je zde analýza současného přístupu vedení lidí.

Analýza byla složena ze dvou částí: analýza leadera a analýza zaměstnanců. Analýza leadera byla provedena pomocí Testu GRID a Testu transakčního a transformačního vedení. S leaderem byl proveden i polostrukturovaný rozhovor, který pomohl přiblížit situaci v podniku. Naopak zaměstnanci vyplňovali dotazníkové šetření.

V bakalářské práci šlo o komparaci analýzy leadera a analýzy zaměstnanců podniku ABC. Jinými slovy se porovnávaly dva úhly pohledů (pohled leadera a pohled zaměstnanců) na leaderovo chování a na jeho styl vedení. Po vyhodnocení všech testů a dotazníků vyplynulo, že vybraný podnik má mezery, které by se díky návrhům na zlepšení daly zmenšit anebo úplně odstranit. Kritickou oblastí v podniku ABC bylo například: jiný používaný než preferovaný styl vedení, chybějící vlastnosti leadera, nespravedlivý přístup k zaměstnancům či nezáměr leadera o názory podřízených a další.

V závěru praktické části byla navržena vhodná opatření (pouze na oblasti, ve kterých byl názor leadera a následovníků rozdílný), která by mohla vést ke zlepšení leadershipu v podniku. Tato část s vhodnými opatřeními je největším přínosem pro konkrétní podnik. V podniku ABC byly navrženy konkrétní vhodná opatření: sledování spokojenosti zaměstnanců, dva kurzy (kurz leadershipu a kurz komunikace) a firemní akce spojená s teambuildingem.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný přístup k vedení lidí v konkrétním podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro efektivní leadership. Cíl práce byl splněn.

Autorka práce tvrdí, že zpracování bakalářské práce na toto téma pro ni bylo přínosné a práce ji obohatila o nové poznatky. Největší přínos má však bakalářská práce pro podnik ABC, který kdyby návrhy na zlepšení implementoval v podniku, tak by došlo k ještě efektivnějšímu leadershipu.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. V Brně: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.
2. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership: leadership v praxi*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.
4. BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
6. COVEY, Stephen R., 2006. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1156-9.
7. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
8. FRENZEL, Ralph, 2013. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 2. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4637-1.
9. GOLEMAN, Daniel, 2015. *Jak se stát skutečným lídrem: proč je emoční inteligence tak důležitá: výběr prací z nejvýznamnějších podnikatelských časopisů*. V Praze: Metafora. ISBN 978-80-7359-453-4.
10. KUBÁTOVÁ, Sláva, 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
11. LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
12. PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER, 2015. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-289-5.
13. PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & Management development: role, úlohy a kompetence managerů a leaderů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

14. PLAMÍNEK, Jiří, 2002. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.
15. PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
16. POHLUDKA, Michal, 2018. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.
17. RADCLIFFE, Steve, 2012. *Leadership: leaderem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4163-5.
18. STÝBLO, Jiří, 2012. *Leadership: realita nebo vize*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-105-5.
19. STÝBLO, Jiří, 2013. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.
20. THORNE, Kaye a Andy PELLANT, 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1689-0.
21. TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
22. URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-27-0371-7.
23. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

Elektronické zdroje:

24. CADETGO: Kurzy, 2022. *Cadetgo.cz* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/36_efektivni-komunikace-mezi-vedoucim-a-pracovniky-ve-vyrobe.html
25. Test vašeho manažerského stylu: (GRID), 2016. *Docplayer.cz* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vashomanazerskeho-stylu-grid.html>
26. VOX: Kurzy, 2022. *Vox.cz* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: https://vox.cz/kurzy/neviditelny-leadership-jak-lidi-vest-namisto-ridit-2/?termin=167707&gclid=CjwKCAjwur-SBhB6EiwA5sKtjr6D1FxNUA713qU6_KoiBTrv4zo1euDKAzQVA-8gqw24tdznHQQYWhoCV-wQAvD_BwE

Další zdroje:

27. ABC s. r. o., 2022. Interní materiály společnosti ABC
28. Leader podniku ABC, 2022. Osobní rozhovor s leaderem podniku ABC, 21. 03. 2022. (Leader, 2022)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Test GRID pro leadera

