

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku

Management styles and their use in a company

Tomáš Kraus

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš KRAUS**

Osobní číslo: **K16B0282P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte problematiku manažerských stylů vedení.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Analyzujte styly vedení ve vybraném podniku.
4. Vyhodnoťte a interpretujte získaná data z daného podniku.
5. Formujte návrhy pro řešenou oblast.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **BEDRNOVÁ, Eva a kol.** *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- **CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva, KAISER, Robert B.** *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí bakalářské práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za pomoc, informace, cenné rady a odborné vedení při vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji zaměstnancům společnosti KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o. za ochotu a poskytnutí cenných praktických informací pro potřeby této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1. Manažer	9
1.1 Členění manažerů.....	9
1.2 Vlastnosti manažera	10
1.3 Kompetence a autorita manažera	13
1.3.1 Kompetence	13
1.3.2 Autorita.....	15
1.4 Manažerské role	16
2. Manažerské funkce	18
2.1 Plánování.....	18
2.2 Organizování	18
2.3 Vedení	19
2.4 Kontrolování	19
2.5 Rozhodování	19
3. Vedení lidí.....	20
3.1 Moc a vliv vedení.....	21
3.2 Teorie manažerské mřížky	22
3.3 Styly vedení lidí	23
3.4 Teorie X a Y	27
3.4.1 Předpoklady „Teorie X“	27
3.4.2 Předpoklady „Teorie Y“	27
3.5 Motivace.....	28
3.6 Rozvoj pracovníků	30
4. KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o.....	32
4.1 Základní informace o společnosti	32
4.2 Historie společnosti	33
4.3 Vize, mise a strategie společnosti	34

4.4 Produktové portfolio společnosti	35
4.5 Organizační struktura společnosti	35
5. Analýza stylů vedení ve zvolené organizaci	37
5.1 Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	37
5.1.1 Odpovědi vedoucích	38
5.1.2 Vyhodnocení rozhovorů	42
5.1.3 Celkové shrnutí rozhovorů	45
5.2 Dotazníkové šetření mezi podřízenými pracovníky.....	46
5.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
5.2.2 Shrnutí dotazníkového šetření	60
5.3 Zhodnocení stylů vedení ve zvolené organizaci	62
6. Navrhované doporučení.....	63
6.1 Cíl vzdělávací akce	63
6.2 Obsah vzdělávací akce	63
6.3 Realizace vzdělávací akce	63
6.4 Dodavatel a rozpočet vzdělávací akce	64
6.5 Rizika vzdělávací akce.....	64
6.6 Hodnocení vzdělávací akce.....	66
Závěr	67
Seznam použitých zdrojů.....	69
Seznam tabulek	71
Seznam grafů	72
Seznam obrázků.....	73
Seznam příloh	74

Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku. Samotné vedení je jednou z manažerských funkcí, se kterou přijde ve své práci do styku každý manažer, ať už se nachází na kterékoliv úrovni řízení v organizaci. Manažer musí v rámci vedení svých podřízených dokázat zvládat mezilidské vztahy, každodenní komunikaci se svými pracovníky, získat důvěru u svých pracovníků, motivovat je ke každodenní činnosti a být schopen dělat klíčová rozhodnutí. Manažer si musí dokázat rovněž získat respekt a autoritu u svých pracovníků, a to nejen autoritu mocenskou, vycházející z jeho pozice manažera v rámci organizace, ale také autoritu odbornou, která je podložena jeho znalostmi a zkušenostmi.

Bakalářská práce je zpracována ve společnosti KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o., což je společnost zabývající se zemědělskou technikou.

Hlavním cílem této práce je analyzovat styly vedení ve zvolené organizaci na vybraných odděleních a na základě získaných poznatků formulovat doporučení, jenž povede ke zlepšení celkového vedení zaměstnanců v rámci zvolené organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické. Teoretická část je členěna do tří kapitol, které jsou zpracovány na základě odborné literatury. Úvodní kapitola této části se zabývá pojmy manažer, vlastnosti manažera, kompetence a autorita manažera a manažerské role. Druhá kapitola stručně vymezuje manažerské funkce plánování, organizování, vedení, kontrolování a rozhodování. Třetí a zároveň poslední kapitola teoretické části se zabývá samotným vedením lidí. Jsou zde objasněny pojmy jako moc a vliv vedení, teorie vedení, konkrétně teorie manažerské mřížky a teorie X a Y, motivace a také rozvoj pracovníků. Hlavní a nejobsáhlejší podkapitolou této části jsou samotné styly vedení lidí. Jsou zde dle jednotlivých autorů vymezeny styly vedení, které mohou manažeři při své práci využívat.

Praktická část bakalářské práce obsahuje rovněž tři kapitoly. Čtvrtá kapitola této práce je věnována informacím o samotné společnosti KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o., které byly získány při rozhovorech s představiteli společnosti, z interních materiálů společnosti a také z internetových stránek společnosti. Je zde uvedeno, čím se společnost zabývá, její historie, vize, mise a strategie. Dále jsou zde obsaženy informace o produktovém portfoliu společnosti a rovněž je zde popsána organizační struktura prodejní

společnosti sídlící v Berouně. Pátá kapitola je věnována analýze stylů vedení ve zvolené organizaci. Tato kapitola obsahuje tři podkapitoly. První podkapitola zahrnuje strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky, druhá podkapitola je věnována dotazníkovému šetření, které bylo realizováno mezi zaměstnanci společnosti a ve třetí podkapitole je provedeno následné celkové zhodnocení stylů vedení ve zvolené organizaci. Šestá, poslední kapitola praktické části a zároveň celé práce je věnována navrhovanému doporučení.

1. Manažer

Manažera lze dle Khelerové (2010) definovat jako člověka, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jejichž pomocí manažer naplňuje stanovené cíle. Manažer je rovněž vyjednávač a vůdce, což je daleko obtížnější než být pouhým odborníkem v rámci dané pracovní skupiny. Z tohoto důvodu musí manažer u spolupracovníků získávat autoritu jak odbornou, tak i autoritu vůdčí osobnosti. Bedrnová a kol. (2012) definují manažera jako osobu, která uvádí v každé organizaci vše v pohyb, dává všemu řád a podmiňuje procesy, které v organizaci probíhají. V současné době bývá jako manažer označován každý, kdo řídí organizaci. Práce manažera směrem k lidem ovšem může mít pouze nepatrný rozsah, zejména v případech, kdy řídí pouze malou organizaci s minimem zaměstnanců, nebo se zabývá pouze určitou oblastí a na řadové pracovníky nepůsobí přímo, ale pouze zprostředkovaně skrze další pracovníky. Z tohoto důvodu je zde označení vedoucí pracovník, který již přímo působí a řídí dané pracovníky, usměrňuje je a podněcuje k práci, kontroluje, hodnotí a také odměňuje za plnění daných úkolů. Dle těchto autorů je závaznost manažera v daném směru daleko větší, jelikož manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti, a sice:

- směrem k vysokým výkonům a spolupráci, podmiňující prosperitu organizace,
- s ohledem na jejich spokojenost,
- se zaměřením na jejich další rozvoj.

Mnohdy je také možné zaměnit pojmy manažer a lídr. Tyto dva pojmy nejsou totožné, ale překrývají se. Manažer je osoba, která je v organizaci zodpovědná za organizaci a také dosažení požadovaných cílů. Pojem manažer představuje pozici, kterou v hierarchii dané společnosti zastává, naopak lídr je osoba, která dokáže přimět lidi k následování její cesty směrem ke splnění organizačních cílů. Pojem lídr tedy představuje vlastnost toho, který vede. (Dvořáková a kol., 2007)

1.1 Členění manažerů

Podle stupně řízení, na kterých se jednotliví manažeři nacházejí, je můžeme dělit dle Blažka (2014) do tří skupin, a sice na:

- a) **Manažery první linie** – jedná se o vedoucí pracovníky působící na nejnižším stupni řízení. Například ve výrobním podniku jde o mistra, v obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici primář apod. Každý z těchto vedoucích se dostává

bezprostředně do styku s výkonnými pracovníky, přičemž náplň práce jednotlivých pracovníků může být značně rozdílná.

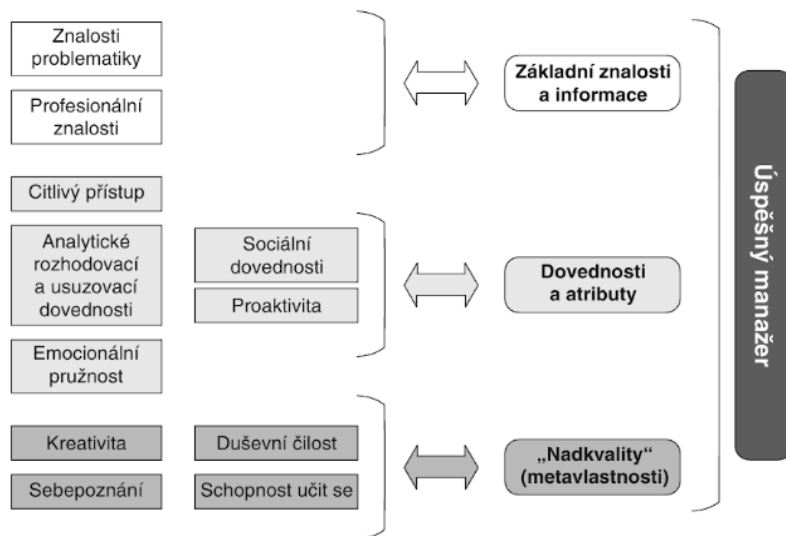
- b) **Střední manažery** – jde o dosti početnou a také různorodou skupinu řídicích pracovníků, kteří operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli jakési „spojky“ mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace.
- c) **Vrcholové manažery** (top management) – tito manažeři řídí organizaci jako celek a prezentují ji navenek, jak vůči vlastníkům, tak vůči dalším důležitým subjektům jako jsou zákazníci, dodavatelé, banky apod. U menších podniků může být vrcholový manažer současně vlastníkem, u velkých společností je funkce výkonu řízení od vlastnických práv zpravidla oddělena.

1.2 Vlastnosti manažera

V obecné rovině vyjadřují vlastnosti manažera jeho relativně stálý způsob chování. Soubor relativně stálých vlastností pak vytváří samotný charakter daného manažera. (Lojda, 2011) Manažer by měl být vyrovnanou osobností a vědět, že veškerá energie se vynakládá efektivně. K dané vyrovnanosti patří také velká dávka životního optimismu, i když se ne vše daří, tak jak by mělo. Manažer má zodpovědnost nejen za sebe, ale také za druhé. Z tohoto důvodu by měl dokázat své vnitřní obavy vždy potlačit, a naopak přesvědčit spolupracovníky, že vše má své řešení. Pro to, aby toho manažer dosáhl potřebuje také získat důvěru od svých spolupracovníků. (Khelerová, 2010)

Na obrázku č. 1 jsou vyobrazeny vlastnosti úspěšného manažera dle Dědiny a Cejthamra (2010).

Obr. č. 1: Profil úspěšného manažera



Převzato: Management a organizační chování, 2010

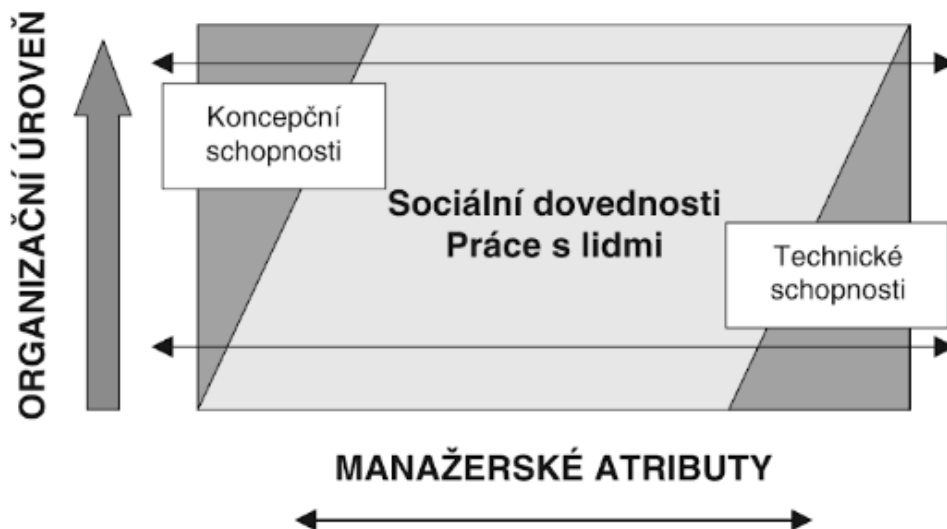
Vlastnosti jsou rozděleny do tří skupin, ovšem velké množství z nich se vzájemně prolíná a občas přispívá některá z vlastností k získání jiné.

- Základní znalosti a informace jsou potřebné při rozhodování na nejzákladnější úrovni.
- Specifické znalosti a schopnosti přímo ovlivňují chování a výkon.
- „Nadkvality“ pomáhají manažerovi rozeznat a rozvíjet své znalosti a také své rezervy. Také umožňují rozvíjet schopnost jednat ve zvláštních situacích.

Při hodnocení manažera je také důležité zaměřit se vedle osobnostních charakteristik na charakteristiky získané. V průběhu vzdělávání a následného zapojení do pracovního procesu se manažer doplňuje ve svých přednostech, které jsou prezentovány formou znalostí, dovedností a také společenskými a lidskými faktory. (Lojda, 2011)

Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a také vykonávané práce je bezpodmínečně nutné, aby manažer disponoval určitou kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností. V průběhu manažerova postupu v rámci organizační hierarchie je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti a důraz na technické schopnosti nestále klesá, což je patrné na obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Manažerské atributy



Převzato: Management a organizační chování, 2010

Technické znalosti – souvisejí s užíváním specifických znalostí, postupů a dovedností při určitých úkolech, na jejich potřebu při kontrole, zaškolení podřízených či při každodenních operacích ve výrobě.

Společenské a lidské faktory – projevují se zejména v mezilidských vztazích a také při cvičení úsudku. Důležitým znakem managementu je schopnost zabezpečit v organizaci efektivní využití lidských zdrojů. Patří sem rovněž efektivní skupinová práce nebo řízení a vedení zaměstnanců. Pod tento bod může být rovněž zahrnuta i citlivost na zvláštní situace a pružnost při osvojování nejvhodnějšího manažerského stylu.

Koncepční schopnosti – jsou důležité především z důvodu komplexního náhledu na operace jako celku, včetně jejich vlivů na životní prostředí. Rovněž sem patří schopnost přijímat rozhodnutí. Příspěvek samotného manažera může být vztahován na všeobecné cíle organizace a na její strategické plánování. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Dle Dvořákové a kol. (2012) by měl manažer disponovat těmito vlastnostmi a schopnostmi:

- **odborné znalosti** – být profesně gramotný a kompetentní v daném oboru,
- **koncepční schopnosti** – musí dokázat myslet abstraktně a strategicky,
- **pracovní výkon v oboru** – musí být schopen podložit svoji odbornost historickými vynikajícími výsledky,

- **lidské schopnosti** – měl by dokázat se svými podřízenými komunikovat, motivovat je a také na ně delegovat určité činnosti,
- **cit** – měl by dokázat identifikovat a kultivovat talent, který by v budoucnu mohl převzít vedoucí pozice,
- **úsuděk** – musí dokázat dělat složitá rozhodnutí, v krátkém čase a bez přesných informací,
- **charakter** – musí být pro své podřízené příkladem čestnosti, celistvosti a respektu k lidským hodnotám a zásadám.

Rozsah koncepčních schopností a technických či odborných znalostí se mění podle stupně, na kterém se manažer v dané organizaci nachází. Management se čím dál tím více stává záležitostí řízení lidí než řízení samotných pracovních operací. Z tohoto důvodu se také stávají společenské a lidské faktory na všech stupních managementu stále důležitějšími. (Dědina, Cejthamr, 2010)

1.3 Kompetence a autorita manažera

1.3.1 Kompetence

Styly osobnosti dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) souvisejí s tím, jak manažer používá kompetence a jak je v různých prostředích efektivní. Práce manažera je charakterizována neustálým řešením problémů, vznikajících v procesu uspokojování potřeb zákazníků, jak problémů vnitřních, tak i vnějších.

V pojmu kompetence manažera se odráží určitá připravenost manažera pro výkon řídicí práce. Existuje celá řada přístupů, které vymezují kompetence, Bedrnová a kol. (2012) člení tyto kompetence na:

- a) **funkčně – preskriptivní (činnosti),**
- b) **observačně – deskriptivní činnosti (role),**
- c) **koncepty identifikace schopností (dispozic, dovedností).**

První vychází z klasických teorií managementu, podle kterých lze dopředu definovat funkce (činnosti), jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, které manažeři vykonávají a na jejich základě vymezit jejich dovednosti.

Ve druhém přístupu se vychází reálného pozorování manažerů při práci, kterému se věnovali přímo daní autoři, kteří zjistili, že manažerská práce zahrnuje celou škálu dílčích činností, které komplikují vymezení manažerských dovedností. Z tohoto důvodu se více zaměřili na manažerské role, ovšem ani to nepomohlo operacionalizovat přístup ke kompetenci manažerů.

Třetí přístup zaměřuje svoji pozornost na koncepty identifikace schopností, které manažer potřebuje pro výkon své práce. Jedná se však ve většině případů o velmi rozsáhlé seznamy vlastností, jejichž snahou je kompetenci postihnout vyčerpávajícím způsobem.

Pohled Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) na dělení kompetencí je založen na typu práce a na něj navázaných dovednostech. Kompetence dělí na:

- **Manažerské kompetence** – tyto kompetence se skládají z dovedností a schopností, které napomáhají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Mají za cíl zajistit, aby byly všechny úkoly splněny v souladu se strategickými plány, vytvářet příjemné prostředí v týmu, ale také vybírat a rozvíjet podřízené. Jedná se například o řešení konfliktů, koučování a delegování zaměstnanců, výběr a hodnocení zaměstnanců apod.
- **Interpersonální kompetence** – kompetence nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů. Tyto kompetence nejsou důležité pouze pro manažera, ale pro všechny pracovní pozice, při kterých přichází zaměstnanec do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování veškerých cílů skupiny. Jde například o aktivní naslouchání, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráci apod.
- **Technické kompetence** – tyto kompetence jsou tvořeny souborem dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci. Zajišťují, že daný zaměstnanec, ať už manažer, nebo kdokoliv jiný, je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které se vztahují k jeho odbornosti, jsou pro jeho práci typické a zároveň odlišné od práce jiných specialistů. Patří sem například účetnictví a finance, sběr a analýza dat, řešení problémů a rozhodování, programování apod.

Jednotliví autoři se také odlišují v tom, zda pro ně hraje významnou roli kontext, v němž se dané dovednosti projevují, nebo zda jednotlivé vlastnosti identifikují a měří bez ohledu na danou situaci.

U Bedrnové a kol. (2012) můžeme identifikovat tři roviny těchto vymezení:

- za příliš statické můžeme považovat chápání kompetence v podobě měřitelného souboru vlastností,
- efektivitu a úspěšnost manažerů více odráží její zakotvení v kvalitě plnění úkolů ve specifických situacích,
- dále se objevují také názory, že je třeba zabývat se i tím, jak manažer věci chápe, tj. jeho paradigmatem.

Dle Bedrnové a kol. (2012) hrají rovněž ve vymezení kompetence velmi významnou roli:

- schopnost podat v daném prostředí efektivní výkon,
- kapacita aplikovat schopnosti a znalosti na nové úkoly a situace,
- motivace ke kvalitnímu výkonu činností.

