ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Role stylu vedení manažerů v ovlivňování motivace a spokojenosti zaměstnanců

The role of leadership style in influencing motivation and employee satisfaction

Jan Šmíd

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2018/2019**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jan ŠMÍD**
Osobní číslo:	**K16B0351P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Role stylu vedení manažerů v ovlivňování motivace a spokojenosti zaměstnanců**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury koncepce stylů vedení a základní poznatky o významu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců.
2. Charakterizujte organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Představte současný stav přístupů k motivování ve vybrané firmě.
4. Zhodnoťte vybrané aspekty motivace a spokojenosti určených skupin zaměstnanců ve vazbě na aplikované styly vedení.
5. Navrhněte opatření pro posílení vlivu stylu vedení na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* **13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.**
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol.** *Psychologie a sociologie řízení.* **3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.**
- **TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, JELÍNKOVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika - klíčové oblasti.* **Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.**
- **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* **Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.**
- **URBAN, Jan.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* **2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, 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

L.S.

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

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„*Role stylu vedení manažerů v ovlivňování motivace a spokojenosti zaměstnanců*.“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 17. 04. 2019 …..……

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Milanovi Jermářovi, Ph.D. za časté konzultace, vstřícný přístup, rady a cenné připomínky. Dále také děkuji společnosti Borgers CS s. r.o. a jejím zaměstnancům při poskytování informací, potřebných k vypracování praktické části práce.

Obsah

Úvod ... 7

1 Význam řízení lidí na chod organizace ... 8

2 Úloha motivace při ovlivňování spokojenosti zaměstnanců ... 9

2.1 Motivace ... 9

2.2 Příklady motivačních teorií ... 10

2.2.1 Teorie expektance ... 10

2.2.2 Teorie spravedlnosti ... 11

2.2.3 McClellandova teorie ... 11

2.3 Spokojenost ... 12

3 Manažer a jeho činnost v organizaci ... 14

4 Úloha vedení při řízení zaměstnanců ... 17

4.1 Vedení lidí ... 18

5 Manažerské styly vedení ... 20

5.1 Klasické styly vedení ... 20

5.2 Situační přístup k vedení ... 20

5.3 Manažerská mřížka ... 21

5.4 Teorie X a Y ... 22

5.5 Šest základních stylů vedení (Six basic leadership styles) ... 23

6 Důležitost komunikace ve vedení lidí ... 26

7 Shrnutí teoretické části ... 28

8 Charakteristika společnosti ... 29

8.1 Aktuální situace ve firmě ... 31

8.2 Historie společnosti ... 33

8.2.1 Historie firmy v ČR ... 34

8.3 Vize a mise 35
8.4 Analýza vnějšího prostředí 36
8.4.1 PEST analýza 36
8.4.2 Konkurenční model 5 sil 37
8.5 Analýza vnitřního prostředí 39
8.5.1 Organizační struktura společnosti 39
8.5.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy 41
8.5.3 SWOT analýza 42
8.6 Rozvoj manažerů v organizaci 43
8.6.1 Výběr manažerů 43
8.6.2 Rozvoj a hodnocení manažerů 44
9 Dotazníkové šetření 48
9.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření 50
9.1.1 Oddělení A 51
9.1.2 Oddělení B 53
9.1.3 Oddělení C 55
9.1.4 Oddělení D 57
9.2 Doporučení a návrhy na zlepšení 59
Závěr 62
Seznam použité literatury a dalších zdrojů 63
Seznam tabulek 65
Seznam obrázků 66
Seznam použitých zkratek 67
Seznam příloh 68

Úvod

Vedení lidí je téma, které lidstvo řeší již od dávných dob. Dnes si pod tímto pojmem dokážeme představit manažery, kteří se snaží pozitivně ovlivnit výkon svých zaměstnanců. V dávných dobách bychom se s tímto problémem setkali v armádách u velitelů a vojevůdců, ovšem vždy se řešil stejný problém – zvyšování výkonnosti člověka. Postupem času můžeme sledovat, jak vznikají nové teorie a způsoby vedení lidí, nejde ale jednoznačně určit, jaký ze způsobů je nejefektivnější. Obecně se dá říct, že čím více jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem vedení manažera, tím větší pracovní nasazení od nich můžeme očekávat. Otázka efektivního vedení lidí je zásadní pro správný chod organizace.

Cílem této práce je analyzovat a vyhodnotit motivaci a spokojenost zaměstnanců v návaznosti na tom jakým stylem jsou vedeni a navrhnout vhodné kroky vedoucí ke zlepšení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců, pomocí vlivu stylu vedení.

Struktura této práce se dá rozdělit do dvou částí, teoretické a praktické. Úvod teoretické části je zaměřen na lidský faktor ovlivňující chod organizace a jeho nezbytnost při efektivním řízení organizace. Aby bylo možné efektivní využívání lidských zdrojů pro chod organizace, je nutné zaměstnance motivovat. Tato problematika je více rozpracována v další kapitole. Dále je zde popsán vliv motivace na spokojenost zaměstnanců. Navazující kapitola je pak více zaměřená na to, jaké vlastně manažer v organizaci vykonává činnosti a jaké rysy by měl správný manažer k efektivnímu vedení lidí mít. Poslední část teoretické části, je pak věnována právě vedení lidí a konkrétním stylům vedení, které manažeři ke své práci využívají.

V praktické části je prováděna analýza přístupů k vedení v konkrétní firmě a v závislosti na tom také analýza spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých odděleních společnosti.