Příloha B: Tabulka pro vyhodnocení testu manažerského stylu

Příloha C: Test transakčního a transformačního vedení pro leadera

Příloha D: Základní sada otázek pro polostrukturovaný rozhovor s leaderem

Příloha E: Dotazník pro zaměstnance podniku

Příloha A - Test Vašeho manažerského stylu (GRID)

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:	A__3 B__0
Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:	A__0 B__3
Přikláníte se spíše k alternativě A před B:	A__2 B__1
Přikláníte se spíše k alternativě B před A:	A__1 B__2

Používejte, prosím, jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci zachovali.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A___ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B___ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B___ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A___ a toto tvrdě vyžaduje.

B___ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí
A ___ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
B ___ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.
6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že
A ___ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
B ___ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně
A ___ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
B ___ nedá se s tím mnoho dělat.
8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit
A ___ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
B ___ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.
9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že
A ___ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.
B ___ se provádí detailní hlášení.
10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl
A ___ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.
B ___ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.
11. Vedoucí se může vyhnout potížím
A ___ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.
B ___ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A ___ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

B ___ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

A ___ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B ___ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B ___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ odložit toto rozhodnutí

B ___ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A ___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B ___ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17. Při vedení pracovní rady by vedoucí měl

A ___ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B ___ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18. Lidé budou lépe pracovat

A ___ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B ___ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A ___ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B ___ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A ___ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B ___ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21. Při plánování práce by vedoucí měl

A ___ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B ___ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22. Vedoucí by měl

A ___ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B ___ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

A ___ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B ___ provést věcnou diskusi nad fakty.

24. Cíle by měly být stanoveny

A ___ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B ___ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A ___ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B ___ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A ___ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B ___ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A ___ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B ___ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A ___ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ spíše početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B ___ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle

A ___ a požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B ___ a ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A ___ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B ___ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A ___ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B ___ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl

A ___ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B ___ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A ___ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B ___ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl

A ___ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B ___ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A ___ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B ___ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A ___ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B ___ mít poslední slovo.

Příloha B - Tabulka pro vyhodnocení testu manažerského stylu

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.			B		A	
2.				A	B	
3.		A	B			
4.			A	B		
5.	B					A
6.				B	A	
7.		A				B
8.	A		B			
9.		B				A
10.	A			B		
11.					B	A
12.		B	A			
13.		A			B	
14.			B	A		
15.		B				A
16.	A				B	
17.	B	A				
18.	B				A	
19.			A			B
20.	A			B		
21.			A		B	
22.	B					A
23.		A				B
24.				A	B	
25.		B		A		
26.	B			A		
27.					B	A
28.	B	A				
29.			B	A		
30.	A		B			
31.		A			B	
32.				B		A
33.		B				A
34.		A		B		
35.					A	B
36.	A		B			
Celkem						

Příloha C - Test transakčního a transformačního vedení

Tento test zjišťuje preferenci nástrojů používaných k vedení. Volba těchto nástrojů záleží jak na osobnosti a hodnotách manažera, tak na úrovni podřízených pracovníků, či sféře řízení.

Máte před sebou řadu tvrzení. Zkuste se zamyslet, jak se na vás dívají spolupracovníci, ať už kolegové nebo podřízení. Každé tvrzení pak můžete popsat na škále 1 až 5:

1. vůbec ne,
2. zřídka,
3. občas,
4. dosti často,
5. skoro vždycky.

Zvolenou hodnotu 1 až 5 vepíšete do příslušného obdélníčku před tvrzením.

- 1. Dokáže lidi kolem sebe nadchnout úkoly.
- 2. Lidé mu zcela důvěřují.
- 3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolu.
- 4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí.
- 5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.
- 6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny.
- 7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit.
- 8. Je pro ostatní vzorem k následování.
- 9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě.
- 10. Dodává lidem pocit sebedůvěry.
- 11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom.
- 12. Způsobí, že lidé přemýšlí o problémech novým způsobem, jinak než předtím.
- 13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.
- 14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků.
- 15. Lidé se cítí dobře v jeho (její) blízkosti.
- 16. Všichni ho (ji) respektují.
- 17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.
- 18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně.
- 19. Po poradě s ním (s ní) lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli.
- 20. Ten, kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje.
- 21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil.