Kompetence tedy můžeme považovat za určité optimální doladění pracovní způsobilosti člověka směrem k míře jím vykonávané profese, včetně sociálních parametrů jeho pracovního zařazení. Je ovšem zřejmé, že se od sebe budou jednotliví lidé svojí kompetencí lišit, a to především z důvodu individuálních projevů a vlastností, které mohou v nestejně míře odpovídat objektivním požadavkům dané situace. (Bedrnová a kol., 2012)

1.3.2 Autorita

Manažer může uplatňovat autoritu jako součást své pozice v rámci společnosti. V takovém případě je manažer považován za vedoucího pracovníka v důsledku své pozice v rámci hierarchie dané společnosti. (Dědina, Cejthamr, 2010) Působení na pracovníky je rovněž podmíněno manažerovou autoritou. Je vyjádřena vlivem na pracovníky a mírou vážnosti, kterou u nich požívá. Autorita manažera je rovněž velmi úzce spjata s jeho pozicí, kterou v organizaci zastává. Čím výše je jeho pozice v hierarchii daného podniku, tím vyšší je pochopitelně jeho autorita a s ní spojený respekt. Jedná se sice důležitý prvek pro zajištění vážnosti manažerských pozic v organizaci, nicméně to usnadňuje situaci méně kvalitních manažerů a málo to přispívá k pozitivním efektům. (Bedrnová a kol., 2012)

Hlavním předpokladem pro získání a udržení autority je osobní důvěryhodnost. Důvěryhodnost usnadňuje získávat na svoji stranu zaměstnance pro společné cíle, prosazovat nová řešení, provádět změny, ale také motivovat, a to i k činnostem, ke kterým jsou zaměstnanci zprvu skeptičtí. Důvěryhodnost vychází dle Urbana (2013) ze dvou základních zdrojů, a to:

- *odbornosti* – osobních znalostí a zkušeností,
- *dlouhodobého chování* – zkušenosti ostatních, že se jedná o osobu, která neklame, nesnaží se skrýt skutečný zájem či motiv, nebrání komunikaci a také má skutečnou důvěru v to, co říká.

Velmi důležité je udržování svojí autority prostřednictvím odborných a sociálních kvalit, jelikož samotná formální autorita mnohdy nestačí. Vedení se může opírat o rozumnou autoritu, která vychází z reputace daného vedoucího a z jeho odborných znalostí. (Dědina, Cejthamr, 2010) Teprve po prokázání těchto kvalit ze strany manažera přichází neformální autorita. Oba tyto druhy autorit by měly být vzájemně vyváženy, protože jen tak bude nositel autority působit na své okolí věrohodně a jistě.

Autorita je rovněž fenoménem, který může mít vliv i v situacích, kdy je formální stránka moci manažera výrazně oslabena. Může se to například projevit v situacích, ve kterých manažer ztratí svojí řídicí pozici, díky čemuž dojde ke ztrátě autority. Na druhou stranu, pokud manažer neopíral svoji autoritu pouze o své mocenské postavení, je velká pravděpodobnost, že si autoritu udrží i v případě ztráty svého postavení. (Bedrnová a kol., 2012)

1.4 Manažerské role

Dle autorů Vodáčka a Vodáčkové (2013) lze činnost vedoucích pracovníků (manažerů) shrnout do deseti manažerských „rolí“, které jsou následně klasifikovány do tří skupin, a sice:

- skupiny interpersonálních rolí,
- skupiny informačních rolí,
- skupiny rozhodovacích rolí

Interpersonální role souvisejí přímo s formální pravomocí a odpovědností vedoucího pracovníka k udržování a rozvíjení kontaktů s partnery, jednak mimo vlastní organizaci (zákazníci, dodavatelé apod.), ale také v rámci dané organizace (nadřízení a podřízení).

Interpersonální role se mohou rovněž měnit dle poslání, které plní jejich vykonávající vedoucí pracovník. V tomto případě se jedná o tyto tři dílčí role:

- role představitele organizace,
- role „vůdce“ organizace,
- role spojovacího článku.

Informační role manažera se týkají jeho účasti v informačních procesech, při vytváření, sběru, přenosu, filtraci nebo využití dat. Opět zde můžeme nalézt tři dílčí role, a sice:

- role monitorujícího příjemce informací,
- role šířitele informací,
- role mluvčího organizace.

Rozhodovací role vrcholového manažera souvisejí s jeho cílevědomou činností k dosažení cílů organizace. Jedná se právě o informace a znalosti, které manažer zhodnocuje v řídicím systému organizační jednotky. Tyto role zahrnují následující čtyři dílčí role:

- role podnikatele,
- role řešitele problémů,
- role alokátora zdrojů,
- role vyjednavče.

Autoři důrazně upozorňují, že všech těchto deset dílčích rolí je vzájemně propojeno, částečně se překrývají a navzájem se kvalitativně podmiňují. Vedoucí pracovník by měl být schopen dospět k jejich vzájemné integraci.

Dále se také dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) můžeme setkat ještě s jednou skupinou, a sice skupinou rolí administrativních s těmito třemi dílčími rolemi:

- administrátora,
- sledování a kontroly úkolů,
- správce rozpočtů.

2. Manažerské funkce

Pojem manažerské funkce představuje typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat pro zajištění úspěchu své manažerské práce. Specializace jednotlivých vedoucích pracovníků na určité činnosti může požadavky na plnění jednotlivých manažerských funkcí do jisté míry modifikovat. Ale i v takových případech (např. týmové práci) je vždy požadováno alespoň pochopení a respektování dalších nezbytných manažerských činností, které přispívají k celkové harmonii výkonu manažerské práce. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Existuje celá řada různých pojetí manažerských funkcí. V rámci této práce je uvedeno pět, nejčastěji uváděných manažerských funkcí, včetně vedení lidí, s jejich stručným popisem. Jedná se o plánování, organizování, vedení, kontrolování a rozhodování.

2.1 Plánování

Plánování je první z pěti uvedených sekvenčních manažerských funkcí. Jedná se o činnost, jejímž výsledkem je plán, který definuje záměr splnění určitých úkolů. Plány mohou mít určité poslání, rozmanitost a klasifikaci, způsoby stanovení daných cílů plánů a také kritéria jejich plnění. Mohou mít různé principy vytváření plánovacích soustav v organizaci, jejich dimenze a také cílové sladění i přístupy ke stanovení časových horizontů plánů. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

2.2 Organizování

Základním předpisem každé organizace je organizační řád, který vymezuje jednotlivé útvary organizace, jejich pracovní náplň, ale také pravomoc a odpovědnost vedoucích pracovníků. (Blažek, 2014) Hlavním cílem organizování je tedy účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky. Organizování je dle Vodáčkové a Vodáčka (2013) založeno na využití:

- výhod společenské dělby práce (například vhodnou specializací či sdružováním činností),
- koordinace (sladění) činností a také lidí, kteří je vykonávají,
- přiměřeného vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí, kteří se zúčastní daných organizačních procesů.

2.3 Vedení

Tuto manažerskou funkci zde uvádím čistě pro přehlednost, jelikož se jí podrobně věnuji ve třetí kapitole.

2.4 Kontrolování

Posláním kontrolování je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v daném procesu znamenají rozdíl mezi záměrem a skutečností. Zatímco některé interpretace popisují kontrolování jako dodatečnou prověrku výsledků a způsobu zajištění některých činností, kontrola jako manažerská funkce je chápána širěji. Nejedná se pouze o prověřování a následné případné potlačovací opatření. Kontrola v tomto pojetí zdůrazňuje rozborový charakter, který velmi často splývá s některými analytickými činnostmi, které jsou nezbytné pro rozhodovací a implementační fáze sekvenčních manažerských funkcí. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

2.5 Rozhodování

Rozhodování patří mezi klíčové prvky řízení. Správné rozhodnutí je klíčovou podmínkou pro dosažení zamýšleného cíle. V případě, že se manažer rozhodne chybně, všechny následující aktivity, nezávisle na tom, zda jsou prováděny dobře či nikoliv, jsou kroky jdoucí špatným směrem. Většina definic se shoduje na tom, že rozhodování je volbou mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle. (Blažek, 2014) Rozhodováním se tedy rozumí proces výběru z více přípustných řešení uvažovaného problému. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

3. Vedení lidí

Vedení lidí je jednou z klíčových manažerských funkcí. V každé organizaci potřebují vedoucí pracovníci dovednosti pro to, aby dokázali své podřízené vést a určitým způsobem motivovat pro jejich co možná nejvyšší výkonnost. Vedoucím slouží dovednosti pro vedení lidí dle Armstronga a Taylora (2015) převážně ze čtyř důvodů:

- musí dokázat přesvědčit ostatní, aby splnili daný úkol,
- pokoušejí se co nejlépe rozvíjet lídry v dané organizaci,
- na vyšší úrovni vedou i ostatní personalisty,
- přímo se podílejí na vedení určitých změn.

Vést lidi neznamená pouze rozdat úkoly či pověřit jedince nebo skupiny splněním dané činnosti. Je potřeba zaměstnance také inspirovat, podněcovat a ovlivňovat. Vedení lidí tak může být chápáno jako schopnost přesvědčit, inspirovat či podněcovat ostatní k tomu, aby se chovali v zájmu organizace a dokázali ze sebe vydat to nejlepší. To samozřejmě zahrnuje neustálou komunikaci, rozvíjení a podněcování, aby byli zaměstnanci co možná nejvíce angažovaní v dané problematice a dokázali pochopit co od nich manažer vlastně požaduje. (Armstrong, Taylor, 2015)

V teorii vedení lidí můžeme také odlišit dle Tureckiové (2004) dva přístupy:

- **univerzalistický** – tento přístup vychází z předpokladu, že úspěch ve vedení lidí je závislý na manažerovi, kterého k tomu, aby efektivně řídil předurčují určité osobnostní charakteristiky, nebo z předpokladu, že existuje takový styl chování, který vede k úspěchu bez ohledu na další podmínky řízení,
- **situacionalizovaný** (situační nebo kontingentní) – který vznikl později a jeho základním předpokladem je to, že různé styly chování jsou vhodné v různých podmínkách.

Vedoucí pracovníci, kteří jsou při vedení lidí efektivní, přesně vědí, co a jak chtějí dělat a kam svůj tým směřují. Dokáží dobře vyhodnocovat silné a slabé stránky jak celé skupiny, tak všech jedinců ve skupině a velmi pružně na ně reagovat. Mají jasnou vizi, kterou předávají skupině a snaží se o pochopení všech detailů, které vedou k dosažení daného cíle. Dokáží velmi dobře ovlivňovat a také motivovat jednotlivé členy skupiny a získávají u nich přirozenou autoritu a respekt. Velmi přirozená je u nich také otevřená

komunikace se členy týmu, která pomáhá k odstraňování většiny nedostatků. Dokáží měnit styl vedení lidí v závislosti na vzniklé situaci. (Armstrong, Taylor, 2015)

3.1 Moc a vliv vedení

V každé organizaci bude vliv vedení ze strany manažera závislý na typu síly, kterou uplatňuje na své podřízené. Uplatnění síly je sociální proces, který pomáhá objasnit, jak mohou lidé ovlivňovat druhé. Pět hlavních zdrojů síly, na kterých je založen vliv manažera a které se dají pozorovat na pozadí vztahu manažera a podřízených bylo vymezeno Dědinou a Cejthamrem (2010) jako:

- **Moc odměn** – tato moc je založena na tom, že podřízený vnímá manažera jako někoho, kdo má možnost a také zdroje odměňovat ty, kteří se přizpůsobují příkazům, například formou platu, podpory, odměn, pochval, uznání apod.
- **Donucovací moc** – jedná se o moc, která je založena na strachu a na tom, že podřízený vnímá manažera jako někoho, kdo má moc trestat, nebo zajistit menší odměnu těm pracovníkům, kteří se příkazům nepřizpůsobí, například formou snížení platu, přidělením nechtěných povinností, oslabení přátelství, podpory, nebo hrozbou propuštění. Jedná se vlastně o přesný opak moci odměn.
- **Legitimní moc** – moc založena na vnímání manažera podřízeným jako někoho, kdo má právo ho ovlivňovat, protože v rámci organizace zastává vedoucí roli či pozici. Legitimní moc je tedy založena na autoritě, která vychází z postavení manažera v rámci organizace, nikoliv na povaze osobních vztahů s ostatními.
- **Referenční moc** – jde o moc založenou na identifikaci podřízeného se svým manažerem. Manažer má vliv, protože zde působí sympatie, osobní vlastnosti, úcta a v neposlední řadě také manažerovo charisma. Manažer je v pozici, kdy může uplatňovat svoji moc na základě respektu a úcty vůči jeho osobě, nikoliv formou trestů nebo odměn.
- **Odborná moc** – zakládá se na vnímání manažera podřízenými jako někoho, kdo je kompetentní a má speciální či odborné znalosti dané problematiky. Odborná moc je postavena na důvěryhodnosti a jasnosti odborných znalostí v určitém oboru, například specialistů jako je personální manažer, účetní nebo systémový analytik. Odborná síla bývá zpravidla omezována na jasné, jasně definované obory a specializace.

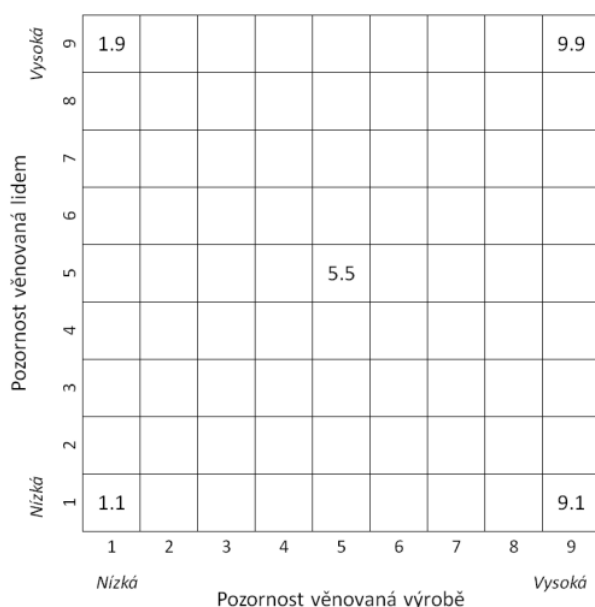
3.2 Teorie manažerské mřížky

Z hlediska stylu vedení je velmi důležitý vztah mezi zájmem manažera o výkon a o spolupracovníky. Na tomto konceptu vznikla teorie manažerské mřížky, jejímiž autory jsou Robert Blake a Jane Moutonová. (Blažek, 2014)

Mřížka má tedy dvě dimenze, z nichž jedna je zaměřená na vztahy a druhá na výkon. Zaměření na výkon vyjadřuje u manažera postoje k celé řadě záležitostí, až už se jedná o úroveň rozhodování, různé postupy a procesy, nebo velikost produkce. Zaměření na vztahy může být interpretováno velmi široce. Může zde být zahrnuto udržování sebedůvěry spolupracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, nebo udržování dobrých mezilidských vztahů.

Tyto dvě proměnné jsou následně promítnuty v grafu, kde na vertikální ose je nanášeno zaměření na vztahy a na horizontální pak zaměření na výkon. Na každé ose se nachází stupnice od 1 do 9, která vyjadřuje vzestupně rostoucí váhu každého faktoru. Protnemeli vzájemně tyto hodnoty, vzniká schéma tzv. manažerské mřížky, jak je patrné na obrázku č. 3.

Obr. č. 3: Manažerská mřížka



Převzato: Management, organizování, rozhodování, ovlivňování, 2014

Mřížka znázorňuje dimenze jednání manažera, který je buď zaměřen na výkon, nebo naopak na vztahy a pracovníka. Mění se poměr od nuly do maxima mezi těmito

parametry pak vytváří podmínky pro specifikaci různých stylů vedení. (Dvořáková a kol., 2007) Mezníky tohoto jednání pak představují tyto charakteristické styly vedení:

- 1.1 znázorňuje styl vedoucího pracovníka s minimálním zájmem jak o výkon, tak o lidi, jde o nedostatečnou řídicí práci, která vyústí ve bezvládu,
- 9.1 představuje technokratický styl, či autoritativní styl, kdy se manažeři zaměřují převážně na odvedenou práci, nikoliv však na pracovníky,
- 1.9 jedná se o styl, při kterém manažer udržuje přátelské vztahy se svými spolupracovníky, snaží se předejít konfliktům a být mezi nimi oblíbený, přičemž zanedbává zajišťování potřebného výkonu,
- 5.5 tento styl je stylem průměrného vedoucího pracovníka, který má pouze průměrný zájem jak o výkon, tak o samotné pracovníky,
- 9.9 tento styl lze označit za styl ideální, vedoucí dbá na dosažení daných výkonnostních požadavků organizace, které zároveň propojuje s vysokým zájmem o pracovníky. (Blažek, 2014)

Manažerská mřížka je velmi užitečnou pomůckou pro identifikaci a kvalifikaci manažerských stylů vedení. Neříká nám ovšem, z jakého důvodu manažeři spadají do určitého bloku. Abychom dokázali odhalit umístění manažera v mřížce, musíme zkoumat jeho osobnostní vlastnosti i vlastnosti jeho následovatelů, také jeho schopnosti a vzdělání, dále také prostředí organizace a další faktory, které působí na vedoucího a jeho pracovníky. (Dvořáková a kol., 2007)

3.3 Styly vedení lidí

Pod pojmem styl vedení si můžeme představit přístup, který manažer uplatňuje pro vedení dané skupiny. Stylů vedení existuje celá řada, ať už se jedná o styly, kde manažer uplatňuje svoji autoritu a respekt, nebo styly, ve kterých může každý člen přijít s určitým návrhem a přispět tak k řešení daného problému. Může se také jednat o kombinaci mnoha stylů vedení, které manažeři uplatňují v různých situacích. (Armstrong, Taylor, 2015)

Principálně můžeme dle Blažka (2014) rozeznávat tři základní styly vedení, a to:

- **Autokratický** – pro tento styl je typické, že vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje podřízeným formou příkazů, komunikace probíhá shora dolů formou příkazů, opačným směrem formou hlášení o jejich plnění, tento styl je využíván převážně tam, kde je na straně vedoucího výrazná kvalifikační převaha,

nebo tam, kde je zapotřebí rychlého a koordinovaného zásahu (záchrana lidských životů).

- **Participativní** – je založen na tom, že manažer formuluje úkoly a postupy za pomoci svých pracovníků, manažer obvykle předloží problém a následně shromažďuje jednotlivé nápady a návrhy ze strany pracovníků a poté vybere optimální řešení, motivace je založena na základě odměn za spoluúčast. Je využíván především v podmínkách složitější tvůrčí práce za pomoci kvalifikovaných pracovníků.
- **Liberální** – u tohoto stylu jde o poměrně velkou autonomii spolupracovníků, vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o řízení kolektivu jako celku, role vedoucího spočívá především v podpoře spolupracovníků a předávání či zprostředkování klíčových informací, tento styl je zpravidla úspěšně aplikovatelný při vedení vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří vykonávají vysoce tvůrčí práci.

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí šest následujících stylů vedení včetně jejich možného využití:

- **nátlakový** – vyžaduje okamžité splnění (řešení krizových situací nebo zvládnání problémových jedinců),
- **autoritativní** – mobilizuje lidi (přináší nové vize nebo otevírá nové směry),
- **spojenecký** – vytváří harmonii (řešení sporů nebo podněcování lidí vystavených stresu),
- **demokratický** – podporuje dosažení shody (uzavírání dohod nebo získávání podpory),
- **udávající tempo** – nastavuje vysoké standardy (dosažení rychlých výsledků v případě motivovaného týmu),
- **založený na koučování** – rozvíjí lidi (zlepšování pracovního výkonu a rozvíjení silných stránek).

Autorka Tureckiová (2007) rozděluje styly vedení na:

- **Autoritářský** – manažer rozhoduje sám a zneužívá své pravomoci. Ve většině případů se jedná o styl neefektivní.

- **Autoritativní** – manažer rozhoduje sám, dává příkazy a očekává jejich plnění. Tento styl může mít také podobu „Benevolentně-autoritativního“, který je využíván u malých firem a neumožňuje rozvoj pracovníků.
- **Konzultativní** – styl, který je označován také jako demokratický. Manažer rozhoduje sám, ovšem na základě předchozí konzultace s pracovníky.
- **Participativní styl** – jedná se o pokročilou variantu demokratického stylu. Jde o variantu týmového vedení, kdy je vždy přijato nejlepší řešení, bez ohledu na to, kdo je jeho autorem.
- **Delegativní styl** – jedná se o efektivní variantu stylu „volná uzda“, v rámci které, panuje mezi lídrem a spolupracovníkem vysoká míra důvěry. Ze strany manažera je na pracovníka přesunuta část nerutinních úkolů.
- **Zmocňování** – jde o rozšířenou formu delegování. Kompetentní osobou je pracovník, který danému problému nejlépe rozumí.