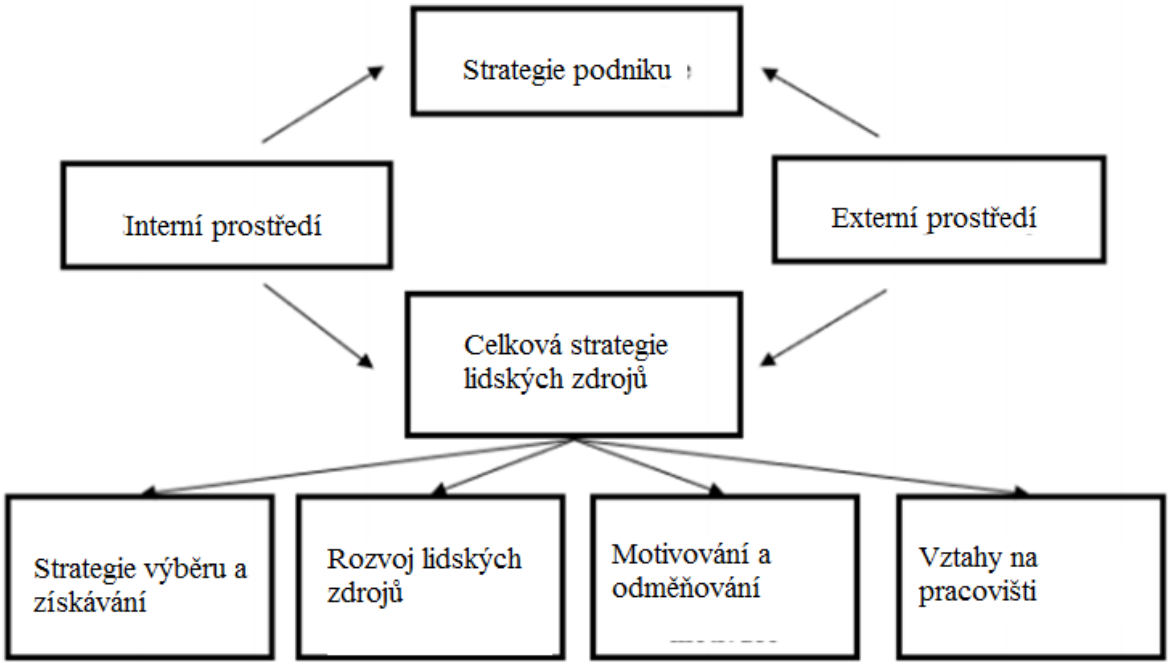
1 Význam řízení lidí na chod organizace

„Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dříví, a rozdělíš jim práci. Místo toho je nauč společně toužit po čirém a nekonečném moři“ Antoine de Saint-Exupéry**.**

Řízení lidí v organizaci prochází, jako každé jiné odvětví, neustálým vývojem. Nejprve byla snaha využívat rozkazů a nařízení k ovlivňování pracovníků k lepším výkonům. Tento styl můžeme s ohledem na výsledky považovat za styl funkční, ovšem jeho vliv na rozvoj zaměstnanců není příliš pozitivní. Tento styl, který je známý, jako direktivní styl, není vhodný ke stabilnímu řízení společnosti. Řízení lidí v organizaci by mělo respektovat člověka a mělo by mít snahu objevit a využít potenciál pracovníka, jak uvádí Barták (2010).

Tomuto záměru by měla organizace také věnovat pozornost a měl by vycházet z celkové strategie organizace.

Obrázek č. 1: Strategie podniku



Zdroj: Barták (2010)
Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

2 Úloha motivace při ovlivňování spokojenosti zaměstnanců

„Pojem motivace můžeme vysvětlit, jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle“ (Tureckiová, 2007, s. 37)

Jak z této definice vyplývá, motivace je umění manažera vytvořit u svých zaměstnanců vnitřní popud nebo ochotu a snahu se zapojovat do firemních procesů. Pomáhá nám utvářet povědomí pracovníka o důležitosti splnění cílů.

Nástroje, které použijeme k motivování zaměstnanců, mohou být hmotné i nehmotné, na rozdíl od odměňování, které si můžeme představit jako dílčí součást finanční motivace.

2.1 Motivace

S pojmem motivace jde ruku v ruce také pojem produktivita. Pokud se nám podaří pracovníky správným způsobem namotivovat, zvyšujeme tím pak jejich výkon. Urban (2013) uvádí, že díky motivaci se zvyšuje pracovní nasazení a zvyšuje snahu i ochotu vyjít vstříc požadavkům společnosti, pokud dokážeme správným způsobem uchopit a používat motivační nástroje. Posléze je možné vydefinovat dvě základní otázky, jak a čím zaměstnance motivovat.

Pokud bychom chtěli motivační nástroje členit, je důležité nejprve určit, o jaký typ motivování půjde. Herzberg rozdělil motivaci na dva typy. Hmotné nebo nehmotné, resp. vnější nebo vnitřní. Armstrong (2007) popisuje oba tyto druhy definic.

- **Vnitřní motivace** – tento faktor se dá chápat jako vnitřní pohnutka, která nutí pracovníka ke splnění nastaveného cíle. Autoři popisují vnitřní faktory různě. Armstrong (2007) uvádí tyto **faktory vnitřní motivace**: odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Urban (2013) potom člení **faktory vnitřní motivace** jinak: pocit uznání, pochvala, vykonávat zajímavou práci, využití vlastních schopností, být pyšný na výsledky své práce, nové zkušenosti.
- **Vnější motivace** – Tento druh motivování spočívá ve snaze získat finanční nebo jiné hmotné statky. Je jasné, že pokud zaměstnanec ví, že mu vykonaná práce

přinese hmotnou odměnu, snaží se pak vykonávat svou práci se zvýšeným zájmem o splnění cíle. Urban (2013) uvádí, že **pokud používáme tento druh, je nutné**: stanovit jaký výsledek práce se očekává, jasně definovat jaké odměny za jaké cíle budou rozdělovány, podpoření vztahu odměn a prémií k dosažení cíle, zavést nepeněžní odměny.

Oba typy motivace je nutné rozumně kombinovat. Vnější motivace nemá velký dlouhodobý účinek, jedná se spíše o motivaci krátkodobějšího charakteru. Pokud dobře zavedeme a nastavíme vnitřní motivátory, je prokázáno, že zaměstnanci budou cítit hlubší a silnější motivaci k práci s dlouhodobým účinkem. Tureckiová (2007) uvádí, že existují tři základní motivy: potřeby, zájmy a hodnoty.