- 22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním mohou (s ní) pracovat.
- 23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku.
- 24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených.
- 25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků.
- 26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima.
- 27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.
- 28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží.
- 29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky.
- 30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky.
- 31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.
- 32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným.
- 33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé.
- 34. Lidé musejí vědět, co chtějí. On(a) jim ukáže, jak toho dosáhnout.
- 35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti.
- 36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti.
- 37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.
- 38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců.
- 39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy.
- 40. Podněcuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.
- 41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.
- 42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka.

Příloha D - Základní sada otázek pro polostrukturovaný rozhovor s leaderem

- Jaký vztah preferujete se svými podřízenými? Chováte se k nim individuálně?
- Jakým stylem vedete podřízené? Liší se to podle situace?
- Aplikujete ve Vaší společnosti nějaký přístup vedení? (Situační, ...)
- Myslíte, že máte charakteristické schopnosti leadera?
- Spěje Vaše vedení ke zdárnému splnění podnikových cílů?
- Zajímáte se o názory svých podřízených?

Příloha E - Dotazník pro zaměstnance

Vážená respondentko, vážený respondente,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku ke své bakalářské práci. Cílem dotazníku je zjistit, jaké manažerské styly a přístupy preferujete jako pracovník. V dotazníku jsou i další otázky na problematiku leadership.

Dotazník je anonymní. Z uvedených odpovědí je možné vybrat pouze jednu.

Děkuji předem za Váš čas věnovaný vyplňování dotazníku.

1) Jak byste definoval/a Váš vztah k nadřízenému?

- Velmi kladný, přátelský, můžu za ním přijít kdykoliv s problémem;
- Kladný, ale pouze na pracovní úrovni;
- Záporný, komunikuji s ním pouze v nezbytných případech;
- Velmi záporný, komunikaci se vyhýbám.

2) Jak byste definoval/a vztah Vašeho nadřízeného k Vám?

- Pociťuji kladný a přátelský přístup;
- Z jeho strany pociťuji pracovní a neosobní přístup;
- Cítím, že mi dává najevo, kdo je nadřízený, a kdo podřízený;
- Negativní přístup, cítím se v jeho společnosti špatně.

3) S jakým stylem se nejčastěji setkáváte v práci?

- autokratický (direktivní styl, příkazy a rozkazy od vedoucího);
- demokratický (při rozhodování mají prostor i podřízení);
- liberální (volný styl, nevedení).

4) Jste spokojený/á s přístupem svého nadřízeného?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

5) Jaký přístup Vy osobně preferujete (jak byste chtěli, aby k Vám bylo přistupováno)?

- autokratický (direktivní styl, příkazy a rozkazy od vedoucího);
- demokratický (při rozhodování mají prostor i podřízení);
- liberální (volný styl, nevedení).

6) Myslíte si, že je Váš podnik dobře řízen (leader dosahuje dobrých výsledků)?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

7) Jedná Váš nadřízený s pracovníky spravedlivě?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

8) Naplňuje Vás práce?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

9) Podporuje Vás leader v osobním růstu v rámci organizace?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

10) Zapojuje Vás leader dostatečně při rozhodování o vykonávání práce a řešení problému?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

11) Víte, co od Vás leader přesně očekává a jaké jsou podnikové cíle?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

12) Můžete se v případě potřeby kdykoliv na něj obrátit?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

13) Dostáváte od svého nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu za vykonanou práci?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

14) Panuje ve Vašem pracovním týmu dobré pracovní prostředí?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

15) Jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl mít ideální vedoucí?

Klasifikační otázky

16) Jaké je Vaše pohlaví?

- muž;
- žena.

17) Jaký je Váš věk?

- 18 – 24 let;
- 25 – 34 let;
- 35 – 44 let;
- 45 – 55 let;
- 56 a více let.

18) Jaká je vaše pracovní úroveň?

- administrativa;
- výroba;
- doprava.

19) Počet odpracovaných let v podniku