Dvořáková a kol. (2007) člení styly vedení do čtyř kategorií v závislosti na spolupráci a komunikaci a to na:

- **Direktivně autoritativní styl vedení** – manažer působí jako autokrat, který nemá důvěru v podřízené, motivace probíhá převážně na základě obav a postihů, komunikace probíhá pouze vertikálně shora dolů.
- **Liberální autoritativní styl vedení** – manažer svým podřízeným důvěřuje a spoléhá na ně, motivuje je pomocí odměn, trestů a obav z nesplnění úkolů, umožňuje komunikaci zdola nahoru, která ovšem nebývá pracovníky příliš využívána.
- **Konzultativní styl vedení** – manažer ve velké míře důvěřuje svým pracovníkům, snaží se využívat jejich myšlenky a nápady, využívá převážně odměn, výjimečně trestů, podporuje obousměrnou komunikaci.
- **Participativně – skupinový styl vedení** – manažer má plnou důvěru ve své podřízené, využívá jejich nápady a názory, podle jejich zapojení do aktivit poskytuje manažer ekonomické odměny, podporuje obousměrnou komunikaci a jedná s pracovníky jako s rovnocennými partnery.

Manažeri, kteří využívají poslední ze míněných stylů vedení, dosahují dle Dvořákové a kol. (2007) těch nejlepších výsledků. Úspěšnost tohoto vedení připisuje především prosazování velké spoluúčasti pracovníků na vedení.

„Špatní“ manažeři však dle Armstronga a Taylora (2015) mění styly vedení velmi nahodile, a tak je pro členy skupiny často velmi složité porozumět tomu co se od nich očekává a v dané situaci se mohou cítit dosti chaoticky až zmateně. Oproti tomu „dobří“ manažeři dokáží jakoukoli změnu provést tak, že ji všichni členové velmi dobře chápou. Dokáží změnu vysvětlit jednotlivým pracovníkům na základě jejich charakteristik a uvědomují si, že ke každému členovi musejí přistupovat odlišným způsobem. Někteří členové vyžadují spíše pozitivní vedení, pro jiné může být naopak příjemnější cítit za sebou určitou autoritu a vědět, že je potřeba držet si určitý respekt. Avšak i změny ve vedení lidí mají určitá omezení a není příliš žádoucí využívat velké množství přístupů, či být nedůsledný při využívání určitého přístupu, jelikož za takové situace může snadno nastat ve skupině „chaos“ a lidé nebudou vědět co mohou od svého manažera očekávat. Realita ve vedení lidí je ovšem taková, že manažeři jsou povyšováni do vedoucích funkcí aniž by byli pro vedení lidí vhodnými adepty a o této problematice měli dostatečný přehled a množství informací pro vykonávání těchto funkcí. To znamená, že následně pouze rozdělují úkoly svým podřízeným a dohlížejí na jejich plnění.

Četné výzkumy řídicích stylů ukazují, že autokratický styl vedení je dnes již v mnoha směrech pokládán za překonaný. Stylem řízení 21. století je považován tzv. transformační styl řízení. Tento styl řízení je charakteristický pro manažery, kteří se zaměřují převážně na motivaci řízených pracovníků, umocňují klima důvěry a pokoušejí se sladit jejich zájmy se zájmem dané organizace. Snaží se motivovat své pracovníky tím, že jim vysvětlují účel a význam jejich práce, radí jim a pomáhají jim s jejich rozvojem. Charakteristickými znaky toho stylu jsou dle Bedrnové a kol. (2012):

- podpora participace,
- schopnost sdílení moci a informací,
- posilování sebevědomí řízených pracovníků,
- umění nadchnout kolegy pro určitý úkol.

Transformační styl řízení je považován nejen za nejefektivnější styl vedení z hlediska podřízených, ale také se ukazuje, že má pozitivní vliv na produktivitu a finanční výsledky samotné organizace. (Bedrnová a kol., 2012)

3.4 Teorie X a Y

Klasickým východiskem k různým přístupům pro vedení lidí je teorie X a Y. Tato teorie vznikla koncem 50. let minulého století a jejím autorem je americký odborník Douglas McGregor. Důvodem vzniku této teorie byly významné změny, které se v této době odehrávaly ve velkých amerických společnostech a na které management dostatečně nereagoval změnami stylů vedení. (Blažek 2014)

McGregorova „teorie X a Y“ vznikla na základě empirických rozborů a je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení určité rovnováhy mezi těmito dvěma extrémy.

3.4.1 Předpoklady „Teorie X“

- člověk má k dané práci nechuť a považuje ji pouze za přítěž nutnou k zajištění obživy a z tohoto důvodu se pracovním povinností co nejvíce vyhýbá,
- nechuť k práci je tak silná, že pracovníka nedokáže motivovat ani příslib mzdy, pracovníka s pracovištěm nespojují žádné osobní, sociální či emocionální vztahy,
- pracovník nemá žádné ambice na kariérní posun, vyhýbá se adresné odpovědnosti a vyhovuje mu to, že je řízen svým vedoucím,
- pracovník dává přednost sociální jistotě a klidným podmínkám práce, preferuje pasivitu před vyvíjením jakékoliv aktivity či iniciativy.

Za předpokladu, že vedoucí pracovník bude vycházet z extrémní „teorie X“, logicky dospěje k nutnosti vést lidi na „krátkém vodítku“ centrální rozhodovací pravomoci. Takové vedení lidí je v manažerské literatuře označováno jako autoritativní, autokratické či direktivní vedení lidí. Jde o vedení, ve kterém pracovníci nemají jakoukoliv rozhodovací pravomoc.

3.4.2 Předpoklady „Teorie Y“

- pracovník má k práci přirozený sklon a práce ho těší, pracovník má také kladný vztah k ostatním spolupracovníkům i k samotné organizaci, dosažení požadovaných cílů považuje za přirozené,
- nepovažuje svou práci pouze jako podmínku pro zajištění svých existenčních potřeb, ale také jako místo, kde může naplno uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti, díky čemuž může rozvíjet svoji osobnost,

- snaží se co nejlépe uplatnit a přijímá zodpovědnost, nebo jí dokonce sám vyhledává, disponuje přirozenou ctižádostí a touhou se co nejlépe uplatnit, je ochoten účastnit se i aktivit s rizikem špatného výsledku.

Při přijetí tohoto druhého extrému, tedy „teorie Y“, manažer preferuje volný, demokratický styl a participativní charakter vedení spolupracovníků. Toto vedení bývá v manažerské literatuře označováno jako liberální, demokratické či nedirektivní vedení. Jedná se o vedení s plnou rozhodovací pravomocí vedených spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Samotný autor této teorie byl zastáncem „teorie Y“. Ukazuje se však, že v mnohých případech je vhodnější využívat „teorii X“. Jsou lidé, kteří pracují přirozeně s plným nasazením, ale také ti, které je potřeba do práce nutit. Záleží ovšem také na vztahu člověka k dané práci. Pokud vykonává činnost, která ho baví nebo určitým způsobem naplňuje, bude se jí věnovat ze všech sil, aniž by k tomu musel být kýmkoliv nabádán, jedná se o typický příklad „teorie Y“. Pokud však pracovník bude vykonávat činnost, která ho absolutně nebaví, bude muset být určitým způsobem stimulován svým vedoucím, což je v souladu s „teorií X“. (Bělohávek, 2005)

3.5 Motivace

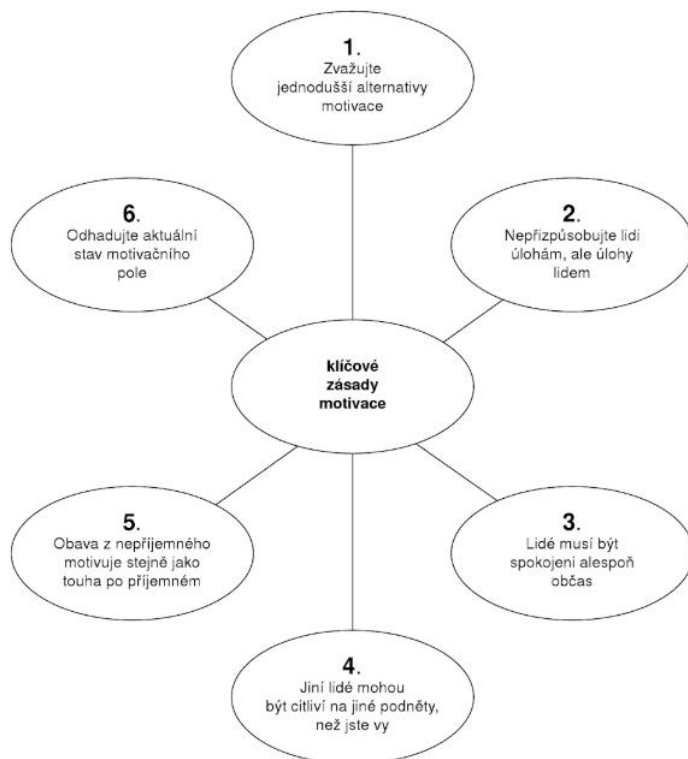
Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody lidského jednání. Jedná se o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv. Konkrétním motivem je vyjádřeno, z jakého důvodu člověk jedná určitým způsobem, což souvisí s se snahou dosažení určitého cíle. (Blažek, 2014)

Pojem pracovní motivace vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z jeho motivů. Z tohoto hlediska vymezuje Tureckiová (2004) dva druhy motivů:

- A) **Přímé (vnitřní) motivy:** jedná se například o potřebu vykonávání určité činnosti, potřebu kontaktu s jinými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci apod.
- B) **Nepřímé (vnější) motivy:** zde se jedná například o mzdu, která následně uspokojuje jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti apod.

Plamínek (2018) sepsal šest obecně platných zásad, které by měl mít manažer při motivaci pracovníků na paměti. Jde převážně o to, že k motivaci vždy existují určité alternativy, které jsou pro samotné pracovníky jednodušší. Dále je tu zlaté pravidlo motivace, které říká, že je vždy lepší přizpůsobovat úlohy lidem než samotné lidi k obrazu úloh. Třetí pravidlo říká, že pracovníci nemusejí být neustále spokojeni, ale měli by být spokojeni alespoň občas a alespoň s něčím. Další pravidlo upozorňuje na to, že pracovníci mohou být citliví na jiné podněty než samotný manažer a dávají přednost jiným motivům. Páté pravidlo uvádí, že motivace nemá jen rub, ale také líc a proto nemusí být pracovníci motivováni jen touhou po příjemném, ale také obavami z nepříjemného. Poslední pravidlo říká, že v každém okamžiku je u konkrétního člověka určitý stav motivačního pole, neboli určitá jedinečná souhra jednotlivých motivů. Z tohoto důvodu je pro manažery dobré dokázat odhadnout stav motivačního pole jednotlivých pracovníků, skládajícího se ze tří faktorů, a sice aktuální nálady, prostředí a také osobnosti. Půltucet motivačních pravidel dle Plamínka (2018) je vyobrazeno na obrázku č. 4.

Obr. č. 4: Půltucet motivačních pravidel



Převzato: Vedení lidí, týmů a firem, 2018

Velmi známá je Maslowova hierarchie potřeb. Maslow vymezil pět skupin potřeb, které následně seřadil do hierarchického systému od nejnižších po nejvyšší. Člověk musí nejprve naplnit základní potřeby, teprve poté je motivován k plnění dalších potřeb. Tuto teorii dále vysvětluje a člení Bělohávek (2005) na:

- a) **Fiziologické potřeby** – potřeby základní, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití. Jedná se o potřeby vody, potravy, vzduchu apod.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** – znamenají zajištění a uchování existence do budoucna, neboli eliminaci nebezpečí či ohrožení.
- c) **Sounáležitost** – jedná se o potřeby začlenění do nějaké skupiny, patří sem potřeby lásky či přátelství.
- d) **Potřeby uznání a ocenění** – představují sebeocenění, respekt a také uznání osoby ze stran ostatních.
- e) **Sebeaktualizace** – jedná se o realizaci veškerých jedincových schopností a talentu.

3.6 Rozvoj pracovníků

Rozvoj podřízených představuje velmi výraznou část manažerské práce na jakékoliv úrovni vedení. Podřízení, kteří jsou dostatečně kompetentní, usnadňují manažerovi práci, protože ten má možnost delegovat na ně řadu úkolů, aniž by se musel obávat, že tyto úkoly nebudou v dostatečné kvalitě splněny. Jedná se o lákavý cíl, kterého ovšem není v praxi vždy jednoduché dosáhnout, jelikož manažer musí mít schopnost správně rozpoznat, jak k jednotlivým pracovníkům přistupovat a následně tomu přizpůsobit svůj styl vedení lidí. Úroveň rozvoje pracovníka vzhledem k danému úkolu je poté závislá na kombinaci jeho kompetence a pracovní ochoty, tj. odhodlání splnit daný úkol. Kombinace těchto dvou proměnných tvoří čtyři základní typy rozvojové úrovně jednotlivých pracovníků, které vymezili Pavlica, Jarošová a Kaiser (2015) následovně:

- D1 – Pracovník s nízkou kompetencí a vysokou mírou odhodlání. Obvykle se jedná o nováčka-nadšeného začátečníka.
- D2 – Pracovník s nižší kompetencí, který ovšem disponuje nějakými zkušenostmi z dané oblasti.
- D3 – Pracovník, jehož míra kompetence je na vzestupu, ovšem míra jeho ochoty a odhodlání je proměnlivá.
- D4 – Jedná se o vysoce kompetentního pracovníka, jenž disponuje vysokou mírou ochoty a odhodláním zvládnout dané úkoly.

Na obrázku č. 5 jsou znázorněny čtyři styly vedení (S1-S4), které odpovídají dané úrovni rozvoje (D1-D4) pracovníka. Podle tohoto modelu tak přímý direktivní styl S1 odpovídá úrovni rozvoje D1, styl S2 úrovni D2, styl S3 je vhodný pro kompetentního pracovníka s proměnlivou ochotou D3 a výkonný pracovník úrovně D4 očekává styl vedení S4, který mu nabídne dostatečný prostor pro jeho vlastní iniciativu. (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015)

Obr. č. 5: Kombinace direktivního a podporujícího chování



Převzato: Vyvážený leadership, 2015

4. KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o.

V rámci této kapitoly bude představena zvolená společnost. Budou zde uvedeny základní informace o společnosti, historie společnosti, vize, mise a strategie společnosti, její výrobní trhy, produktové portfolio a organizační struktura zvolené prodejní společnosti.

4.1 Základní informace o společnosti

Kverneland Group je přední mezinárodní společnost, která se zabývá vývojem, výrobou a distribucí zemědělské techniky a souvisejících služeb. Skupina má vlastní výrobní společnosti v 8 zemích a prodejní společnosti v 17 zemích. Své produkty vyváží společnost do dalších 60 zemí. (Kverneland Group Czech, ©2019) V tabulce č. 1 jsou uvedeny základní údaje o prodejní společnosti nacházející se v České republice.

Tab. č. 1: Základní údaje o společnosti

Název společnosti	KVERNELAND GROUP CZECH s.r.o.
Sídlo	Beroun, Košťálkova 1527, PSČ 26601
Právní forma	Společnost s r.o.
Identifikační číslo (IČO)	65410025
Spisová značka	C 44360 vedená u Městského soudu v Praze
Datum vzniku a zápisu	1. duben 1996
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
Základní kapitál	60 000 000,-Kč
Webové stránky	https://cz.kvernelandgroup.com/

Zdroj: justice.cz, 2019
Zpracoval: Tomáš Kraus

4.2 Historie společnosti

Historie značky Kverneland sahá až do roku 1879. V tomto roce její zakladatel Ole Gabriel postavil kovárnu v obci Kverneland poblíž Stavangeru v Norsku a začal v ní vyrábět kosy. Později, v roce 1882, přišel s výrobou pluhů, za něž následně také obdržel diplom. V roce 1894 převedl svoji rodinnou kovárnu na firmu, díky čemuž mohl financovat další vývoj a růst. Od roku 1910 se firma Kverneland začíná specializovat na těžší zemědělské nářadí, které je určené převážně větším zemědělcům s koňmi. S rozvojem prvních traktorů začíná společnost zkoumat příležitosti pro výrobu návěsné techniky určené traktorům. V roce 1928 vyrábí společnost Kverneland svůj první pluh pro traktor. Roku 1972 vyrábí společnost celosvětově první otočný pluh s automatickým systémem ochrany jednotlivých orebních těles, který se posléze stává pro firmu hlavním produktem. V roce 1986 se společnost Kverneland spojuje s firmou Underhaug a do svého sortimentu přidává baličky píce. Roku 1992 je na trh uveden Kverneland Packomat, který spojuje orbu a tvorbu seťového lůžka do jedné operace. Následující rok kupuje Kverneland již zavedenou společnost Taarup Maskinfabrik v Dánsku a tento krok vede k dalšímu rozvoji produktů pro sklizeň píce, jako jsou žací stroje, rotační obrabeče a shrnovače. Kverneland nadále pokračuje v rychlém růstu a roku 1995 kupuje italského výrobce rotačních bran společnost Maletti, S.p.A. Další rok následuje akvizice společnosti Maschinenfabrik Klepp v Německu, díky čemuž Kverneland posiluje své postavení na trhu secích strojů. Akvizicí nizozemské Greenland Group roku 1998 a zařazením rozmetadel, postřikovačů a svinovacích lisů do svého portfolia společnost významně rozšiřuje sortiment a zdvojnásobuje svou velikost. Další rok firma zakupuje německou společnost RAU a přidává do svého sortimentu také polní postřikovače. Roku 2008 probíhá sloučení produktových řad Taarup, Accord, Rau a Kverneland do jedné silné značky pod jménem Kverneland. O dva roky později získává Kverneland Group 39 % italského výrobce Galliani S.p.A. V roce 2012 se jediným vlastníkem společnosti Kverneland Group stává japonská firma Kubota Corporation. V roce 2017 přenáší vzhledem k nárůstu nabídky produktů a rozšíření skladového zařízení společnost Kverneland své centrální distribuční centrum pro náhradní díly do města Metz ve Francii. (Kverneland Group Czech, ©2019)

4.3 Vize, mise a strategie společnosti

Vizí společnosti Kverneland Group je být spolehlivým partnerem a dodavatelem prvotřídních a výkonných zemědělských strojů, inteligentních řešení a servisu pro každého zemědělce.

Jejich posláním je rozvíjet a dodávat na trh výrobky, systémy a služby, které přidávají vyšší hodnotu pro zákazníky v celém hodnotovém řetězci. Jejich produkty a inovace dlouhodobě přispívají zemědělcům ve vývoji a dlouhodobém úspěchu.

Strategií společnosti Kverneland Group k dosažení všech cílů je spolupráce s profesionálními zemědělci a společné rozvíjení nejúčinnějších a nákladově nejefektivnějších možných řešení a služeb. Jejich cílem je ulehčit a zefektivnit zemědělcům práci tím, že jim budou poskytovat vysoce kvalitní stroje, řešení a profesionální servis pro precizní zemědělství. Všude tam, kde jsou jejich výrobky prodávány, se snaží, aby si jejich zákazníci mohli být jisti tím, že jim Kverneland Group poskytne prvotřídní stroje a podporu dnes i v budoucnu.

Společnost Kverneland Group neustále rozšiřuje svoje aktivity s cílem nabídnout profesionálním zemědělcům kompletní nabídku kvalitních výrobků a služeb. Aby toho dosáhli, vytváří strategické aliance a soustředí se na inovace a zákaznický i tržně orientovaný vývoj produktů. Tato strategie jim zajišťuje pozici největšího mezinárodního dodavatele v zemědělském průmyslu s prodejními a výrobními společnostmi po celém světě.

Jejich cílem je být spolehlivým partnerem zemědělců v sezoně i mimo ni a vytvoření úzkých, silných a profesionálních vztahů s jejich prodejci jim toto umožňuje. Snaží se poskytovat podporu a partnerství, které je potřebné pro dlouhodobé a efektivní vztahy. Prostřednictvím jejich specializované a kompetentní dealerské sítě zvyšují podíl na trhu s jejich neustále zdokonalovanými produkty.