Z tohoto vyplývá, že motivace hraje nezbytnou roli v ovlivňování a správnému řízení zaměstnanců. Snaha o efektivní vedení lidí dala za vznik mnoha motivačním teoriím.

2.2 Příklady motivačních teorií

Dnes existuje nepřeberné množství motivačních teorií. Armstrong a Taylor (2007) rozdělují motivační teorie na 3 základní:

- Teorie instrumentality – zaměřuje se na odměny a tresty. Díky tomu se lidé mají chovat žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah – teorie, jejíž nejznámějšími představiteli jsou Maslow, Herzberg nebo McClelland. Tato teorie se zaměřuje na obsah motivace a říkají, že se motivace týká s naplněním potřeb.
- Teorie zaměřené na proces. – vztahují se na psychologické procesy týkající se očekávání (Vroom 1964), cíli (Latham a Locke 1979) a vnímání spravedlnosti (Adams 1965).

2.2.1 Teorie expektance

Teorie, která je velmi podstatná při vedení lidí, neboť očekávání hraje v motivaci nezbytnou roli. Představitelem a tvůrcem je V. H. Vroom. Teorie expektance vychází z teorií motivace zaměřených na kognitivní procesy. Vroom (1964) se snažil vytvořit teorii založenou na dvou významných bodech, expektanci a valenci. Mikuláštík (2015) uvádí, že tato teorie vychází z toho, že se člověk snaží vynaložit úsilí za cílem dosažení

nějakého výsledku. Dále popisuje to, že záleží také na ocenění, díky kterému se snaží daný problém vyřešit a na významu tohoto ocenění.

Mimo valence a expektance popisuje Vroom také další veličiny v matematickém zápisu této teorie:

$$M=f*(V*E)$$

kde: M = úroveň motivace

V = valence, která vyjadřuje hodnotu očekáváného výsledku (uspokojení)

E = expektance, tedy očekávání toho, že snažení povede k danému výsledku

2.2.2 Teorie spravedlnosti

J. S. Adams představil další teorii, která má také svou podstatu v kognitivních procesech. Základním principem této teorie je předpoklad, že jedinec má vždy tendence srovnávat svůj výkon s ostatními. Konkrétně to, že srovnává svůj výkon a odměnu, kterou za výkon obdrží s tím, jaký výkon předvádí a jakou odměnu obdrží jeho ostatní spolupracovníci, kteří pracují na obdobné práci jako on. Bedrnová, Nový a kol. (1998) tvrdí, že lidé nejčastěji srovnávají finanční odměnu, kterou za výkon obdrží, ale také uznání a chválu.

„*V případě, že pracovník nabyde dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, resp., že není rovnováha v interindividuálním srovnání, dostavuje se zpravidla tendence tuto nerovnovážnost odstranit*“ (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 253)

2.2.3 McClellandova teorie

McClelland vytvořil teorii, která se odvíjí od tří základních potřeb lidí. Mikuláštík (2015) je dělí následovně:

- Potřeba výkonu – nejdůležitější potřeba a velmi významný motivátor, snaha o plnění úkolů a o to, posouvat svůj výkon dál. Lidé, u kterých převahuje potřeba výkonu potřebují výzvy, ale jen takové, které se dají překonat.
- Potřeba afiliace – sounáležitost, snaha o udržování dobrých vztahů ve společnosti. Tito lidé pracují nejlépe v přátelském prostředí. Při poskytování zpětné vazby těmto lidem je vhodné být hodně osobní.

- Potřeba moci – jedná se o potřebu spojenou s vedením nebo řízením podřízených. Těmto lidem se pracuje nejlépe, když mohou tým vést.

McClellandova teorie dokáže pomoci při hledání správných motivátorů, které využít pro vhodné nastavení cíle nebo pro to, jakým způsobem dávat najevo zpětnou vazbu zaměstnancům. Na základech této teorie je postaveno mnoho druhů stylů vedení. V této práci se budu věnovat konkrétně šesti základním, které na základě této teorie sestavil Daniel Goleman.

2.3 Spokojenost

S pojmem motivace je výrazně provázán pojem „spokojenost s prací".

„*Týká se postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naopak signalizují nespokojenost s prací*" (Armstrong, Taylor 2007, s. 228)

Dále uvádí, že spokojenost pracovníků je závislá na vnějších a vnitřních faktorech, vztahy mezi zaměstnanci v organizaci a úspěchem či neúspěchem.

Kociánová (2007) uvádí tyto faktory posilující spokojenost:

- Průhledná organizační a personální politika,
- Jasně definované cíle,
- Pestrá pracovní náplň,
- Mít kontrolu nad svou prací,
- Finanční ohodnocení,
- Dobrá spolupráce,
- Bezpečí.

Naopak faktory, které spokojenost zeslabují, jsou:

- Stres,
- Velká zátěž,
- Nereálné cíle,
- Špatná komunikace v týmu,
- Nedostatek času na osobní život.

Armstrong a Taylor (2007) říkají, že to, co vede k vysokému výkonu, není spokojenost s prací, ale naopak vysoký výkon, který vede ke spokojenosti. Pokud tedy dáme příležitost a možnost pracovníkovi dosáhnout cíle, tzn., budeme do něj vkládat důvěru a budeme se snažit o prohloubení jeho znalostí, docílíme u něj zlepšení výkonu, protože pracovník bude sám spokojený se svou prací.

Jak již bylo uvedeno na začátku kapitoly, správná motivace je základem pro efektivní pracovní výkon. K tomu, aby zaměstnanci mohli podávat maximální výkon, musí mít manažer také určité vlastnosti. Tyto budou více popsány v další kapitole.

3 Manažer a jeho činnost v organizaci

Můžeme říci, že manažer je člověk, který má na starosti řízení, organizaci, plánování a kontrolu nad lidmi. Dle Tureckiové (2007) je manažer ten, kdo má své podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkony.

„Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace, a to s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých, soukromých i veřejných, stejně tak se týká i řízení jejich částí.“ (Urban, 2013, s. 11)

Mikuláštík (2015) říká, že dobrý manažer musí být schopen vhodným způsobem definovat, vymezit cíl, který dokáže interpretovat tak, aby jeho podřízení pochopily jeho myšlenky a zároveň, aby na svůj tým zapůsobil. Pokud se naskytne problém, měl by být schopen v těžké situaci rozhodnout. Pokud tato situace nastane, musí se v problému orientovat a snažit se ho vyřešit nejlepším možným způsobem a přistupovat k řešení tvořivě a s nadhledem. Spolu s řešením problémů jde ruku v ruce také velká psychická zátěž, kterou by měl správný manažer zvládat a snažit se na ni reagovat klidným způsobem, tak, aby ji nepřenášel na své zaměstnance.

Existuje mnoho a mnoho vlastností, které by měl správný manažer mít. Nedá se s přesností určit, který mix vlastností dělá z člověka správného manažera. Mikuláštík (2015) tvrdí, že existují základní vlastnosti, které by měl manažer mít, např. jsou to:

- Rozhodování,
- Správné řízení,
- Vysokou emoční inteligenci,
- Vitalita,
- Odolnost vůči stresu,
- Kreativita.

Vlastnostmi, kterými by měl disponovat správný manažer je nespočet a každý autor přikládá váhu na jinou vlastnost.

Kirkpatrick a Locke (podle Bělohlávek 1996) uvádějí, že mezi rysy manažerů patří:

- Řízení sebe sama,
- Silné přání vést,
- Čest a vnitřní integrita,
- Sebedůvěra,
- Kognitivní schopnosti,
- Znalost oboru.

Bedrnová, Nový a kol. (2002) uvádí **čtyři základní podmínky**, které ovlivňují činnost manažera a zároveň vystupují jako základní charakteristiky podniků.

Dělba práce je první z podmínek, kterou rozdělujeme na dva možné přístupy. Jeden z přístupů je velmi přesné a striktní vymezení pracovní náplně a požadavků na kvalifikaci pracovníků, kteří působí v organizaci. Druhý přístup dělby práce je více pružný a dokáže reagovat na měnící se realitu. Chápe práci jako skupinovou činnost, kterou může nejlépe zastat tým univerzálních pracovníků. Tento přístup je více aplikovatelný do současných podmínek. Pokud jde o to, jak rozdělit práci, je vhodným nástrojem analýza práce, kdy se snažíme zajistit optimální rozdělení práce pomocí výpočetní techniky.

Hierarchie moci je další z podmínek, která nám určuje konkrétní kompetence, díky kterým je možné stanovit úkoly a povinnosti na jednotlivých úrovních řízení. Nejčastěji rozlišujeme:

1. Základní úroveň (*lower management),*
2. Středně liniové řízení (*middle management*),
3. Vrcholové řízení (*top management*).

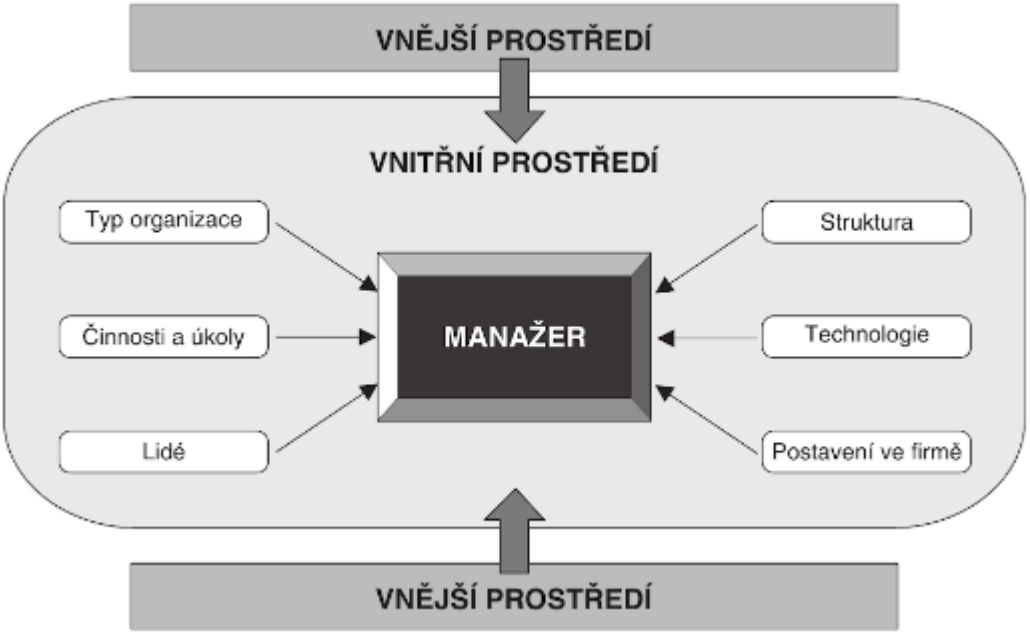
Každá z úrovní je odlišná. Pro základní úroveň je charakteristická operativní činnost. Pro střední úroveň je to taktika a pro nejvyšší vrcholové řízení je to strategie.

Systémy komunikace a ovlivňování je další z podmínek. Jde o povinnost manažera komunikovat se svými pracovníky. Jedná se jak o ústní, tak i o písemnou komunikaci, na kterou ovšem nebývá kladen takový důraz. Manažer by měl dokázat pomocí komunikace ovlivnit pracovníka tak, aby jej dokázal posunout správným směrem k žádoucímu výkonu. Každý typ komunikace by měl vyústit v ovlivnění pracovníka.

Principy a způsob odměňování pracovníků je poslední z podmínek. Odměňování lze chápat jako jeden z nejdůležitějších projevů působení manažera. Systém odměňování v organizaci musí dodržovat všichni manažeři stejně a bez výjimek a je účinné pouze tehdy, pokud je ovlivněno správným hodnocením.

Podobné teorie se drží i Dědina a Cejthamr (2005), kteří popisují vlivy ovlivňující manažera jednoduchým obrázkem a přidávají k nim i vliv vnějšího prostředí.