To, že se jedná o velkou mezinárodní společnost, umožňuje využití synergie mezi různými procesy, kompetencemi a zdroji. Vzhledem k velikosti jejich aktivit je společnost schopna těžit z úspor ve výrobě a udržovat efektivní náklady prostřednictvím prodejní sítě a dovozců. (Kverneland Group Czech, ©2019)

4.4 Produktové portfolio společnosti

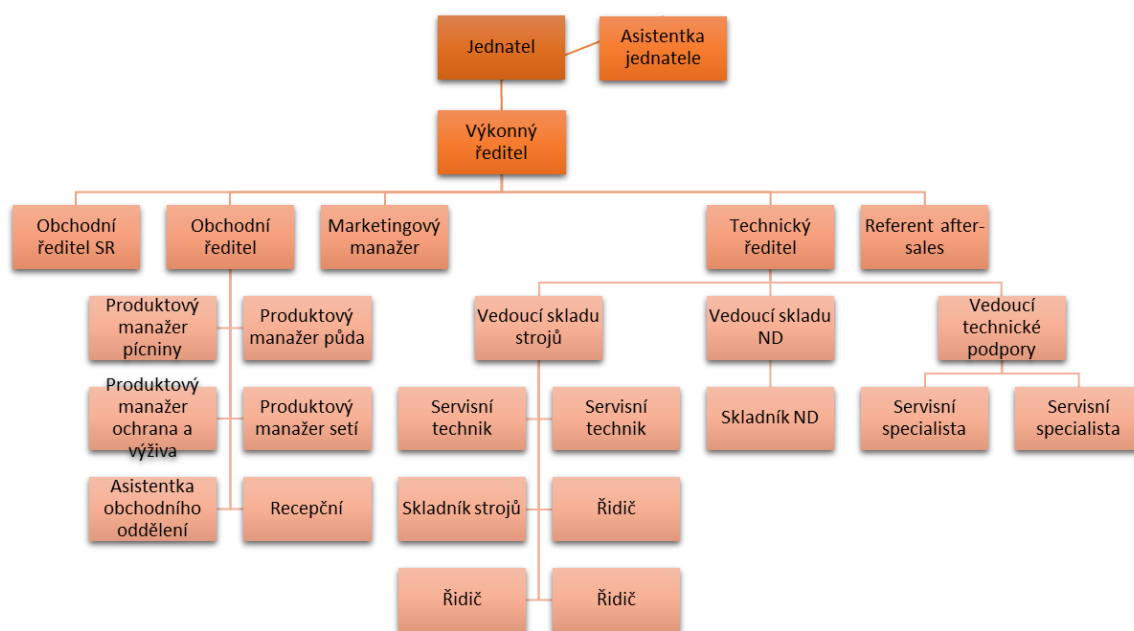
Hlavní aktivity Kverneland Group jsou dnes zaměřeny na zemědělství zejména v zemích EU. Stále více se ovšem zaměřují na rozšiřování jejich aktivit i v jiných oblastech světa, včetně východní Evropy, Ruska, jihovýchodní Asie, Číny a jižní a severní Ameriky, díky čemuž dochází k neustálému rozšiřování produktové nabídky. Široká škála produktové nabídky společnosti Kverneland Group zahrnuje stroje pro zpracování půdy, mezi které patří podmiťáče, kompaktní talířové brány, pěchy a válce, pluh, rotační brány, kultivátory a mulčovače. Dále secí stroje a přesné secí stroje pro širokou škálu plodin s optimální distribucí a ukládáním osiva. Společnost rovněž nabízí rozmetadla průmyslových hnojiv. V produktovém portfoliu společnosti se nachází kompletní sortiment techniky vyspělých nesených, tažných a samojízdných polních postřikovačů. Rozsáhlá nabídka Kvernelandu pokrývá také celý hodnotový řetězec ve výrobě krmiva, do kterého spadají diskové žací stroje, shrnovače a obraceče, rozprostírače siláže a mulčovače. Efektivní přepravu od nakládky přes skladování zajišťují senážní vozy. Bezkonkurenční výkon a kvalitu slisování nejrozmanitějších druhů píce spolu s rychlým a neprodyšným balením pro uchování výživových hodnot nabízejí jejich lisy a baličky na kulaté balíky. Rozdružovače společnosti Kverneland jsou spolehlivými stroji pro zastýlání a krmení v každé stáji a všechny druhy materiálů: seno, slámu, senáž i siláž. Vyspělá řešení pro úspěšné řízení zemědělského podniku poskytují systémy precizního zemědělství společnosti Kverneland. Technologie společnosti Kverneland je úzce spojena s vývojem oceli s vysokou pevností pro různé části pluhu, speciálním kováním a tepelným zpracováním a také neustálým vývojem konstrukce pluhů společně s vývojem speciálních ocelí. (Kverneland Group Czech, ©2019)

4.5 Organizační struktura společnosti

Prodejní společnost Kverneland Group sídlící v Berouně zaměstnává 25 lidí a má hierarchickou organizační strukturu, kterou je možné vidět na obrázku č. 6. Ve vedení firmy stojí jednatel, po jehož boku je jeho asistentka, která současně působí jako jediný personalista společnosti a vyřizuje vše potřebné týkající se zaměstnanců. Pod jednatele spadá jeden výkonný ředitel. Výkonný ředitel má pod sebou pět podřízených, konkrétně dva obchodní ředitele, jednoho technického ředitele, marketingového manažera a jednoho obchodního referenta. Jeden z obchodních ředitelů řídí tým projektových manažerů, dále

má pod sebou asistentku obchodního oddělení a také recepční pobočky. Technický ředitel je nadřízeným vedoucím skladu strojů, vedoucím skladu náhradních dílů a vedoucím technické podpory. Vedoucí skladu strojů řídí tým, ve kterém se nacházejí dva servisní technici, jeden skladník strojů a tři řidiči kamionů. Vedoucí skladu náhradních dílů je nadřízený jednomu skladníkovi. Vedoucí technické podpory je nadřízený dvěma servisním specialistům. Ostatní činnosti, nutné pro provoz firmy (např. účetnictví) si nechává firma zpracovávat externě. Společnost svým současným, i potencionálním novým pracovníkům nabízí možnost osobního rozvoje, motivující finanční ohodnocení, služební mobilní telefon, příspěvek na stravování a také pět týdnů dovolené. Pro mnoho pracovníků je také jistě velmi lákavá často zajímavá, různorodá práce v poměrně mladém kolektivu a zázemí ve stále se rozvíjející společnosti. Naopak firma, vzhledem k tomu, že často jedná se zahraničními pobočkami či zákazníky, po téměř všech svých pracovnících požaduje dostatečnou znalost anglického jazyka (Interní materiály společnosti, 2019).

Obr. č. 6: Organizační struktura prodejní společnosti v Berouně



Zdroj: Interní materiály společnosti
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

5. Analýza stylů vedení ve zvolené organizaci

K analýze stylů vedení byly zvoleny technika strukturovaného rozhovoru v případě vedoucích pracovníků a metoda dotazníkového šetření v případě jejich podřízených. Technika strukturovaného rozhovoru byla aplikována na vedoucí pracovníky z toho důvodu, protože tato technika umožňuje pokládání otevřených otázek s následným získáním volně formulovaných odpovědí ze strany vedoucích. Vedoucí měli také dostatečný časový prostor na zvážení svých odpovědí a možnost ujasnění otázky v případě jejího nepochopení. Jejich odpovědi, díky této zvolené formě dotazování a přímému kontaktu s tazatelem byly dostatečně obsáhlé pro zhodnocení jimi využívaného stylu vedení. U podřízených pracovníků byla zvolena forma dotazníkového šetření především z toho důvodu, že tato technika byla pro samotné pracovníky méně časově náročná a zároveň také umožňovala zachování anonymity pracovníků při získávání jednotlivých odpovědí. Pro dotazníkové šetření byly předem připravené uzavřené otázky, díky kterým bylo možné zjistit, jak probíhá vedení lidí ve zvolené organizaci z pohledu podřízených pracovníků. Poté, co byly rozhovory a dotazníky vyhodnoceny, následovalo porovnání pohledu vedoucích pracovníků a pohledu jejich podřízených. Bylo zjišťováno, zda pohled vedoucích pracovníků na vedení jejich podřízených koresponduje s pohledem samotných vedených pracovníků.

5.1 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Cílem strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo zjistit, na základě předem připravených otázek, jaké styly vedení uplatňují. Byli vybráni tři vedoucí pracovníci, každý na jiném stupni řízení. Konkrétně se jednalo o výkonného ředitele (dále jen VŘ), obchodního ředitele (dále jen OŘ) a vedoucího skladu strojů (dále jen VSS). S jednotlivými vedoucími pracovníky byl veden zhruba hodinový rozhovor, při kterém byly získány odpovědi, díky kterým bylo možné definovat jimi využívaný styl vedení.

5.1.1 Odpovědi vedoucích

1) Na co se při vedení lidí nejvíce orientujete?

VŘ: Prioritou našeho snažení je dosažení stanovených cílů společnosti, ale bez fungujícího týmu, kterému dává jeho práce smysl, se jich dosáhnout nedá. Vedení lidí je z mého pohledu tedy kombinací stanovování cílů a určování priorit, optimalizací fungování celého týmu z pohledu pravomocí a zodpovědnosti, a motivací a hodnocením jeho jednotlivých členů.

OŘ: Dobré vztahy na pracovišti, snažím se podřízeným dávat určitou volnost pro jejich práci a v pravidelných intervalech kontrolovat úkoly a činnosti.

VSS: Nejdůležitější pro mě jsou výsledky práce mých podřízených, ale také to, aby se v práci cítili pohodlně a byla zde příjemná atmosféra.

2) Jaký přístup ke svým podřízeným upřednostňujete?

VŘ: Osobně je mi bližší neformální až přátelský přístup, který je založený na vzájemné důvěře.

OŘ: Individuální, každý člověk je jedinečný, a proto nelze nastavit jeden druh přístupu. V globálu ale spíše přátelský neformální vztah. V naší oblasti působení jsou neformální vztahy mezi lidmi vcelku důležitým prvkem. Kravaťáky v zemědělství nemá skoro nikdo rád. Já osobně udělám nejvíce práce někde večeř u piva než v kanceláři.

VSS: Snažím se se svými podřízenými udržovat spíše neformální, přátelský vztah. S žádným členem mého týmu si například nevykám.

3) Zajímáte se o aktuální stav podřízených?

VŘ: Ano, a nejen proto, že by to tak mělo být, ale proto, že mi na nich záleží.

OŘ: Ano, v našem malém kolektivu je to důležité. Samozřejmě jen do té míry, aby to nebylo druhé straně nepříjemné.

VSS: Ano, pravidelně, minimálně jednou týdně, s každým ze zaměstnanců prohodím alespoň pár slov o jejich osobním životě.

4) Jakou formou nejčastěji předáváte svým podřízeným úkoly?

VŘ: Vzhledem k tomu, že mými podřízenými jsou vedoucí pracovníci, zadáním je ve většině případů výsledek, ke kterému chci, abychom se dopracovali. To, jakým způsobem se snažím nechávat na nich. V každém případě u podstatnějších

témat preferuji mít vše na papíře (email, zápis z porady, to do list), aby se na něco nezapomnělo.

OŘ: Každý z mých podřízených je svým způsobem profesionál, který rozumí své práci velmi dobře. Proto není zapotřebí jakkoliv detailně zadávat úkoly. Nicméně pokud se jedná o úkol zcela nový a nesouvisející s produktem, snažím se jej podrobně vysvětlit. Povětšinou ale víme, jaké jsou naše cíle (vysoké prodeje a z toho plynoucí zisky) a za tím si ve shodě jdeme.

VSS: Pro zadávání úkolů svým podřízeným volím vždy detailní popis úkolu, díky čemuž předcházím nepochopení zadaného úkolu ze strany pracovníka, který má možnost se ihned zeptat na veškeré nejasnosti.

5) **Mohou si Vaši podřízení sami určit, jak budou plnit zadaný úkol?**

VŘ: Ano, ode mě mají většinou stanoven jen výsledek, kterého je potřeba dosáhnout a mantinely, ve kterých je potřeba se cestou k cíli držet.

OŘ: Ano, já pouze kontroluji průběh a finální výsledek. Pokud danému úkolu nerozumí, sami se přihlásí a řešíme to individuálně a detailněji.

VSS: Částečně, vždy závisí na charakteru daného úkolu.

6) **Na základě čeho, přiřazujete úkoly svým podřízeným?**

VŘ: Máme jasně stanovenou organizační strukturu, ze které vyplývají konkrétní pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Úkoly jsou potom v první řadě vázány k pozici jako takové, případně k týmu a osobě, která je za něj zodpovědná.

OŘ: Převládá dle zkušenosti daného pracovníka a mnohdy také jeho oblast působnosti, například jeden z produktových manažerů žije ve východních Čechách a pokud nějaký z obchodních partnerů (prodejců) pořádá Dny Otevřených Dveří či obdobnou akci, dostane úkol v podobě odpovědnosti za harmonizaci akce tady u nás a za komunikaci s tím daným obchodním partnerem – protože to má nejbliže. Dost procesů je ve firmě již zavedených, a tak někdy není ani zapotřebí úkoly udělovat.

VSS: Na základě jejich předchozích zkušeností s daným problémem.

7) **Snažíte se ke svým podřízeným přistupovat individuálně?**

VŘ: Bez individuálního přístupu to v dnešní době nejde ani v korporacích, natož v naší malé společnosti. Individuální přístup je náročnější cestou, ale pomáhá

budovat vztahy a vzájemnou důvěru. U každého pravidla lze udělat výjimka, ale nemohou výjimky úplně převažovat.

OŘ: Ano, jinak je potřeba přistupovat ke kolegovi s praxí 25 let v oboru a jinak k nováčkovi v týmu, který přišel z jiného oboru.

VSS: Ano, ke každému podřízenému přistupuji vždy individuálně a nezadávám úkoly hromadně. Díky tomu nedochází k žádným komplikacím a pracovníci se mohou ihned zeptat na to, co by jim nebylo jasné.

8) Jakým způsobem motivujete své podřízené k plnění úkolů?

VŘ: Významně převažuje pozitivní motivace, ale jsou situace, kdy „cukr“ nefunguje a je potřeba i ten pověstný „bič“.

OŘ: Neuznávám negativní motivaci, takže se snažím neustále povzbuzovat, chválit a děkovat za dobře odváděnou práci. Samozřejmě finanční benefity jsou pro fungující tým velmi důležité, a tak je máme v odměňování také zakomponované. Pokud něco nefunguje a nefunguje to dlouhodobě (pravidelné neplnění nějakého úkolu), většinou pomáhá jen opět finanční postih ve formě například krácení osobního ohodnocení. Naštěstí takových situací moc v týmu nemám.

VSS: Využívám převážně kladné motivace, jsem-li spokojen s odvedenou prací, podřízeného vždy pochválím, popřípadě dostane nějakou odměnu (finanční).

9) Delegujete na své podřízené některé činnosti?

VŘ: Obecně jednotlivým zaměstnancům náleží úkoly, které jim přisuzuje zařazení na jejich pracovní pozici. Úkoly, které patří do gesce mých podřízených, na ně samozřejmě deleguji a zaměřuji se pak na jejich kontrolu. Zodpovědnosti za jejich splnění mě to ale nikterak nezbavuje.

OŘ: Většinou ne, každý máme svoji náplň práce a podle toho se musíme zařídit. Takže své věci se snažím řešit si sám. Samozřejmě v případě nenadálé události (např. nemoc) je mnohdy potřeba delegovat, v tom případě to řeším dle zkušeností a schopností lidí v týmu a vhodného zástupce vybírám.

VSS: Ano, za předpokladu, že vím, že pracovník má s daným problémem již zkušenosti, nemám problém nechat danou činnost plně v jeho režii.

10) Jakým způsobem či formou kontrolujete práci svých podřízených?

VŘ: Jednoznačným ukazatelem je samotný výsledek jejich práce. Výsledků musíme dosahovat průběžně, proto průběžnou činností je i samotná kontrola.

OŘ: Pravidelně organizujeme porady, kde probíráme provozní záležitosti, tedy i plnění úkolů. Některé činnosti kontroluji v našem účetním systému. Spoustu zpětné vazby se také dozvím v rámci jednotlivých jednání s majitelem a vedoucími pracovníky našich prodejních organizací.

VSS: Kontrolu provádím na základě pracovních výsledků, vždy po dokončení úkolu daného podřízeného.

11) Mají Vaši podřízení možnost zapojit se do rozhodování o pracovních postupech či způsobech řešení?

VŘ: Mají, snažím se je zatáhnout do hry, velmi preferuji týmovou spolupráci. Část zodpovědnosti potom uvázne na všech zúčastněných. I když si vyhrazení právo veta a poslední slovo.

OŘ: Pokud se to týká bezprostředně jejich působnosti, tak ano. Pokud se to týká např. ekonomických a účetních záležitostí, většinou tu možnost nemají, protože tyto otázky se rozhodují na úrovni užšího vedení.

VSS: Ano, každý z pracovníků má možnost za mnou přijít a říci mi co se dle jeho názoru dělá špatně a jak by se dal daný postup zlepšit.

12) Zajímáte se o názory svých podřízených?

VŘ: Všichni úspěšní lidé tvrdí, že úspěchů dosáhli jen proto, že se obklopili lidmi schopnějšími, než jsou oni sami. A často je ta schopnost, kompetence, vyjádřená právě názory, často odlišnými. A já to vidím také tak.

OŘ: Určitě ano, bez jejich názorů a zkušeností by nebylo možné dobře fungovat, plyne to hlavně z jejich dlouholetých zkušeností a znalostí trhu i produktů. Noví pracovníci zase vnášejí nové impulzy, což nám umožňuje déle se rozvíjet dle nejnovějších trendů.

VSS: Ano, jak již bylo řečeno, kdokoliv z podřízených za mnou může kdykoliv přijít a říci svůj názor na daný problém, ať už v negativním či pozitivním slova smyslu.

13) Co považujete za důležité při vedení pracovníků?

VŘ: Jednoznačně nejdůležitější atribut je komunikace. A čím více jí probíhá, dochází ke sdílení informací, tím lépe.

OŘ: Nejdůležitější jsou vzájemné vztahy a poté jednoznačně správně nastavená úroveň komunikace, nejhorší situace nastávají, když se podřízený dozví o nějakém problému či úkolu pozdě, nebo od někoho jiného, což je ten nejhorší případ.

VSS: Za nejdůležitější považuji vzájemnou komunikaci s pořízenými.

14) Podporujete růst svých podřízených?

VŘ: Zaměstnanci jsou naše nejhodnotnější aktivum, takže jejich růst a rozvoj je jednoznačně dobrá investice. Podpora probíhá formou nejrůznějších školení.

OŘ: Pro obchodní tým produktových manažerů je nejdůležitější pravidelné vzdělávání v oblasti produktu, proto přihlašujeme kluky na různá školení a semináře (většinou v zahraničí), kde se nejen vzdělávají, ale rovněž diskutují svoje problémy se zástupci zemí z celého světa – a to je ta největší škola jaká může být.

VSS: Ne.

5.1.2 Vyhodnocení rozhovorů

Vyhodnocení rozhovoru s VŘ

Na základě rozhovoru s výkonným ředitelem bylo zjištěno, že výkonný ředitel se při vedení svých podřízených nezaměřuje pouze na plnění úkolů, ale zajímá se také o samotné pracovníky. Upřednostňuje neformální vztahy, díky čemuž je pro něj i pro samotné pracovníky předávání úkolů daleko snazší a příjemnější. Podřízeným v drtivé většině případů předá jen cíl, kterého by mělo být dosaženo, ale samotné plnění dílčích kroků vedoucích k dosažení tohoto cíle nechává zcela v režii podřízených, jelikož mezi nimi panuje vzájemná důvěra. Úkoly jsou z jeho strany přiřazovány na základě organizační struktury společnosti, kdy každý pracovník ví, za co je zodpovědný. Své pracovníky se snaží vždy motivovat pozitivně, ovšem jsou různé situace, ve kterých musí využít také motivaci založenou na určité hrozbě nebo postihu. Kontrola ze strany výkonného ředitele probíhá průběžně na základě výsledků práce jednotlivých pracovníků a plnění jejich úkolů. Výkonný ředitel má ve všech postupech či způsobech řešení dílčích problémů

právo veta, přesto mají pracovníci možnost zapojit se do rozhodování, popřípadě přijít s nějakým konkrétním návrhem či nápadem, který v případě, že by mohl být prospěšný, vezme výkonný ředitel vždy v potaz. Za nejdůležitější atribut při vedení pracovníků považuje výkonný ředitel vzájemnou komunikaci. Rovněž se snaží také podporovat růst svých pracovníků, kteří jsou posíláni na různá školení.

Z rozhovoru s výkonným ředitelem vyplývá, že styl vedení, který je z jeho strany nejvíce využíván definovala Dvořáková jako konzultativní styl vedení. Výkonný ředitel dle svých slov dbá na vzájemnou důvěru, využívá myšlenek a nápadů svých pracovníků, motivace probíhá ve většině případů formou ocenění, ale výjimečně dochází také k hrozbě formou postihu a za klíčový prvek považuje komunikaci, což koresponduje s daným stylem vedení.

Vyhodnocení rozhovoru s OŘ

Obchodní ředitel, stejně jako výkonný ředitel, upírá svoji pozornost také na samotné pracovníky, nikoliv pouze na striktní plnění úkolů. Upřednostňuje individuální přístup k jednotlivým podřízeným společně s neformálním vztahem. Z jeho pohledu jsou v oblasti, ve které se firma pohybuje neformální vztahy velmi důležitým prvkem, jelikož dle jeho slov: „Kratavačky v zemědělství nemá skoro nikdo rád.“ Díky tomu, že jeho podřízení mají již spoustu zkušeností, není z jeho pohledu nutné jim veškeré úkoly detailně zadávat a podobně, jako výkonný ředitel, vždy stanovuje pouze cíl, kterého má být dosaženo. Úkoly svým podřízeným přiděluje na základě zkušeností, nebo dle oblasti působnosti daného pracovníka. Obchodní ředitel není zastáncem negativní motivace, proto v drtivé většině případů využívá motivace formou pochval, odměn a finančních benefitů. V případě že tento druh motivace dlouhodobě nefunguje a pracovník neodvádí svoji práci tak, jak by měl, dochází k finančním postihům. K delegování ze strany obchodního ředitele dochází pouze v případech jeho dlouhodobé absence, kdy své povinnosti předá pracovníkům, kteří mají nejvíce zkušeností. Kontrola probíhá na pravidelných poradách, případně má obchodní ředitel možnost nahlédnout do firemního účetního systému, nebo se dozvědět velké množství zpětné vazby na různých jednáních s ostatními představiteli společnosti. Možnost rozhodovat o různých pracovních postupech či řešeních mají pracovníci pouze v oblasti své působnosti. Obchodní ředitel se snaží naslouchat všem svým pracovníkům, ať už se jedná o pracovníky s mnohaletou praxí, ale také o nováčky, kteří mu přinášejí nové impulzy. Nejdůležitějším prvkem

vedení jsou dle obchodního ředitele vzájemné vztahy s podřízenými a správně nastavená úroveň komunikace. Jeho pracovníci mají také možnost určitého rozvoje a růstu, kdy jsou přihlašováni na různá školení a semináře, kde se mohou vzdělávat v oblasti, ve které se firma pohybuje.

Obchodní ředitel využívá styl, který se nachází na rozmezí dvou stylů, které definovala Dvořáková jako konzultativní styl vedení a participativně-skupinový styl vedení. Obchodní ředitel má ve své podřízené plnou důvěru, jedná s nimi jako s rovnocennými partnery, využívá jejich nápadů a názorů, poskytuje jim dle výsledků práce finanční odměny, ve výjimečných případech také finanční postihy a podporuje obousměrnou komunikaci. Podřízení mají ovšem možnost zapojit se do rozhodování pouze ve své oblasti působnosti.

Vyhodnocení rozhovoru s VSS

Vedoucí skladu strojů se při vedení svých podřízených pracovníků nejvíce zaměřuje na výsledky práce jednotlivých pracovníků. Stejně, jako výkonný i obchodní ředitel, upřednostňuje neformální, přátelské vztahy se svými podřízenými. Pravidelně se svými podřízenými pracovníky také komunikuje i o mimopracovních záležitostech a jejich osobním životě. Úkoly zadává vedoucí vždy formou detailního popisu daného úkolu, čímž předchází tomu, že úkol nebude splněn dle očekávání. Podřízení si mají možnost, dle charakteru úkolu, rozhodnout, jak budou daný úkol plnit a přidělování jednotlivých úkolů ze strany vedoucího probíhá na základě jejich předchozích zkušeností. K pracovníkům přistupuje vedoucí individuálně, díky čemuž si mohou jednotliví pracovníci se svým vedoucím ihned vše ujasnit. Vedoucí k motivaci využívá převážně formu pochval či odměn za předpokladu, že je s prací spokojen. V případě, že vedoucí ví, že má pracovník s určitým problémem předchozí zkušenosti, nechá řešení daného problému, včetně svých povinností, plně v režii daného pracovníka. Kontrola probíhá na základě výsledků práce a plnění úkolů. Každý pracovník má také možnost za vedoucím přijít a říci mu, co by se dalo vylepšit pro zefektivnění práce. Vedoucí se zajímá o jednotlivé nápady a myšlenky svých pracovníků. Nejdůležitějším prvkem při vedení pracovníků je dle slov vedoucího skladu strojů, tak jako u výkonného a obchodního ředitele, vzájemná komunikace se svými podřízenými.

Na základě rozhovoru s vedoucím skladu strojů bylo zjištěno, že vedoucí využívá styl vedení, který definovala Dvořáková jako konzultativní styl vedení. Vedoucí svým pracovníkům důvěřuje, pracovníci mají možnost se na svého vedoucího kdykoliv obrátit, motivace probíhá formou odměn a pochval. Vedoucí také nemá problém nechat plnění úkolů zcela v režii svých pracovníků a podporuje obousměrnou komunikaci.

5.1.3 Celkové shrnutí rozhovorů

Na základě vyhodnocení odpovědí vedoucích pracovníků bylo zjištěno, že nejdůležitějším prvkem při vedení jejich podřízených je pro všechny vedoucí vzájemná komunikace se svými podřízenými pracovníky. Mezi vedoucími a jejich podřízenými pracovníky jsou neformální, někdy až přátelské vztahy. Všichni vedoucí svým pracovníkům důvěřují, jsou otevřeni jejich myšlenkám a nápadům a pracovníci mají možnost se na své vedoucí v případě potřeby kdykoliv obrátit. Využívána je všemi vedoucími také převážně kladná motivace, kdy jsou pracovníci za dobře vykonanou práci odměňováni. Dle odpovědí vedoucích je tedy možné říci, že se všichni snaží využívat konzultativní styl vedení. Bylo ovšem možné pozorovat, že například u obchodního ředitele se objevují prvky stylu, definovaného Dvořákovou jako participativně-skupinový styl vedení. Tato skutečnost vyplývala například z odpovědi, že obchodní ředitel má ve své podřízené téměř plnou důvěru. Celkově lze však říci, že napříč všemi třemi dotazovanými odděleními, se na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky objevuje převážně styl vedení, který definovala Dvořáková jako konzultativní styl vedení. Tento styl je založen na vzájemné důvěře mezi vedoucími a jejich podřízenými. Dále je při využívání tohoto stylu vedení velmi důležitá vzájemná komunikace a konzultace všech úkolů. Převážně se při něm uplatňuje kladná motivace, což zcela koresponduje s tím, co v rámci rozhovoru odpověděli všichni vedoucí pracovníci.

5.2 Dotazníkové šetření mezi podřízenými pracovníky

Po dokončení a vyhodnocení strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo realizováno dotazníkové šetření mezi podřízenými dotazovaných vedoucích pracovníků s cílem zjistit, zda se jejich pohled na vedení v dané organizaci shoduje s pohledem jejich nadřízených. Pro potřeby dotazníkového šetření bylo zvoleno 22 otázek. Prvních 5 otázek bylo identifikačních, konkrétně bylo zjišťováno pohlaví, věk, vzdělání, délka působení v organizaci a pracovní pozice respondentů v organizaci. Následujících 17 uzavřených otázek bylo zaměřeno na samotné vedení lidí ve zvolené organizaci. Pro odpovědi na uzavřené otázky měli respondenti k dispozici čtyřstupňovou hodnotící škálu, která zahrnovala odpovědi ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE. Dotazníky byly osobně předloženy nejprve všem podřízeným výkonného ředitele, následně obchodního ředitele, a nakonec podřízeným pracovníkům vedoucího skladu strojů. Pracovníci byli vždy obeznámeni s tím, že dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pro zpracování bakalářské práce. Pro zachování anonymity byly dotazníky ihned po vyplnění odevzdávány tak, že je pracovníci vhodily do papírového boxu. Dotazníkové šetření proběhlo v průběhu dvou dnů, vzhledem k tomu, že pracovníci nejsou stále k dispozici v sídle společnosti. Poté, co byly všechny dotazníky shromážděny, následovalo vyhodnocení odpovědí, vždy s ohledem k tomu, ke kterému vedoucímu daná skupina respondentů patří.

5.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni podřízení pracovníci výkonného ředitele, obchodního ředitele a vedoucího skladu strojů. Celkem se jednalo o 17 respondentů, kterým byly předány dotazníky. Prvních 5 otázek je identifikačních a nebyl v nich zohledňován vedoucí pracovník respondentů. Následujících 17 otázek již souvisí s vedením lidí ve zvolené organizaci vždy s ohledem na vedoucího pracovníka respondentů.

- 1) První otázka byla zaměřena na rozložení pohlaví v rámci zjišťovaných oddělení. Tabulka č. 2 ukazuje, že dotazníkového šetření se zúčastnili převážně muži.

Tab. č. 2: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví	MUŽ	ŽENA
Četnost respondentů	15	2

Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

- 2) Druhá otázka se týkala věkové struktury pracovníků nacházejících se na zjišťovaných odděleních. Z tabulky č. 3 je patrné, že drtivá většina respondentů byla ve věku mezi 25 až 60 let. Žádný z respondentů nebyl mladší 25 let, z čehož lze usuzovat, že firma nenabírá pracovníky ihned po dokončení jejich studia. Zároveň však pouze dva respondenti přesahovali hranici 60 ti let, což znamená že firma nebude muset řešit v dohledné době žádný velký odsun pracovníků těchto oddělení do důchodu.

Tab. č. 3: Věková struktura

Věková kategorie	Méně než 25 let	25 až 40 let	41 až 60 let	Více než 60 let
Četnost respondentů	0	8	7	2

Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

- 3) Třetí otázka zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Výsledky ukazují, že nejvíce respondentů disponuje vysokoškolským vzděláním, dále pak středoškolským s maturitou a nejmenší počet respondentů uvedl své nejvyšší dosažené vzdělání jako vyučen/a. Žádný z respondentů nemá vyšší odborné vzdělání.

Tab. č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Vyučen/a	Středoškolské s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské
Četnost respondentů	4	6	0	7

Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

- 4) Čtvrtá otázka se zajímala o to, jak dlouho respondenti v organizaci působí. Z odpovědí vyplynulo, že průměrná délka působení vybraných respondentů v organizaci je zhruba 8 let. V tabulce č. 5 jsou do čtyř kategorií shrnuty počty respondentů, v závislosti na jejich délce působení v organizaci.

Tab. č. 5: Délka působení v organizaci

Délka působení v organizaci	Méně než 1 rok	1 až 5 let	5 až 10 let	Více než 10 let
Četnost respondentů	1	6	4	6

Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

- 5) Otázka číslo 5 se zabývala pracovní pozicí jednotlivých respondentů od zaměstnanec bez úrovně řízení až po vrcholový management. Nejvíce respondentů se nacházelo na pozici zaměstnanec bez úrovně řízení. Shodně byli v dotazníku rozloženi respondenti nacházející se v organizaci na pozici nižšího a středního managementu. Žádný z respondentů nebyl členem vrcholového managementu organizace.

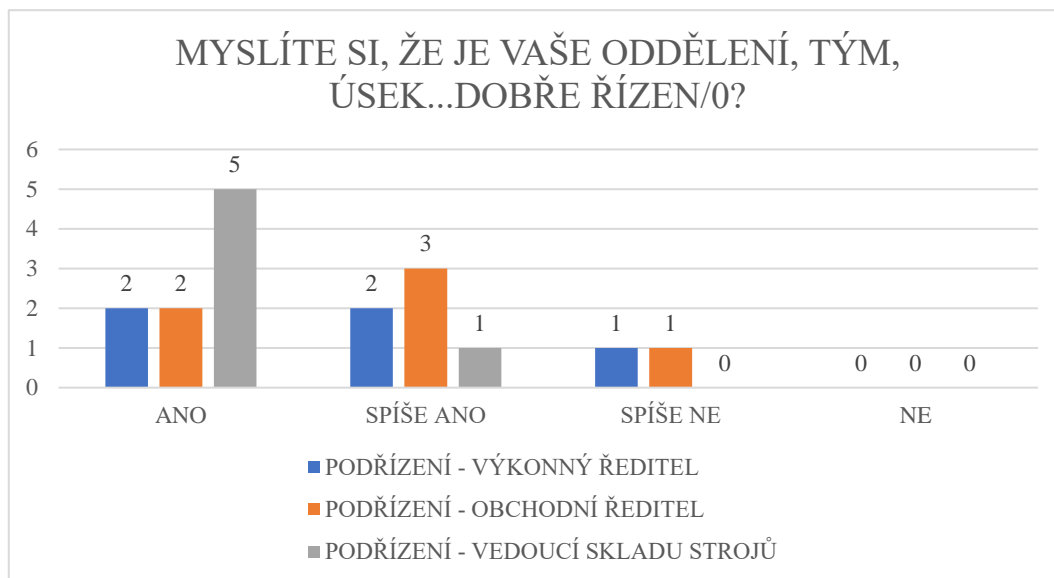
Tab. č. 6: Pracovní pozice v organizaci

Pracovní pozice v organizaci	Zaměstnanec bez úrovně řízení	Nižší management	Střední management	Vrcholový management
Četnost respondentů	9	4	4	0

Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

- 6) Od šesté otázky byl dotazník zaměřen již na samotné vedení lidí. Otázka číslo 6 konkrétně zjišťovala, zda je dle názoru respondentů jejich oddělení dobře řízeno. Odpovědi napříč odděleními byly vesměs kladné, převážně se objevovaly odpovědi ANO a SPÍŠE ANO. Pouze dva respondenti, konkrétně podřízení výkonného a obchodního ředitele si nebyli jisti tím, že je jejich oddělení dobře řízeno a volili odpověď SPÍŠE NE.

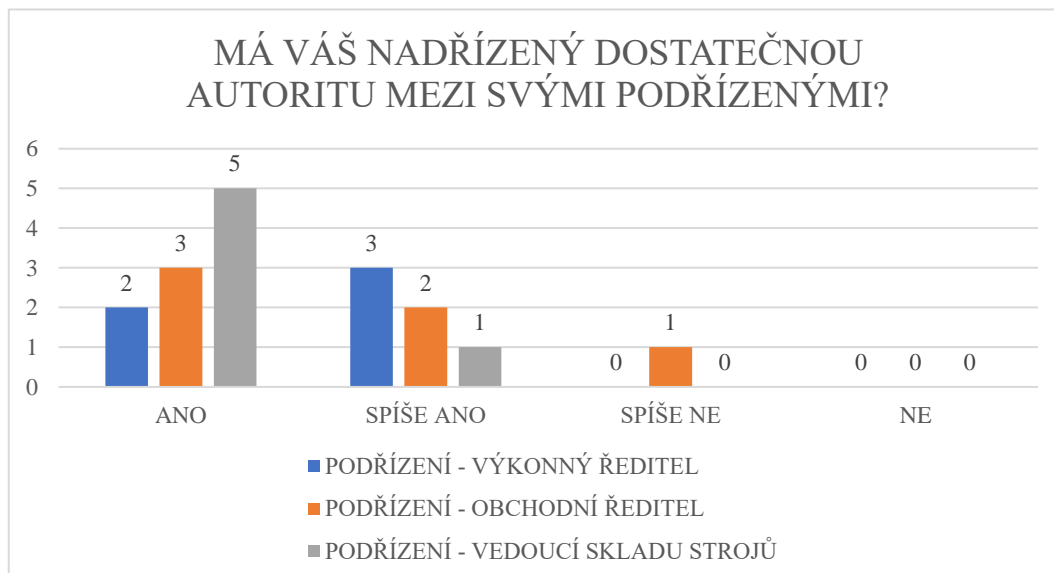
Graf č. 1: Názor na řízení oddělení



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

- 7) Otázka číslo 7 se vztahovala k autoritě vedoucích jednotlivých oddělení. Napříč všemi třemi odděleními respondenti uvedli, že jejich nadřízený disponuje dostatečnou autoritou, až na jednoho respondenta, podřízeného obchodního ředitele, který není o autoritě svého vedoucího zcela přesvědčen.

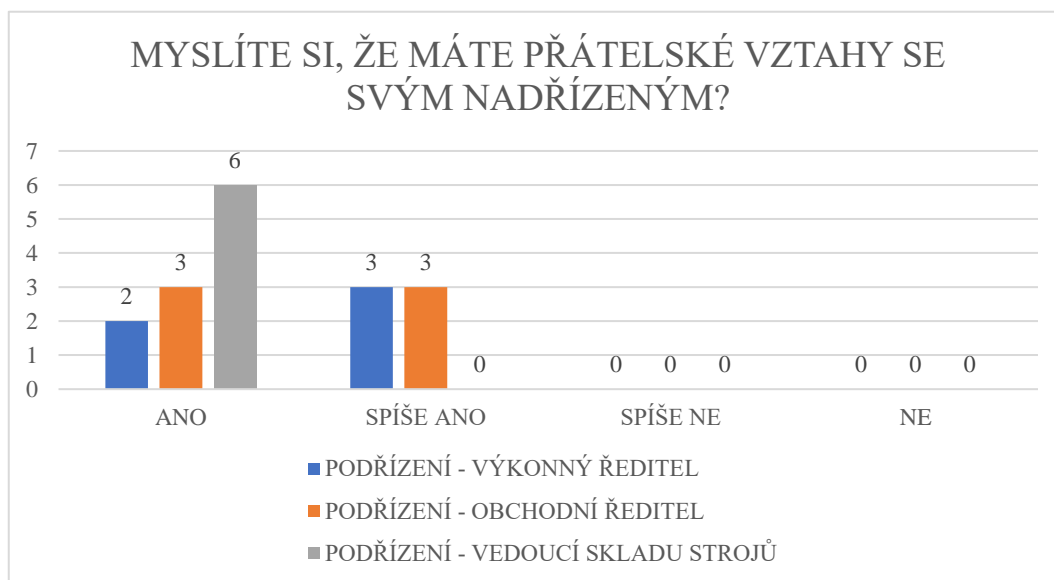
Graf č. 2: Autorita nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

- 8) Otázka číslo 8 byla zaměřena na vztahy mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, konkrétně zda si podřízení myslí, že mají se svým nadřízeným přátelské vztahy. Respondenti napříč všemi třemi dotazovanými odděleními odpověděli, že mají se svým nadřízeným přátelské vztahy.