Obrázek č. 2: Vlivy působící na manažera



Převzato: Dědina, Cejthamr, 2005

4 Úloha vedení při řízení zaměstnanců

Nejprve je nutné, odlišit od sebe pojmy vedení a řízení lidí, popřípadě rozdíl leadership a management. V literatuře se můžeme setkat s názory, že řízení je vlastně synonymum slova vedení, jiné knihy uvádějí vedení a řízení jako dva odlišné pojmy, které na sebe ovšem mají velký vliv a jsou spolu úzce propojené. Teorii, že vedení a řízení jsou dva stejné termíny, vyvrací J. H. Donnelly (1997), který tvrdí, že vedení je součástí řízení, ale nikdy nemůže řízení nahradit. Vedení je snaha o přesvědčení zaměstnanců o to, aby splnili daný cíl. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Řízení tedy znamená více než vedení.

Další pohled na rozdílnost řízení a vedení uvádí také Světlík (2006), který se snaží poukázat na rozdílnost mezi manažerem a lídrem v následující tabulce.

Obrázek č. 3: Rozdíly mezi vedením a řízením

Management	Vedení lidí (leadership)
„Tvorba a udržování organizační struktury."	„Tvorba a udržování organizační kultury." (Schien 1985)
„Následování cesty."	„Hledání cesty." (Bennis 1985)
„Dělat věci správně."	„Dělat správné věci." (Bennis 1985)
„Manažer udržuje a pokračuje …, spoléhá na kontrolu."	„Lídr rozvíjí …,inspiruje důvěru." (Bennis 1985)
„Hlavní zájem je o dosažení cílů tady a nyní."	„Zaměření na tvrobu vize týkající se žádaného budoucího stavu." (Brykán 1986)
„Manažer zachovává nízkou hladinu emotivní angažovanosti."	„Lídr prokazuje empatii ve vztahu k jiným lidem …" (Zaleznik 1977)
„Vytváří a plní plány, pracuje na tom, aby věci fungovaly, a řídí lidi."	„Stanovuje poslání … a dává tak smysl směru vývoje." (Luis a Miles 1992)
„ Je určován organizací."	„Učí se z organizace." (Hodgson 1987)

Převzato: Světlík, 2006

4.1 Vedení lidí

Pokud se budeme bavit o přesné definici pojmu vedení, není zcela možné ji určit. Napříč literaturou se můžeme setkat s mnoha definicemi. Dědina a Cejthamr (2010) říkají, že se můžeme setkat s až 400 definicemi toho pojmu, což pouze potvrzuje fakt, že kolem této problematiky je stále mnoho nejasností.

„*Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením, za účelem dosažení plánovaných cílů. Jedná se o lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli.*“ (Dědina, Odcházel, 2005, s. 258).

„*Je to schopnost, dovednost a umění manažera vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, tvůrčímu plnění úkolů, stimulace lidí, ve snaze vyvolat odpovídající motivaci*“ (Jermář a kol, 1994, s. 112).

Armstrong a Taylor (2015) pak popisují to, co zahrnuje umění vést:

- Být pro ostatní vzorem,
- Snaha o to, aby zaměstnanci změnili chování,
- Přesně sdělovat informace,
- Připomínat ostatním proč chceme dokončit cíl,
- Brát v potaz to, že lídr dosahuje cíle pomocí ostatních,
- Přesvědčit ostatní k určitým činnostem.

Na samotný pojem vedení, můžeme tady nahlížet více pohledy. Můžeme ho brát jako součást pracovní náplně manažera, kdy se manažer snaží přimět pracovníky k takové efektivitě, aby byly požadované cíle a úkoly splněny. Další možností je chápat vedení jako snaha dosažení vize v delším časovém horizontu se snahou zapojení zaměstnanců. Tureckiová (2007) tvrdí, že poznávacím znamením správného vůdce je jeho pozitivní chování a respekt vůči ostatním lidem i k sobě. Dále můžeme schopnosti lídra rozdělit do několika skupin. V první řadě se jedná o jeho schopnosti poznávat a tvořit, dále o jeho znalosti a zkušenosti, o které se může opřít při řešení náročných úkolů. Můžeme tedy říci, že tyto vlastnosti, které by měl každý dobrý manažer mít, nemusí být vrozené a dají se během života získat, je ale zřejmé, že ve výhodě bude člověk, který se s těmito předpoklady již narodil.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015), člověk se musí proto, aby byl správným lídrem narodit. Není snadné lídra vytvořit. Přesto ale uvádí tyto aktivity pro rozvoj lídrů:

- Pracovní stáže
- Vzdělávání a rozvoj jednotlivců, zahrnující koučování, mentorování nebo formální vzdělávací a rozvojové programy
- „měkké“, které mají vliv na společnost, zahrnující změnu kultury, team buildingové a jiné aktivity s pozitivním vlivem na organizaci

Problematika vedení lidí je probírána mnoho let. Vzniklé školy vedení dělí Jermář (2014) následovně.

- Škola rysů – lídr má mít určité osobnostní rysy,
- Škola stylů vedení – existuje nepřeberné množství stylů vedení lidí podle různých autorů,
- Kontingenční škola – to, jak se manažer chová, musí být v reakci na určitou situaci,
- Vizionářská škola – dělí vedení na dva styly, transformační a transakční. Transformační lídr má větší charisma, je schopen přimět pracovníky, aby „šli s ním“,
- Škola emoční inteligence – emoční inteligence ovlivňuje to, jak je schopen řídit lidi,
- Škola kompetencí – manažer musí být kompetentní ke své činnosti. Musí mít správné vlastnosti, motivy a znalosti.

5 Manažerské styly vedení

To, jakým způsobem manažer přistupuje k vedení zaměstnanců, nazýváme styly vedení. Jakým způsobem dokáže pracovníky motivovat, usměrňovat k cíli nebo plnění úkolu. Je tedy zřejmé, že styl vedení má veliký vliv na efektivitu práce nejen jedince, ale také celé organizace a je nutné rozlišovat, kdy je vhodné jaký styl použít. Problematika vedení lidí je probírána mnoho let.