Graf č. 3: Vztahy mezi vedoucím a podřízenými

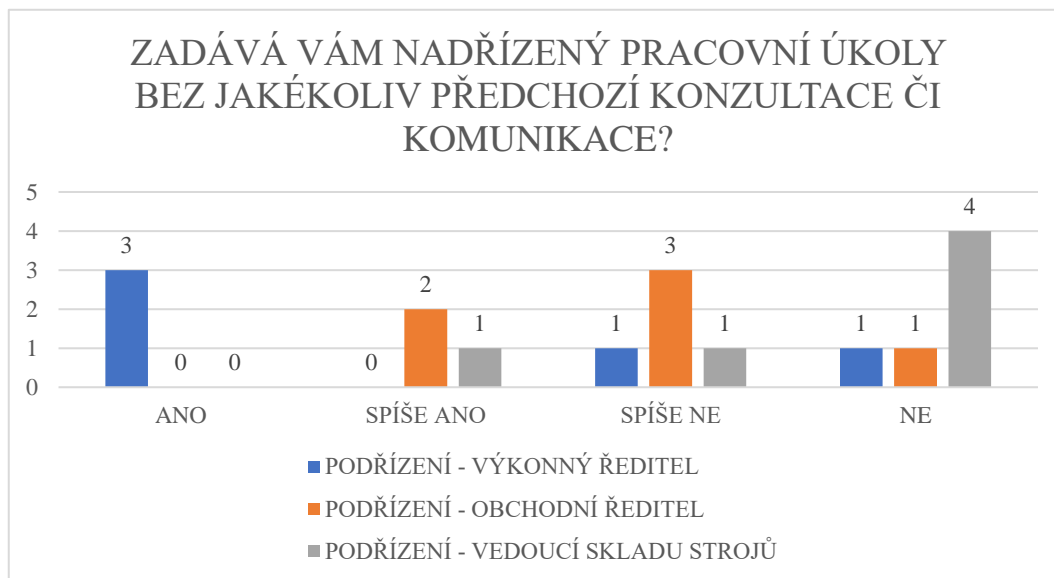


Zdroj: vlastní zpracování

Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

- 9) Otázka číslo 9 zjišťovala, zda vedoucí pracovníkům zadává úkoly, aniž by je s nimi předem konzultoval. Z řad podřízených výkonného ředitele se většina respondentů přiklonila k možnosti ANO. V týmu obchodního ředitele převažovaly u respondentů záporné odpovědi, stejně jako u podřízených vedoucího skladu strojů.

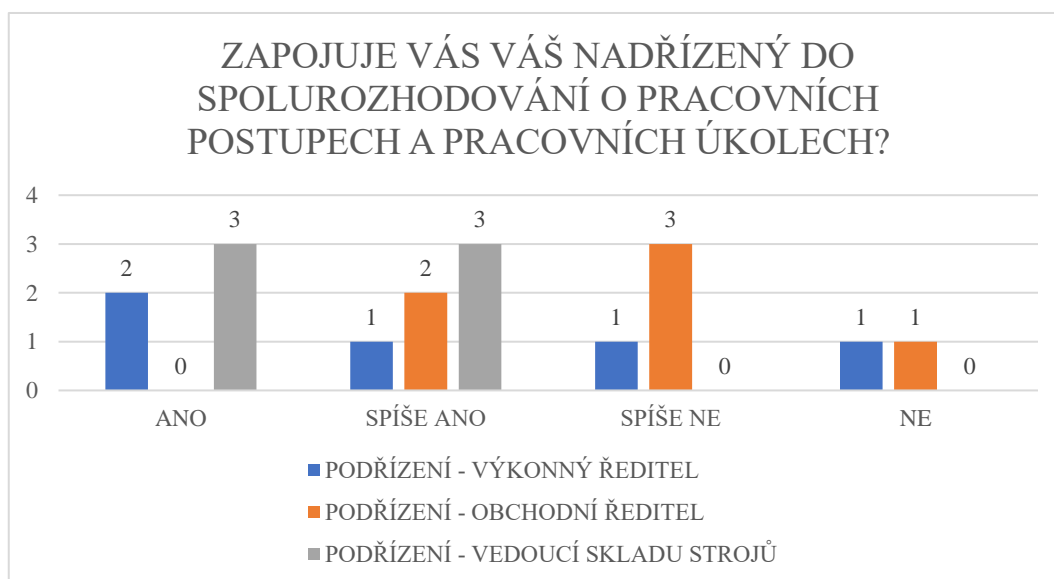
Graf č. 4: Zadávání pracovních úkolů



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

10) Otázka číslo 10 byla zaměřena na to, zda vedoucí zapojují své pracovníky do rozhodování o pracovních postupech a úkolech. Podřízení výkonného ředitele nebyli v tomto ohledu zcela jednotní, byť většina se přiklonila k odpovědi ANO. Podřízení obchodního ředitele naopak takový pocit nemají a spíše, dle jejich odpovědí, zapojování do spolurozhodování nejsou. Podřízení vedoucího skladu strojů se přiklánějí ke kladné odpovědi a zapojování dle nich jsou.

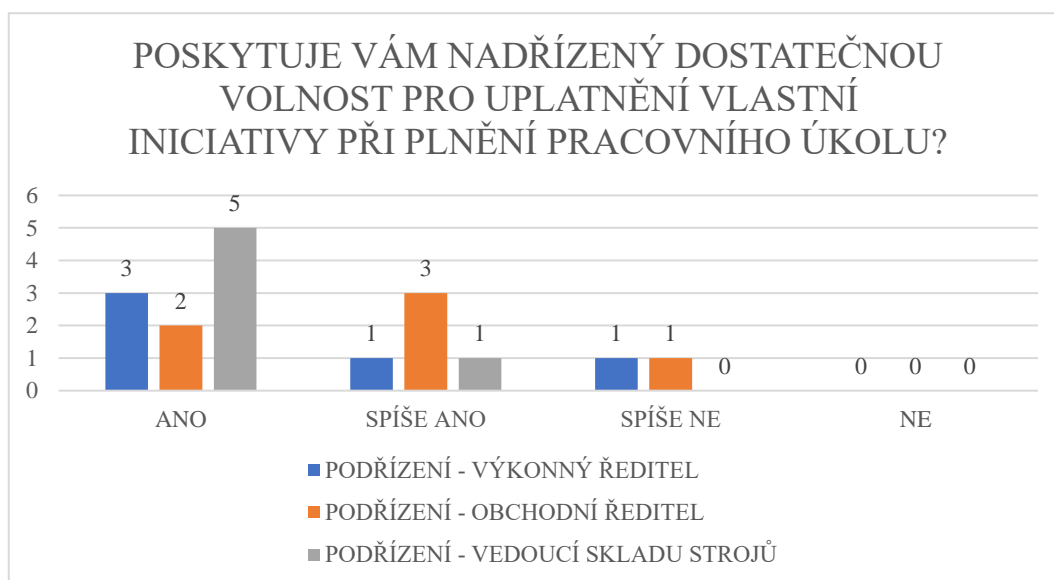
Graf č. 5: Zapojování pracovníků do spolurozhodování



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

11) Otázka číslo 11 navazovala na otázku číslo 10 a zajímala se o to, zda je podřízeným pracovníkům poskytována dostatečná volnost pro uplatnění jejich vlastní iniciativy. Byť se jednalo o otázku navazující, odpovědi byly převážně kladné a podřízení napříč všemi třemi odděleními se domnívají, že je jim volnost v dostatečné míře poskytována. Pouze dva respondenti, podřízení výkonného a obchodního ředitele, volili odpověď SPÍŠE NE.

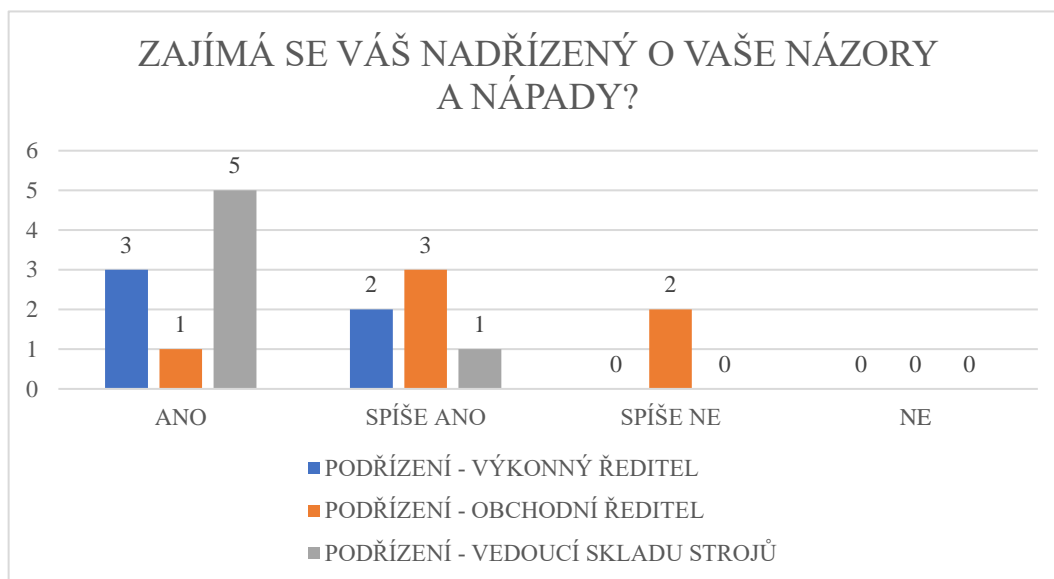
Graf č. 6: Volnost podřízených pro uplatnění iniciativy



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

12) Otázka číslo 12 se vztahovala k názorům a nápadům podřízených, konkrétně zda se o ně vedoucí zajímají. Opět se zde objevovaly téměř u všech respondentů kladné odpovědi, z čehož plyne že všichni vedoucí mají o nápady a názory svých podřízených zájem. Pouze u obchodního ředitele si nebyli dva respondenti jisti, zda ho jejich názory a nápady zajímají.

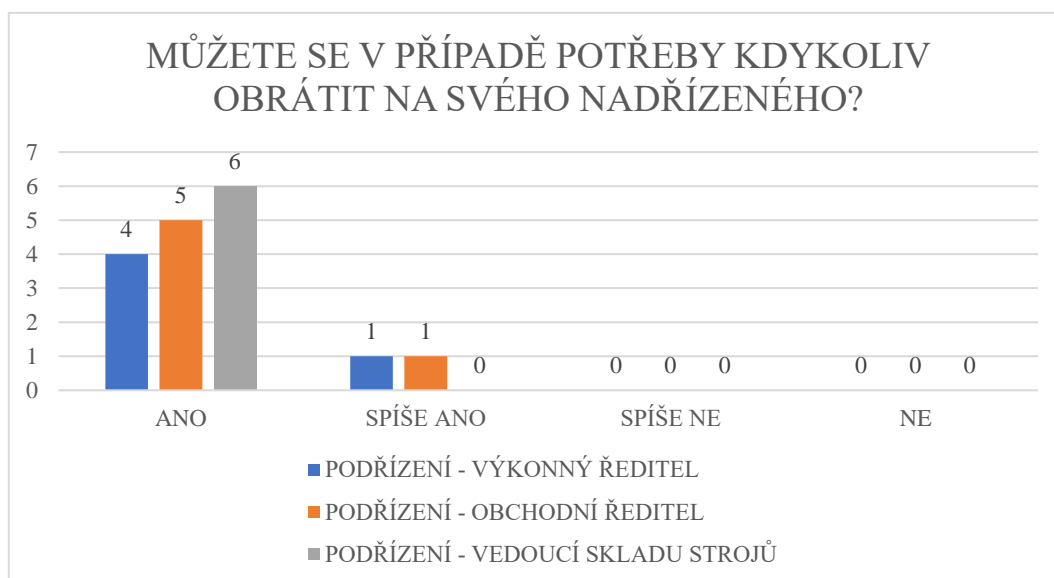
Graf č. 7: Zájem o názory a nápady podřízených



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

13) Otázka číslo 13 se ptala podřízených pracovníků, zda v případě potřeby mohou přijít za svým nadřízeným. Zde respondenti, napříč všemi odděleními, v drtivé většině volili odpověď ANO, pouze dva z respondentů, podřízený výkonného a obchodního ředitele, zvolili odpověď SPÍŠE ANO. Z toho vyplývá, že nadřízení jsou podřízeným v případě potřeby téměř vždy k dispozici.

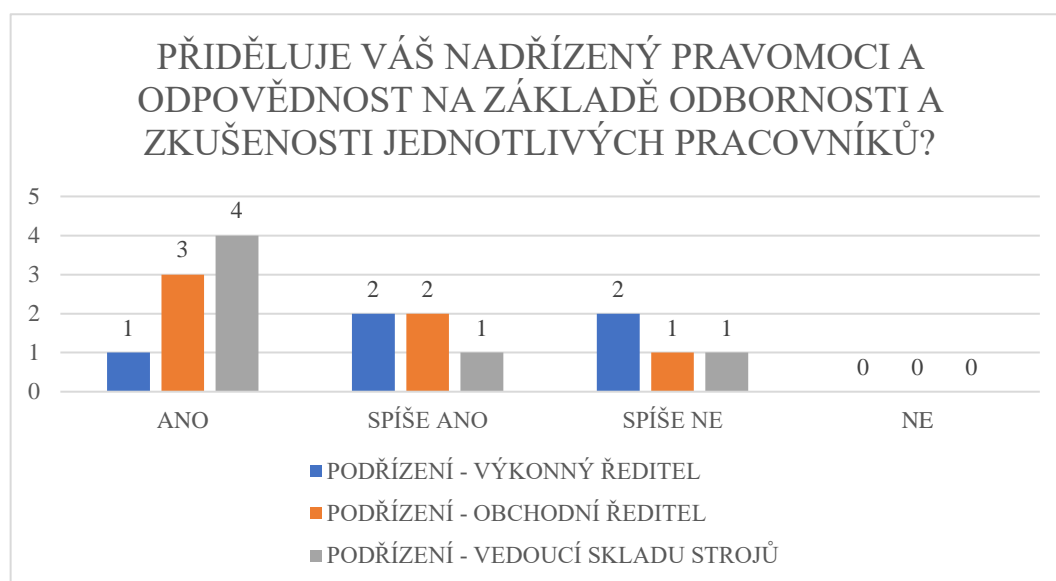
Graf č. 8: Možnost podřízených přijít za nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

14) Otázkou číslo 14 bylo zjišťováno, zda vedoucí pracovníci berou ohledy na zkušenosti a odbornost při přidělování pravomocí a odpovědnosti. Z odpovědí vyplynulo, že podřízení výkonného ředitele se spíše přiklání ke kladné odpovědi, byť dva respondenti o tom nejsou zcela přesvědčeni. Podřízení obchodního ředitele se ke kladným odpovědím přiklání ještě více a jist si tím není pouze jeden respondent. Téměř totožná situace, jako u obchodního ředitele, je u vedoucího skladu strojů.

Graf č. 9: Přidělování pravomocí a odpovědnosti

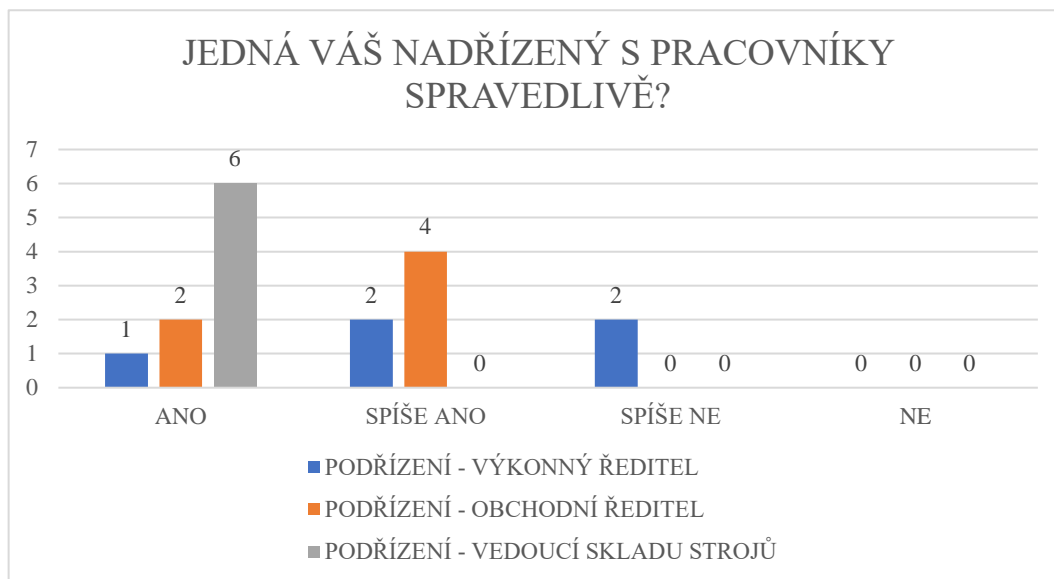


Zdroj: vlastní zpracování

Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

15) Otázka číslo 15 se zajímala o to, zda jedná nadřízený se svými podřízenými spravedlivě. Zatímco podřízení vedoucího skladu strojů jsou o spravedlnosti svého nadřízeného zcela přesvědčeni, podřízení obchodního ředitele o tom již tolik přesvědčeni nebyli a raději volili zdrženlivější odpověď SPÍŠE ANO, přesto se mezi nimi nenašel nikdo, kdo by o spravedlnosti obchodního ředitele pochyboval. Jiná situace byla u výkonného ředitele, kde dokonce dva respondenti uvedli odpověď SPÍŠE NE, z čehož plyne že mají pochyby o spravedlivém přístupu svého vedoucího.

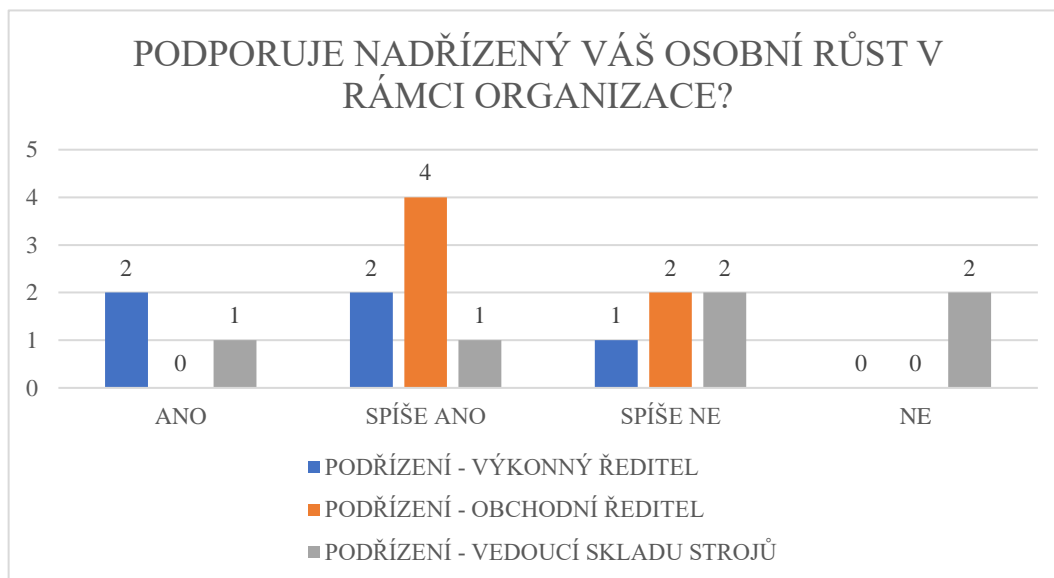
Graf č. 10: Spravedlnost nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

16) Otázka číslo 16 zkoumala, zda nadřízení podporují v rámci organizace růst svých podřízených. Zatímco podřízení výkonného a obchodního ředitele se většinou přikláněli ke kladným odpovědím a mají tedy pocit, že je jejich osobní růst ze strany nadřízeného podporován, tak podřízení vedoucího skladu strojů takový pocit nemají a ve většině případů volili záporné odpovědi.

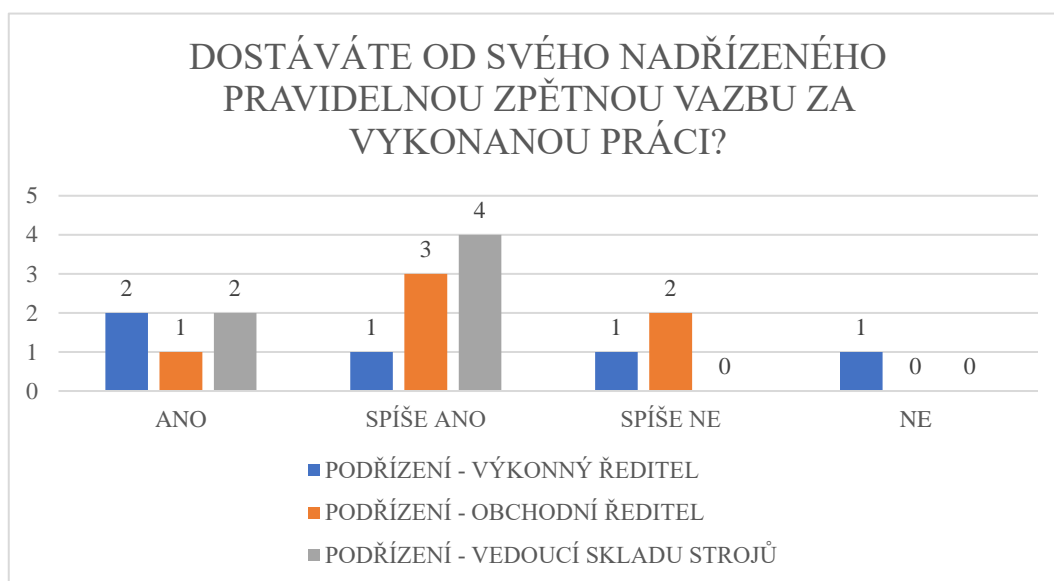
Graf č. 11: Podpora osobního růstu podřízených



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

17) Otázka číslo 17 byla respondentům položena za účelem zjištění, zda dostávají pravidelnou zpětnou vazbu ze strany svého nadřízeného. U výkonného ředitele odpovídali podřízení převážně ANO, ovšem jeden z respondentů odpověděl, že pravidelnou zpětnou vazbu vůbec nedostává. U obchodního ředitele volili podřízení, až na dva respondenty, kladné odpovědi. Podřízení vedoucího skladu strojů volili pouze kladné odpovědi, převážně možnost SPÍŠE ANO.

Graf č. 12: Zpětná vazba za vykonanou práci

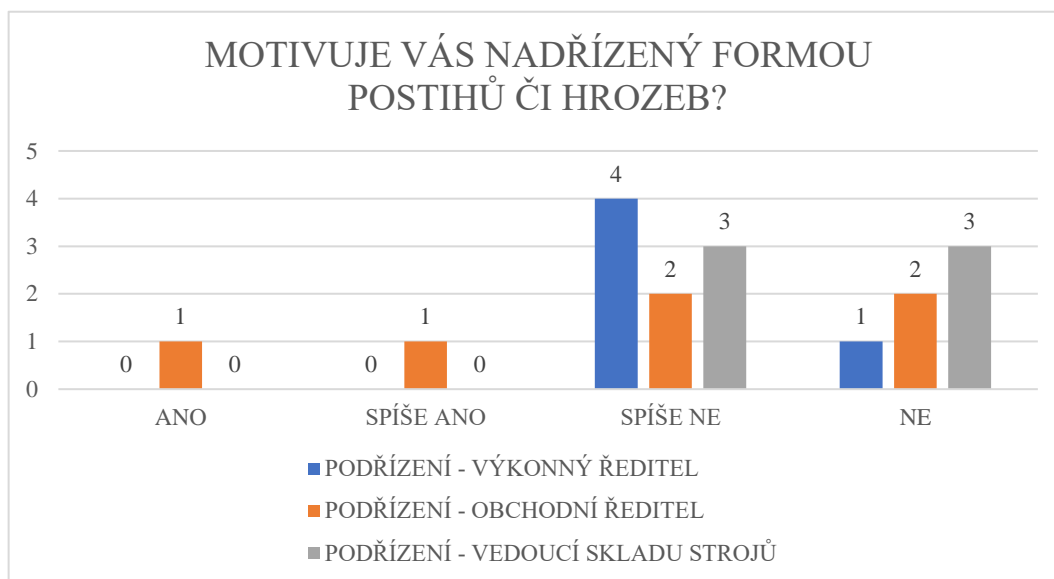


Zdroj: vlastní zpracování

Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

18) Otázka číslo 18 byla jednou ze dvou otázek zaměřených na motivaci. Konkrétně se tato otázka dotazovala respondentů na zápornou motivaci formou postihů a hrozeb. Ve většině případů respondenti napříč dotazovanými odděleními volili záporné odpovědi, z čehož vyplývá, že záporná motivace není v organizaci příliš využívána. Pouze u obchodního ředitele mají dva podřízení pocit, že jejich nadřízený využívá také záporné motivace.

Graf č. 13: Záporná motivace

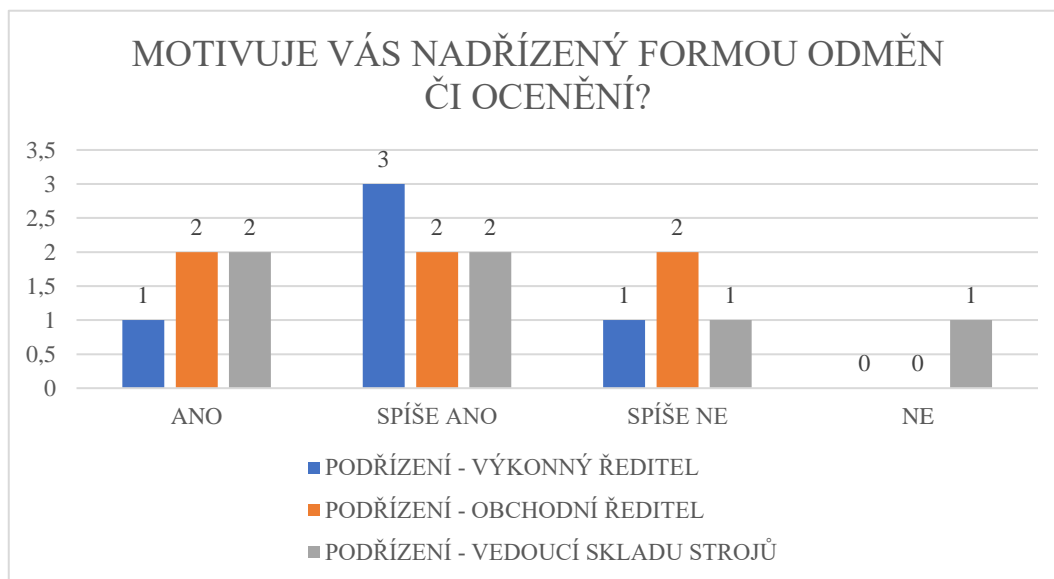


Zdroj: vlastní zpracování

Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

19) Otázka číslo 19 navazovala na otázku číslo 18, nyní bylo cílem zjistit, zda vedoucí využívají kladnou motivaci formou odměn či ocenění. V tomto případě volila většina respondentů kladné odpovědi. U výkonného ředitele si nebyl pouze jeden podřízený jistý tím, že jeho nadřízený kladné motivace využívá. U obchodního ředitele si nebyli jisti dva podřízení a u vedoucího skladu strojů byl jeden respondent dokonce přesvědčen, že jeho vedoucí kladné motivace nevyužívá.

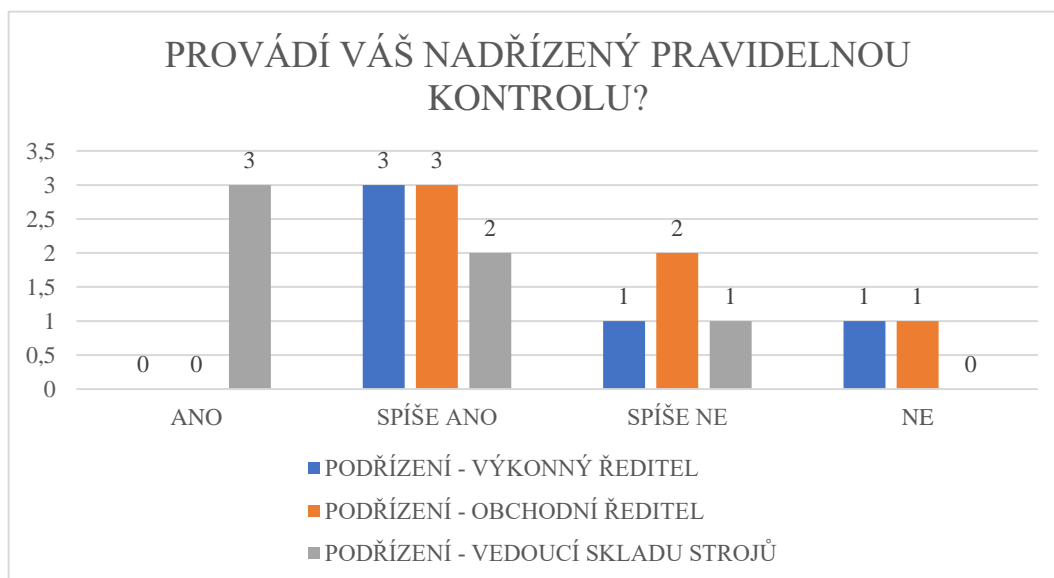
Graf č. 14: Kladná motivace



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

20) Otázka číslo 20 zjišťovala, zda vedoucí provádějí pravidelnou kontrolu. Zatímco podřízený vedoucího skladu strojů byli ve většině případů, až na jednoho respondenta, přesvědčeni že jejich nadřízený pravidelnou kontrolu provádí, podřízený výkonného a obchodního ředitele již byli poněkud skeptičtější a jejich odpovědi byly vcelku rovnoměrně rozloženy mezi kladné a záporné odpovědi.

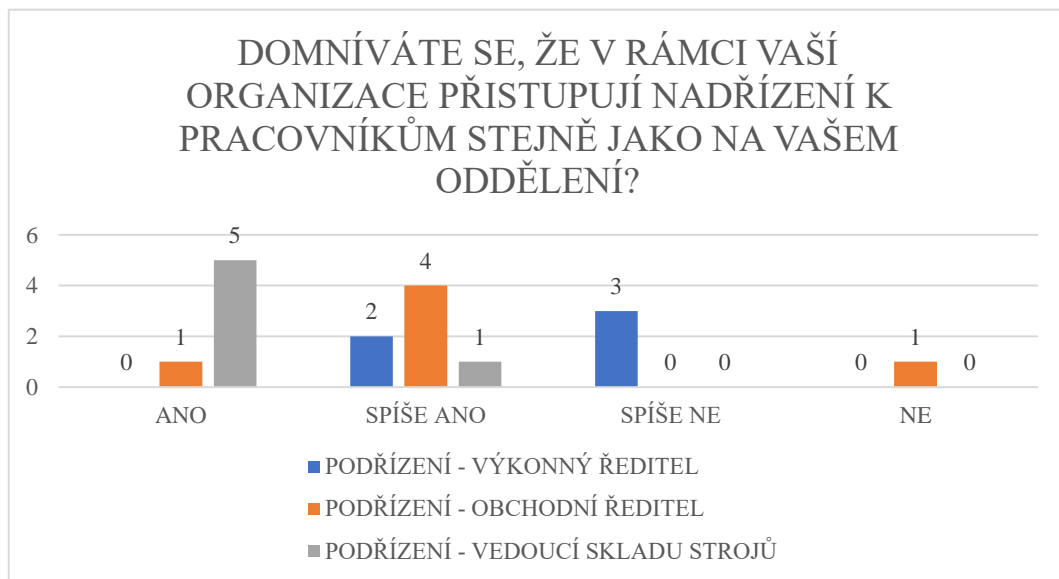
Graf č. 15: Pravidelná kontrola



Zdroj: vlastní zpracování
Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

21) Předposlední otázka měla za cíl zjistit, zda podřízení jednotlivých pracovníků mají pocit, že jejich nadřízený k nim přistupuje stejně, jako nadřízený na jiných odděleních. Podřízení výkonného ředitele se spíše přikláněli k záporné odpovědi, podřízení obchodního ředitele, až na jednoho respondenta, naopak volili převážně kladné odpovědi a podřízení vedoucího skladu strojů volili pouze kladné odpovědi.

Graf č. 16: Porovnání přístupu ostatních nadřízených

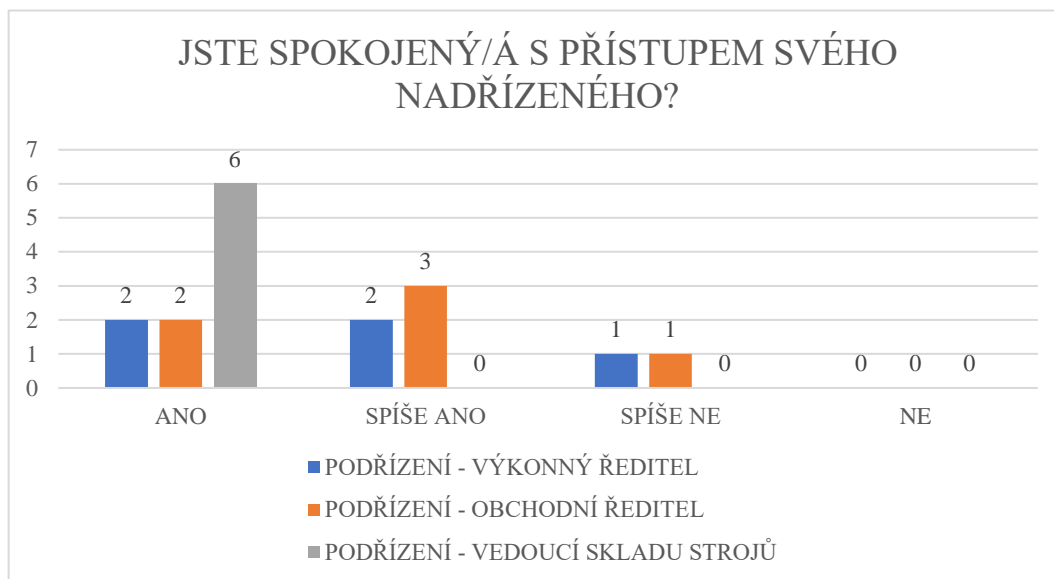


Zdroj: vlastní zpracování

Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

22) Poslední otázka zjišťovala, zda jsou podřízení spokojeni s přístupem svého nadřízeného. Podřízení výkonného ředitele volili, kromě jednoho respondenta, kladné odpovědi, téměř totožné výsledky byly u obchodního ředitele, rovněž s jedním respondentem, který není s přístupem nadřízeného zcela spokojen. Podřízení vedoucího skladu strojů jsou naproti tomu všichni s jeho přístupem naprosto spokojení.

Graf č. 17: Spokojenost s přístupem nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Zpracoval: Tomáš Kraus, 2019

5.2.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě odpovědí podřízených výkonného ředitele lze usuzovat, že dle jejich názoru využívá vedoucí styl vedení, který nejvíce odpovídá dle definice Dvořákové liberálně autoritativnímu stylu vedení, ovšem s prvky konzultativního stylu vedení. Podřízení se domnívají, že vedoucí má dostatečnou autoritu, zároveň ovšem s podřízenými udržuje přátelské vztahy, umožňuje podřízeným vzájemnou komunikaci a ti za ním mohou kdykoliv přijít, snaží se podřízené zapojovat do spolurozhodování, umožňuje jim určitou volnost při plnění pracovních povinností, zajímá se o jejich názory a nápady a motivuje je převážně formou odměn či ocenění. Na druhou stranu však ve většině případů zadává úkoly bez přecházející konzultace či komunikace a pravidelně kontroluje práci svých podřízených.

Odpovědi podřízených obchodního ředitele korespondují se stylem, který vymezila Dvořáková jako konzultativní styl vedení. Vedoucí má u svých podřízených dostatečnou autoritu, ale také s nimi udržuje přátelské vztahy. Úkoly se svými podřízenými ve většině případů konzultuje, na druhou stranu většina pracovníků nemá pocit, že by byla zapojována do spolurozhodování o pracovních úkolech. Podřízeným je ovšem poskytována dostatečná volnost při samotném plnění pracovních úkolů. Vedoucí se také ve většině případů zajímá o nápady a myšlenky pracovníků, hledí na zkušenosti,

odbornost pracovníků, jedná s pracovníky spravedlivě, ve většině případů také podporuje růst svých pracovníků a motivace probíhá z větší části formou odměn či ocenění. Pravidelnou kontrolu provádí vedoucí pouze dle 50 % jeho podřízených. Některé z negativních odpovědí mohou být způsobeny předchozí nezvládnutou komunikací ze strany vedoucího, což mohlo vést u pracovníka k vytvoření určité vnitřní bariéry.

Odpovědi podřízených vedoucího skladu strojů se nejvíce přibližovaly stylu vedení, který se nachází na pomezí dvou stylů, které definovala Dvořáková jako konzultativní styl vedení a participativně – skupinový styl vedení. Vedoucí má se všemi podřízenými přátelské vztahy, zároveň však u většiny také dostatečnou autoritu. Vedoucí se svými podřízenými konzultuje pracovní úkoly, podporuje vzájemnou komunikaci, poskytuje podřízeným dostatečnou volnost pro uplatnění vlastní iniciativy, zajímá se o jejich nápady a myšlenky, dává jim zpětnou vazbu za odvedené úkoly, motivace probíhá převážně formou odměn, ale také své podřízené ve většině případů pravidelně kontroluje.

Celkově se tedy, dle výpovědí pracovníků napříč všemi odděleními, v této organizaci objevují tři styly vedení lidí. U výkonného ředitele se jedná o liberálně autoritativní styl vedení s prvky konzultativního stylu vedení, kdy vedoucí udržuje přátelské vztahy se svými podřízenými pracovníky, podporuje vzájemnou komunikaci, umožňuje svým pracovníkům určitou volnost a využívá převážně kladné motivace. Vedoucí však stále provádí kontrolu svých pracovníků a zadává úkoly bez předchozí konzultace a komunikace. U obchodního ředitele a vedoucího skladu strojů je nejvíce zastoupen, dle výpovědí podřízených, konzultativní styl vedení. U vedoucího skladu strojů však byly také určité rysy participativně-skupinového stylu vedení. Vedoucí rovněž udržují se svými pracovníky přátelské vztahy, probíhá zde konzultace úkolů a pracovníkům je poskytována dostatečná volnost pro uplatnění jejich vlastní iniciativy.

5.3 Zhodnocení stylů vedení ve zvolené organizaci

Po vyhodnocení strukturovaných rozhovorů s jednotlivými vedoucími pracovníky a následném vyhodnocení dotazníkového šetření mezi jejich podřízenými je možné říci, že výpovědi vedoucích získané při strukturovaných rozhovorech se shodují, až na drobné odchylky, s výsledky dotazníkového šetření realizovaného u podřízených pracovníků těchto vedoucích. Největší rozdíl mezi pohledem nadřízeného a podřízených se objevil u výkonného ředitele, kde na základě jeho odpovědí a následného vyhodnocení rozhovoru bylo zjištěno, že se snaží nejvíce uplatňovat styl vedení označovaný jako konzultativní, ovšem na základě vyhodnocení dotazníku vyšlo najevo, že samotní podřízení mají pocit, že nejvíce je z jeho strany za nejvíce využívaný styl liberálně autoritativní, ovšem s prvky konzultativního stylu vedení. Obchodní ředitel se dle svých odpovědí a následného vyhodnocení rozhovoru snaží nejvíce využívat dva styly, a sice konzultativní styl vedení a participativně-skupinový styl vedení. Odpovědi podřízených obchodního ředitele v dotazníkovém šetření potvrdily, že je z jeho strany skutečně nejvíce uplatňován konzultativní styl vedení, byť v dotazníkovém šetření již nebyly obsaženy odpovědi, které by obsahovaly prvky participativně-skupinového stylu vedení. U vedoucího skladu strojů byla situace přesně opačná oproti obchodnímu řediteli. Zatímco dle jeho odpovědí bylo zjištěno, že nejvíce uplatňuje konzultativní styl vedení, jeho podřízení pracovníci se na základě odpovědí v dotazníku domnívají, že jsou v jeho stylu vedení zastoupeny také prvky participativně-skupinového stylu vedení.