5.1 Klasické styly vedení

Jeden z nejvýznamnějších stylů vedení lidí je rozdělení na tři **klasické** styly vedení. Bedrnová, Nový a kol. (2007), rozdělují styly vedení takto:

- *Autoritativní* – manažer vede lidi pomocí přímých příkazů a zaměřuje se zadávání úkolů pracovníkům. Tento styl je založen na vedení pracovníků jediným vůdcem.
- *Demokratické* - u tohoto stylu bere manažer v potaz také názory svých podřízených a snaží se dojít ke společné shodě.
- *Liberální.* - nejčastější projevy jsou takové, že je manažer smířlivý a nevadí mu názory druhých, dalším z příznaků bývá také nízká autorita manažera a může vést k chaotickému prostředí v organizaci.

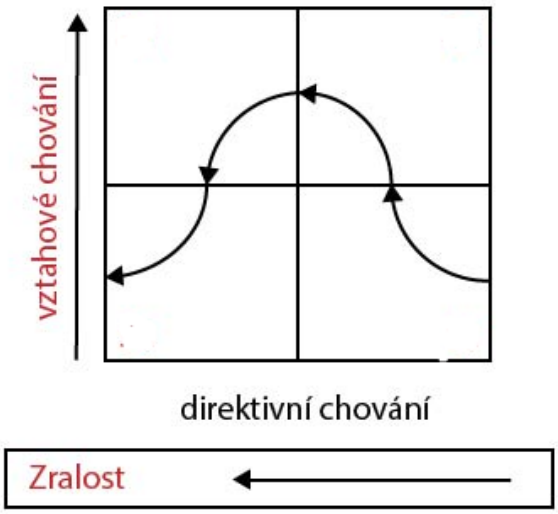
Tureckiová (2007) určuje styly vedení na základě toho, jak moc participují členové týmu na rozhodnutích, a na tom, jak se projevuje vztah manažera k nim a také jak jsou kolegové schopni přijmout odpovědnost s rozhodovacím procesem. Rozšiřuje tak klasické styly a dělí je na autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní, delegativní a zmocňovací.

5.2 Situační přístup k vedení

Jak je z názvu patrné, tento přístup k vedení lidí bere v úvahu důležitost situace. Dědina, Cejthamr (2005) říká, že situační přístup vychází z konkrétní situace při hledání efektivního stylu vedení. Bělohlávek (2000), pak uvádí, že na to, jaký styl manažer využívá, má největší vliv zralost pracovníků, resp. jaká je jejich připravenost splnit úkol. Mimo zralost pracovní, popisuje také psychologickou, která je založená na přijmutí odpovědnosti zaměstnanců za svůj úkol.

Chování vedoucího, pak Bělohlávek (2000) popisuje ve dvou rovinách. Chování vztahové, které se zaměřuje na vztahy mezi lidmi a direktivní, které naopak cílí na plnění úkolů. Manažer by měl vždy volit takový styl, kterým bude rozvíjet zralost zaměstnanců. V závislosti na této teorii je pak sestaven model situačního chování.

Obrázek č. 4: Diagram situačního vedení



Převzato: Bělohlávek, 2000

Na základě tohoto diagramu poté rozlišujeme tyto styly vedení: přikazování, přesvědčování, participování a delegování.

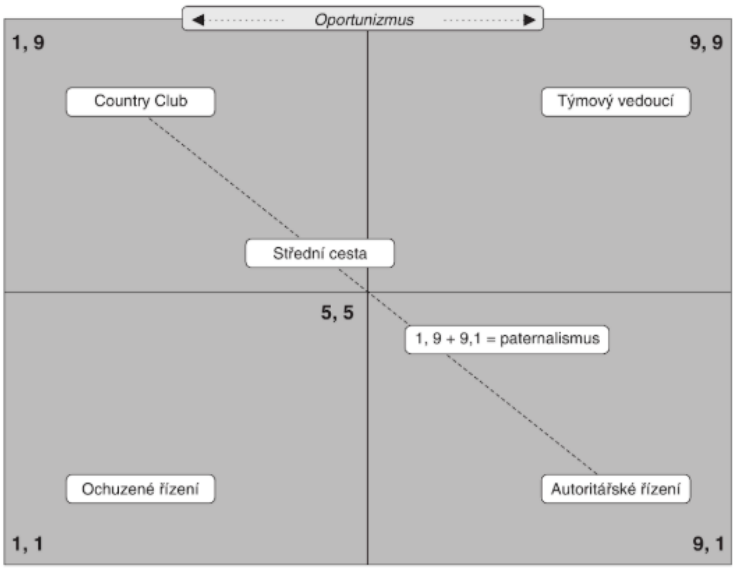
Bedrnová, Nový a kol. (2007), říkají, že v praxi, je velmi těžké zvolit vhodný styl pro danou situaci. Přesto, mnoho ostatních rozdělení stylů vedení bere v potaz situační přístup. Omezením této teorie je to, že v organizaci není nelze nechat situaci určovat kdy, a jak se má vedoucí pracovník chovat.

5.3 Manažerská mřížka

Blake a Mouton přišli s koncepcí manažerské mřížky, která srovnává styly vedení na základě zájmu o výrobu a zájmu o zaměstnance. Dědina a Cejthamr (2005) je popisují takto:

- **Zájem o výrobu** – klade důraz, který manažer klade na podřízené, aby dosahovali určitých výsledků v rámci výroby. V mřížce leží na horizontální ose.
- **Zájem o zaměstnance** – klade důraz na potřeby a očekávání zaměstnanců, v mřížce leží na vertikální ose.

Obrázek č. 5: Manažerská mřížka



Převzato: Dědina, Cejthamr (2005)

Dědina a Cejthamr (2005) popisují mřížku tak, že horizontální a vertikální osa je rozdělena na devět dílků a pomocí nich se znázorňuje jak velký zájem má pro manažera výroba a zaměstnanec. Rohy a střed mřížky, ukazují pět kombinací míry zájmu o výrobu a zaměstnance. Jedná se o tyto kombinace.

- Ochuzující manažer,
- Autoritativní manažer,
- Manažer venkovského klubu,
- Manažer uprostřed cesty,
- Týmový manažer.

Nejlepší uplatnění této metody je při workshopech a při tréninku.

5.4 Teorie X a Y

V návaznosti na Maslowovu teorii potřeb, vytvořil McGregor dva typy lidského chování a povahy. Vysvětluje, že to, jak manažer vede lidi, je úzce spojeno s postojem manažera k lidem a také na tom, jaká je jeho povaha. Tyto dva typy byly nazvány teorie X a teorie Y. Každá z nich reprezentuje různé postoje k lidem.

Teorie X

Dědina a Cejthamr (2010) říkají, že tato metoda představuje metodu cukru a biče, na které vyrostly tradiční společnosti.

Princip této teorie spočívá v tom, že řízení vychází z centralizovaného organizačního systému, při kterém je podstatná autorita.

Teorie Y

Jde v podstatě o protiklad teorie X. Zde se jedná již o systém, který známe ze současné doby.

McGregor tvrdí, že tato teorie prezentuje ten nejlepší přístup k tomu, aby byli členové organizace nuceni spolupracovat. Obě tyto teorie jsou prezentovány zjednodušeně, avšak představují směry, které ovlivňují chování a myšlení manažerů.

5.5 Šest základních stylů vedení (Six basic leadership styles)

Daniel Goleman dále rozvíjel práci svého učitele McClellanda, jak uvádí Carblis (2008). Výsledkem jeho snažení bylo šest základních stylů vedení založených na emoční inteligenci, která nám udává, jak se člověk dokáže vcítit do druhého a jak ovládá své emoce. Každý, z těchto šesti stylů má různý efekt na emoce člověka a každý z nich má své slabé a silné stránky, díky kterým se hodí pro určité situace.

Goleman (2007) definoval tyto styly vedení:

- Vizionářský,
- Koučovací,
- Afiliativní,
- Demokratický,
- Vedení udávající tempo,
- Velící.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015), každý z těchto stylů se hodí pro určitou situaci, požadavky nebo lidi a manažer by měl v závislosti na situaci vybrat vždy správný styl. Čtyři z těchto šesti stylů – vizionářský, koučovací, afiliativní a demokratický představují harmonické a pozitivní přístupy k vedení, zatímco zbylé dva – udávající

tempo a velící může vytvářit napětí a hodí se pouze pro specifické situace. Sexton (2017) ve svém článku rozšiřuje definice stylů takto:

- **Vizionářský styl – „pojďte do toho se mnou!“** tento styl se zaměřuje na inspirování zaměstnanců a také na to, jak dosáhnout splnění cíle. Manažer užívající tento styl, se snaží povzbuzovat tým a prezentovat týmu nové vize. Cílí na empatii člověka. Říká zaměstnancům, k jakému cíli míří, ale už ne jak se k cíli dostat. Tento styl je nejvíce efektivní, pokud organizace potřebuje novou vizi nebo nabrat nový směr, ovšem pokud manažer pracuje s nezkušeným týmem, tento styl se příliš nehodí.
- **Koučovací – „zkus tohle!“** tento styl se snaží spojovat cíle jednotlivce s cíli celé organizace. Manažer používající tento styl se snaží použít svou empatii a povzbuzováním se snaží učit ostatní pro jejich budoucí úspěchy. Součástí jsou rozhovory se zaměstnanci o věcech, které nemusí být k pracovnímu tématu a snaha o vytvoření důvěry. Tento styl se dá použít kdykoliv někdo potřebuje pomoct vybudovat své dovednosti nebo pokud se pracovník necítí dobře v týmu. Pro tento styl je ovšem i nutná zainteresovanost ze strany zaměstnance, bez které to nejde. Pokud chceme tento styl vhodně aplikovat, musíme blízce znát tým, se kterým pracujeme.
- **Afiliativní – „lidské vztahy na prvním místě!“** tento styl se snaží zaměřovat na vnitřní harmonii týmu a týmovou práci. Snaží se spojovat lidi mezi sebou a předcházet případným konfliktům. Dá se použít pokaždé, kdy se vyskytne konflikt nebo neshoda v týmu. Pokud se chceme v tomto stylu zdokonalit, je nutné se zaměřit na rozvoj svých emocí.
- **Demokratické – „Co si o tom myslíte?“** jak už z názvu napovídá, tento styl se zaměřuje na kooperaci a spolupráci vedoucího pracovníka se zaměstnanci. Manažeři používající tento styl se snaží využívat náměty od svých pracovníků a snaží se jim naslouchat. Tento styl se nehodí používat, pokud je tým nezkušený, nebo zaměstnanci nemají dostatečnou kompetenci k řešení problému.
- **Vedení udávající tempo – „Udělej to, jak to dělám já, a hned!“** tento styl klade důraz na dosahování co největších výkonů. Manažer se snaží plnit cíle včas s co největším nasazením a to stejné očekává od svých zaměstnanců. Tento styl se zdá být jako velice efektivní, ovšem může mít i neblahý vliv na vztahy a prostředí v týmu. Je dokázáno, že tento styl ve většině případů má neblahý vliv na sociální prostředí organizace.

- **Velící styl – „Udělej, co Ti řeknu!“ –** tento styl využívá autokratický přístup k vedení lidí. Často je zde využívána nevyřčená hrozba potrestáním. Tento styl je vhodné používat pouze tehdy, pokud se jedná o problémového zaměstnance, kde již všechny pokusy na efektivní vedení selhaly, nebo pokud se jedná o zvláštní situaci, např. požár nebo jiná kalamitní situace.

  Toto rozdělení budu dále používat v empirické části této práce, kde budu aplikovat tuto teorii na jednotlivé manažery.