Celkově je tedy možné říci, že na základě analýzy těchto třech vybraných oddělení v rámci zvolené organizace je v největší míře zastoupen konzultativní styl vedení. Tento styl je charakteristický tím, že vedoucí má ve své podřízené důvěru, podporuje komunikaci a využívá nápady a myšlenky svých pracovníků. Tento styl je ovšem velmi náročný na komunikační dovednosti vedoucího pracovníka a při nezvládnutí komunikace může vést k vytvoření vnitřních bariér u jednotlivých podřízených pracovníků. Některé z negativních odpovědí, které se objevily v dotazníkovém šetření mezi podřízenými pracovníky mohou být právě důsledkem nezvládnuté komunikace ze strany vedoucích. Přesto, s ohledem na to, že žádný z vedoucích není nadřízeným více než desítky pracovníků a nejedná se o nikterak velkou organizaci, jde o nejlépe zvolený styl vedení v dané organizaci.

6. Navrhované doporučení

Vzhledem k tomu, že v organizaci jsou zaměstnanci ve většině případů spokojeni s vedením ze strany vedoucích, je obtížné navrhnout konkrétní doporučení. Přesto se při vyhodnocení dotazníku objevily určité náměty, které by mohly souviset se špatnou komunikací s podřízenými pracovníky ze strany vedoucích. Díky tomu, že samotní vedoucí pracovníci považují komunikaci za klíčový prvek vedení svých podřízených, je navrženo zorganizování vzdělávací akce, která je zaměřena na komunikační dovednosti vedoucích pracovníků.

6.1 Cíl vzdělávací akce

S ohledem k tomu, že při vyhodnocení dotazníků, kterých se zúčastnila většina zaměstnanců společnosti vyšlo najevo, že v některých případech v organizaci může docházet ke špatné komunikaci mezi vedoucím a jeho podřízeným a vedoucí pracovníci zároveň považují komunikaci za klíčový prvek vedení, je hlavním cílem této vzdělávací akce zlepšení komunikačních dovedností vedoucích pracovníků směrem k jejich podřízeným.

6.2 Obsah vzdělávací akce

Obsahem této vzdělávací akce bude rozšíření a zlepšení komunikačních dovedností vedoucích pracovníků v těchto oblastech:

- Efektivní komunikace s podřízenými pracovníky
- Verbální a neverbální komunikace
- Asertivní komunikace
- Komunikace před vznikem konfliktu a v konfliktu
- Aktivní naslouchání
- Poskytnutí zpětné vazby

6.3 Realizace vzdělávací akce

Komunikační dovednosti jsou důležité pro všechny vedoucí pracovníky, proto se tato vzdělávací akce nebude týkat pouze vedoucích pracovníků, na jejichž odděleních ve společnosti probíhala analýza stylů vedení, ale akce se zúčastní všichni zaměstnanci společnosti, kteří se nacházejí na vedoucích pozicích. Protože u podřízených pracovníků

ostatních vedoucích, kteří se vzdělávací akce zúčastní, nebylo provedeno dotazníkové šetření mezi jejich podřízenými pracovníky, musí nejprve proběhnout toto šetření, aby bylo následně možné zjistit přínosy této akce. Celkem by se tedy této vzdělávací akce, po konzultaci s asistentkou jednatele, zúčastnilo devět zaměstnanců společnosti včetně jejího jednatele. S ohledem na to, že se jedná o společnost dodávající zemědělskou techniku, bude tato vzdělávací akce realizována v zimním období, kdy nejsou zaměstnanci tolik pracovně vytíženi. Konkrétně tedy v průběhu měsíce listopadu, kdy na konci každého týdne budou vedoucí pracovníci svoláni do zasedací místnosti společnosti, ve které bude tato vzdělávací akce probíhat. Zaměstnanci díky tomu budou neustále k dispozici v sídle společnosti pro případné nenadálé situace. Celkem tedy proběhnou čtyři vzdělávací lekce. Odpovědnou osobou za konání této akce bude asistentka jednatele, vzhledem k tomu, že ve společnosti působí také jako personalistka a má již zkušenosti s přípravou podobných školení.

6.4 Dodavatel a rozpočet vzdělávací akce

Na trhu vzdělávacích institucí působí celá řada společností, které poskytují vzdělávací akce zaměřené na školení v oblasti komunikačních dovedností. Vzhledem k tomu, že společnost zatím nemá zkušenosti s žádnou organizací zaměřující se na školení v oblasti komunikačních dovedností, bylo by vhodné vybrat společnost na základě recenzí jiných společností, které již tuto službu pro své zaměstnance využily. Některé z těchto vzdělávacích společností poskytují také individuální kurzy na míru, díky čemuž by bylo možné sestavit si vlastní kurz na základě konzultace našich potřeb s danou společností. Společnost Kverneland by byla ochotna, na základě konzultace s asistentkou jednatele, poskytnout na tuto vzdělávací akci 120 000,- Kč. Náklady na jednoho účastníka jsou například u společnosti Top Vision, s.r.o. 9 990,- Kč bez DPH (Top Vision, ©2015). Vzhledem k tomu, že se akce zúčastní devět osob a akce proběhne v sídle společnosti, by měla částka 120 000,- Kč náklady na konání akce dokázat pokrýt i s ohledem na případné individuální požadavky.

6.5 Rizika vzdělávací akce

Vzdělávací akce s sebou nese určitá rizika, stejně jako kterákoliv jiná realizovaná akce. Riziky této akce jsou například:

1) Riziko neschválení vzdělávací akce

První riziko, které může nastat je samotné neschválení vzdělávací akce. V případě, že by vrcholové vedení společnosti nesouhlasilo s tím, že je konání této akce nutné, mohlo by to znamenat její zamítnutí. Stejný případ by nastal za předpokladu, že by s touto vzdělávací akcí nesouhlasili vedoucí pracovníci. Mohli by například namítat, že mají příliš mnoho jiných pracovních povinností, nebo by měli jiné dílčí připomínky. V takovém případě by došlo rovněž k zamítnutí této vzdělávací akce. Schválením vzdělávací akce je však pověřená personální pracovnice, která by měla možnost změnit čas konání, místo konání, případně i jiné skutečnosti tak, aby to všem zaměstnancům vyhovovalo a vše jim podrobně vysvětlit.

2) Riziko špatně zvolené vzdělávací společnosti

Toto riziko může nastat vzhledem k tomu, že společnost nemá žádné předcházející zkušenosti s kteroukoliv institucí realizující vzdělávací akce v oblasti komunikačních dovedností. Z tohoto důvodu je společnost odkázána na pouhé recenze ze stran ostatních společností, které již tuto službu využily. V případě, že by došlo ke špatnému výběru vzdělávací společnosti a u vedoucích pracovníků by nenastalo zlepšení komunikačních dovedností, znamenalo by to, že tato investice ztratila svůj účinek. Je proto důležité provést velmi citlivý výběr dodavatele této služby a zjistit si veškeré podrobné informace o zvolené společnosti.

3) Riziko neúčasti některého ze zaměstnanců na vzdělávací lekci

Riziko neúčasti některého ze zaměstnanců je velmi pravděpodobné, jelikož se jedná o vzdělávací akci, které se zúčastní pouze vedoucí pracovníci, kteří často absolvují služební cesty. Pravděpodobnost nastání tohoto rizika je velmi vysoká, z toho důvodu je potřebné dohodnout se zvolenou společností možné náhradní lekce, které by obsahově korespondovaly s již proběhlými lekcemi, díky čemuž by si chybějící zaměstnanec mohl lekci individuálně doplnit.

4) Riziko nedostatečných finančních prostředků

Riziko související s nedostatkem financí by nastat nemělo, vzhledem k tomu že plánovaný rozpočet na konání této akce převyšuje očekávané náklady. Přesto by za určitých podmínek i toto riziko mohlo nastat. Jednalo by se například o situaci, při které

by více zaměstnanců nedorazilo na plánované lekce v sídle společnosti s tím, že si lekci doplní individuálně. Je velmi pravděpodobné že v případě individuálních lekcí by společnost realizující vzdělávací akci požadovala platbu zvlášť za tyto individuální lekce. Z toho důvodu by měl každý pracovník právo pouze na jednu individuální lekci a zbylé by musel absolvovat v sídle společnosti. Pouze v krajním případě, například neodkladná služební cesta či nemoc, by mu byla větší absence tolerována.

5) Riziko mimořádné události

Jedná se o riziko vysoce nepravděpodobné, avšak v případě nastání by mělo fatální důsledky na vzdělávací akci. Jde například o riziko požáru, záplavy či pozastavení činnosti společnosti. V případě že by k některému z těchto rizik došlo, znamenalo by to celkové zrušení vzdělávací akce, nebo minimálně její odložení.

6.6 Hodnocení vzdělávací akce

Zhodnocením přínosů vzdělávací akce bude rovněž pověřena personální pracovnice. Po ukončení vzdělávací akce bude potřeba zhruba půlroční časový prostor, v rámci kterého budou mít podřízení pracovníci možnost dostatečně pocítit změny v komunikaci ze strany jejich vedoucích pracovníků. Po uplynutí této doby bude mezi podřízenými pracovníky provedeno opětovné dotazníkové šetření, tentokrát s více otázkami zaměřenými na samotnou komunikaci, s cílem zjistit, zda došlo v organizaci ke zlepšení komunikace ze strany vedoucích pracovníků. Získané odpovědi budou následně vyhodnoceny a poté porovnány se současnými výsledky dotazníkového šetření. Na základě srovnání nynějších a budoucích výsledků bude zhodnoceno, zda měla tato vzdělávací akce skutečně pozitivní vliv na komunikační dovednosti vedoucích pracovníků a zda došlo ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými pracovníky. Rovněž budou zjištěny veškeré přínosy této vzdělávací akce z pohledu vedoucích pracovníků, kteří budou mít také možnost zhodnotit, zda jim tato vzdělávací akce pomohla při komunikaci s jejich podřízenými.

Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na téma manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku, konkrétně ve společnosti KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o.

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat styly vedení ve zvolené organizaci na vybraných odděleních a na základě poznatků navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení celkového vedení zaměstnanců v rámci zvolené organizace.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické. Teoretická část byla členěna do tří kapitol, které byly zpracovány na základě odborné literatury. Úvodní kapitola této části se zabývala pojmy manažer, vlastnosti manažera, kompetence a autorita manažera a manažerské role. Druhá kapitola stručně vymezovala manažerské funkce plánování, organizování, vedení, kontrolování a rozhodování. Třetí a zároveň poslední kapitola teoretické části se zabývala samotným vedením lidí. Byly zde objasněny pojmy jako moc a vliv vedení, teorie vedení, konkrétně teorie manažerské mřížky a teorie X a Y, motivace a také rozvoj pracovníků. Hlavní a nejobsáhlejší podkapitolou této části byly samotné styly vedení lidí. Byly zde dle jednotlivých autorů vymezeny styly vedení, které mohou manažeři při své práci využívat.

Praktická část bakalářské práce obsahovala rovněž tři kapitoly. Čtvrtá kapitola této práce byla věnována informacím o samotné společnosti KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o., které byly získány při rozhovorech s představiteli společnosti, z interních materiálů společnosti a také z webových stránek společnosti. Bylo zde uvedeno, čím se společnost zabývá, její historie, vize, mise a strategie. Dále zde byly obsaženy informace o produktovém portfoliu společnosti a rovněž zde byla popsána organizační struktura prodejní společnosti sídlící v Berouně. Pátá kapitola byla věnována analýze stylů vedení ve zvolené organizaci. Tato kapitola obsahovala tři podkapitoly. První podkapitola zahrnovala strukturované rozhovory s vybranými vedoucími pracovníky, konkrétně s výkonným ředitelem, obchodním ředitelem a vedoucím skladu strojů. Druhá podkapitola byla věnována dotazníkovému šetření, které bylo realizováno mezi podřízenými vybraných vedoucích pracovníků společnosti a ve třetí podkapitole bylo provedeno následné celkové zhodnocení stylů vedení ve zvolené organizaci na základě kterého vyplynulo, že nejvíce je v této organizaci využíván konzultativní styl vedení, který se vedoucí snaží využívat a jejich podřízení jsou s tímto stylem spokojeni. Šestá,

poslední kapitola praktické části a zároveň celé práce byla věnována navrhovanému doporučením.

Vzhledem k celkovým výsledkům jak strukturovaných rozhovorů, tak dotazníkového šetření a celkové spokojenosti s vedením bylo obtížné navrhnout konkrétní doporučení. Bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci se snaží využívat konzultativní styl vedení, se kterým jsou jejich podřízení spokojeni. Přesto se objevily určité náměty, které by mohly souviset se špatnou komunikací vedoucích pracovníků směrem k jejich podřízeným. Vzhledem k tomu, že samotní vedoucí pracovníci považují komunikaci za klíčový prvek vedení svých podřízených, bylo navrženo zorganizování vzdělávací akce, která by byla zaměřena na komunikační dovednosti vedoucích pracovníků.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva a KAISER, Robert B. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Management Press, 2015. 238 s. ISBN 978-80-7261-289-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 204 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1.Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Internetové zdroje

KVERNELAND - profesionální zemědělská technika. KVERNELAND - profesionální zemědělská technika [online]. Copyright © Kverneland AS [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: <https://cz.kvernelandgroup.com/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=474486&typ=PLATNY>

Efektivní komunikace | topvision.cz. top vision - vzdělávací kurzy a diskusní fóra pro manažery | topvision.cz [online]. Copyright © 2015 [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/efektivni-komunikace---jak-zvladnout-i-obtizne-situace-s-gracii>

Ostatní zdroje

KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o., *Interní materiály společnosti*. Beroun, 2019.

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Základní údaje o společnosti

Tabulka č.2: Pohlaví zaměstnanců

Tabulka č.3: Věková struktura

Tabulka č.4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č.5: Délka působení v organizaci

Tabulka č.6: Pracovní pozice v organizaci

Seznam grafů

Graf č. 1: Názor na řízení oddělení

Graf č. 2: Autorita nadřízeného

Graf č. 3: Vztahy mezi vedoucím a podřízenými

Graf č. 4: Zadávání pracovních úkolů

Graf č. 5: Zapojování do spolurozhodování

Graf č. 6: Volnost podřízených pro uplatnění iniciativy

Graf č. 7: Zájem o názory a nápady podřízených

Graf č. 8: Možnost podřízených přijít za nadřízeným

Graf č. 9: Přidělování pravomocí a odpovědnosti

Graf č. 10: Spravedlnost nadřízeného

Graf č. 11: Podpora osobního růstu podřízených

Graf č. 12: Zpětná vazba za vykonanou práci

Graf č. 13: Záporná motivace

Graf č. 14: Kladná motivace

Graf č. 15: Pravidelná kontrola

Graf č. 16: Porovnání přístupu ostatních nadřízených

Graf č. 17: Spokojenost s přístupem nadřízeného

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Profil úspěšného manažera

Obr. č. 2: Manažerské atributy

Obr. č. 3: Manažerská mřížka

Obr. č. 4: Půltucet motivačních pravidel

Obr. č. 5: Kombinace direktivního a podporujícího chování

Obr. č. 6: Organizační struktura prodejní společnosti v Berouně

Seznam příloh

Příloha A: Otázky v rozhovoru s vedoucími pracovníky

Příloha B: Dotazník

Příloha A: Otázky v rozhovoru s vedoucími pracovníky

- 1) Na co se při vedení lidí nejvíce orientujete?
- 2) Jaký přístup ke svým podřízeným upřednostňujete?
- 3) Zajímáte se o aktuální stav podřízených?
- 4) Jakou formou nejčastěji předáváte svým podřízeným úkoly?
- 5) Mohou si Vaši podřízení sami určit, jak budou plnit zadaný úkol?
- 6) Na základě čeho, přiřazujete úkoly svým podřízeným?
- 7) Snažíte se ke svým podřízeným přistupovat individuálně?
- 8) Jakým způsobem motivujete své podřízené k plnění úkolů?
- 9) Delegujete na své podřízené některé činnosti?
- 10) Jakým způsobem či formou kontrolujete práci svých podřízených?
- 11) Mají Vaši podřízení možnost zapojit se do rozhodování o pracovních postupech či způsobech řešení?
- 12) Zajímáte se o názory svých podřízených?
- 13) Co považujete za důležité při vedení pracovníků?
- 14) Podporujete růst svých podřízených?

Příloha B: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

tímto bych Vás chtěl požádat o zodpovězení následujících otázek, které jsou zaměřeny na téma vedení lidí ve Vaší organizaci. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou využity při zpracování mé bakalářské práce. Zodpovězení otázek by Vám nemělo zabrat více než 10 minut.

Děkuji za Vaši pomoc a také Váš čas.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

MUŽ x ŽENA

2) Jaký je Váš věk?

MÉNĚ NEŽ 25 LET x 25 až 40 LET x 40 až 60 LET x VÍCE NEŽ 60 LET

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

VYUČEN/A x STŘEDOŠKOLSKÉ S MATURITOU x VYŠŠÍ ODBORNÉ x VYSOKOŠKOLSKÉ

4) Jak dlouho jste zaměstnancem/zaměstnankyní této organizace?

MÉNĚ NEŽ 1 ROK x 1 až 5 LET x 5 až 10 LET x VÍCE NEŽ 10 LET

5) Jaká je Vaše pracovní pozice v organizaci?

ZAMĚSTNANEC BEZ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ x NIŽŠÍ MANAGEMENT x STŘEDNÍ MANAGEMENT x VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

6) Myslíte si, že je Vaše oddělení, tým, úsek...dobře řízen/o?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

7) Má Váš nadřízený dostatečnou autoritu mezi svými podřízenými?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

8) Myslíte si, že máte přátelské vztahy se svým nadřízeným?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

9) Zadává Vám nadřízený pracovní úkoly bez jakékoliv předchozí konzultace či komunikace?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

10) Zapojuje Vás Váš nadřízený do spolurozhodování o pracovních postupech a pracovních úkolech?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

11) Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou volnost pro uplatnění vlastní iniciativy při plnění pracovního úkolu?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

12) Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory a nápady?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

13) Můžete se v případě potřeby kdykoliv obrátit na svého nadřízeného?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

14) Přiděluje Váš nadřízený pravomoci a odpovědnost na základě odbornosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

15) Jedná Váš nadřízený s pracovníky spravedlivě?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

16) Podporuje nadřízený Váš osobní růst v rámci organizace?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

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

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

18) Motivuje Vás nadřízený formou postihů či hrozeb?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

19) Motivuje Vás nadřízený formou odměn či ocenění?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

20) Provádí Váš nadřízený pravidelnou kontrolu?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

21) Domníváte se, že v rámci Vaší organizace přistupují nadřízení k pracovníkům stejně jako na Vašem oddělení?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

22) Jste spokojený/á s přístupem svého nadřízeného?

ANO x SPÍŠE ANO x SPÍŠE NE x NE

Abstrakt

KRAUS, Tomáš. *Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku*. Plzeň, 2019. 74 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

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

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vedení lidí ve společnosti KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o. Cílem této práce je analyzovat styly vedení ve zvolené společnosti a na základě získaných poznatků formulovat doporučení, vedoucí ke zlepšení celkového vedení zaměstnanců v dané společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje tři kapitoly, první je věnována samotným manažerům, ve druhé kapitole jsou stručně popsány manažerské funkce a třetí kapitola rozebírá samotné vedení lidí. Praktická část je členěna rovněž do tří kapitol. Ve čtvrté kapitole této práce je představena zvolená společnost. Pátá kapitola analyzuje styly vedení ve zvolené společnosti formou strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a dotazníkovým šetřením mezi podřízenými pracovníky. Šestá, poslední kapitola této práce je věnována navrhovanému doporučení, konkrétně vzdělávací akci zaměřené na zlepšení komunikačních dovedností vedoucích pracovníků.

Abstract

KRAUS, Tomáš. *Management styles and their use in a company*. Plzeň, 2019. 74 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: manager, motivation, leadership, leadership styles

This presented bachelor thesis is focused on leadership in the company KVERNELAND GROUP CZECH, s.r.o. The aim of this work is to analyze the leadership styles in the chosen company and to formulate recommendations based on the acquired knowledge leads to the improvement of the overall management of employees in the company. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part contains three chapters, the first one is devoted to the managers themselves, the second chapter briefly describes the managerial functions and the third chapter analyzes the leadership itself. The practical part is also divided into three chapters. The fourth chapter of this thesis introduces the chosen company. The fifth chapter analyzes leadership styles in the chosen company through structured interviews with executives and a questionnaire survey among subordinates. The sixth, last chapter of this work is devoted to the proposed recommendation, specifically an educational action aimed at improving the communication skills of executives.