6 Důležitost komunikace ve vedení lidí

Komunikace mezi zaměstnanci a manažery o cíli a směru organizace je jeden z nejpodstatnějších článků motivace a vedení lidí obecně. Správná komunikace, je jeden z nejdůležitějších aspektů a ukazatelů toho, jak manažer dělá svou práci a podstatnou součástí celého výkonu organizace. Díky komunikaci dochází ke zdravé výměně názorů jak mezi kolegy, tak mezi vedoucími a podřízenými a díky tomu lze najít spoustu problémů v organizaci, které se potom dají odstranit pomocí nápravných opatření.

Mezi manažerem a zaměstnanci musí docházet k pravidelné komunikaci a informovanosti ohledně podnikové politiky a cílech, které chce organizace dosáhnout. Na druhou stranu zaměstnanci dávají manažerům podněty a umožňují jim tak reagovat.

Je důležité umět komunikaci využívat také k **řešení konfliktů** nebo problémů, které se mohou naskytnout. Konflikty nemusejí nutně znamenat předzvěst něčeho špatného, ba naopak.

„*Konflikty související s pokrokem a změnami a měly by být využívány konstruktivně. Mělo by docházet ke střetům myšlenek o úkolech a projektech a nesouhlas by neměl být potlačován. Nesouhlas by měl být vyjadřován otevřeně, protože je to jediný způsob, jak zajistit, aby se problémy odhalovaly a konflikty řešily*.“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 742)

Z této definice je patrné, že bez správné komunikace se nedá problémům a konfliktům v organizaci předcházet a proto můžeme říci, že jde o stěžejní dovednost důležitou k vedení a řízení lidí.

Pokud má zaměstnanec neúplné nebo nepřesné informace, jeho výkon potom nemůže být optimální a nemůže plnit nastavené cíle. Pokud nastane situace, kdy dochází ke špatné komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, hovoříme potom o tzv. bariérách komunikace.

Urban (2013) rozděluje **komunikační bariéry** do dvou skupin:

- **Systémové** – jak už z názvu vypovídá, tyto příčiny mají svůj základ v systému organizace. Nejčastěji to mohou být problémy týkající se přehnaně složité organizační struktury a také to, že organizace nemá zavedeny komunikační povinnosti mezi jednotlivými místy.

- **Měkké** – tyto můžeme specifikovat jako problémy plynoucí z chyb a komunikačních nedostatků samotných vedoucích pracovníků a manažerů např. naslouchání, zvyky. Nejčastěji se setkáváme s nerozvinutou schopností naslouchat

Pokud se některý z těchto problémů objeví, je nutné je řešit. Urban (2013) popisuje tyto **opatření týkající se organizace**:

- Přestavba řídící struktury organizace,
- Jasně dané povinnosti,
- Zlepšení komunikace,
- Snaha o lepší komunikaci mezi vedoucím a zaměstnancem.

Opatření týkající se jednotlivých vedoucích pracovníků:

- Zlepšit přesvědčivost komunikace
- Schopnost a ochotu zaměstnanců naslouchat

7 Shrnutí teoretické části

Předchozí část práce se zabývá základními pojmy, které mají vliv na efektivní chod organizace. Manažer, který bude schopen své zaměstnance vhodným způsobem motivovat a odměňovat bude manažerem úspěšným, neboť správně motivovaní zaměstnanci jsou základem pro úspěch celé organizace. Hlavním nástrojem manažera pro vedení svých zaměstnanců je komunikace, kterou je nezbytné neustále rozvíjet.

To, jaký styl k vedení zaměstnanců použít se odvíjí vždy od konkrétní situace a je nezbytné, aby manažer dokázal rozlišit, jaký styl na danou situaci aplikovat.

Konkrétní struktura je uvedena v úvodu práce.

V empirické části práce bude zaměřena na styly vedení manažerů a spokojeností zaměstnanců organizace Borgers CS. Analýza stylů bude prováděna na základě šesti základních stylů vedení podle Daniela Golemana.

8 Charakteristika společnosti

Název firmy: BORGERS CS spol. s r.o.

Adresa: Mánesova 2150/81, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň

Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, dále výroba textilních potahů a výrobků, stejně jako výroba průmyslových a užitkových textilií, parou lisovaných materiálů, protkávaných filců, spřádaných tkanin a textilních podlahových krytin.

Celkový počet zaměstnanců k 31. 12. 2018: 2154

Závody:

- Rokycany – 596 zaměstnanců
- Volduchy – 813 zaměstnanců
- Hrádek – 612 zaměstnanců
- Stupno – 86 zaměstnanců
- Břasy – 5 zaměstnanců

Roční obrat:

- **2018 –** 5 082 132 175 Kč
- **2017** – 6 861 716 000 Kč
- **2016** – 6 846 112 000 Kč

Logo společnosti:

Obrázek č. 6: Logo společnosti Borgers CS

Převzato: interní dokumentace společnosti, 2018

Společnost Borgers CS je součástí Německé společnosti Borgers Group a má zastoupení po celém světě, hlavně v Evropě, ale také v Číně a USA. Sídlo společnosti je v německém Bocholtu.

Mezi zákazníky společnosti patří světoznámě značky, jako je Volkswagen, BMW, Mercedes, Porsche, Bentley, Rolls Royce. Patří mezi nejuznávanější a nejflexibilnější dodavatele v oblasti interiérového obložení, koberců interiéru, vnějšího obložení, zadních plat, obložení střechy, tlumení, konzole a další díly obložení automobilu. Je jedním z předních dodavatelů, v automobilovém průmyslu. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019)

V roce 2017 je dle výroční zprávy struktura odběratelů následující:

- BMW 19%,
- Audi 15%,
- PSA 8%,
- Volkswagen 8%,
- Škoda 7%,
- Daimler 7%,
- Porsche 5%,
- Volvo 4%,
- Ford 4%.

Společnost si zakládá na vysoké kvalitě všech dílů, které opustí závody Borgers CS. Aby bylo dosaženo těchto vysokých standardů, snaží se společnost nastavovat a trvale vylepšovat systém. V interní dokumentaci potom společnosti uvádí tyto normy:

- ISO 9001; IATF 16949 (management kvality),
- ISO 14001 (environmentální management),
- OHSAS 18001 (management bezpečnosti práce),
- ISO 50001 (energetický management).

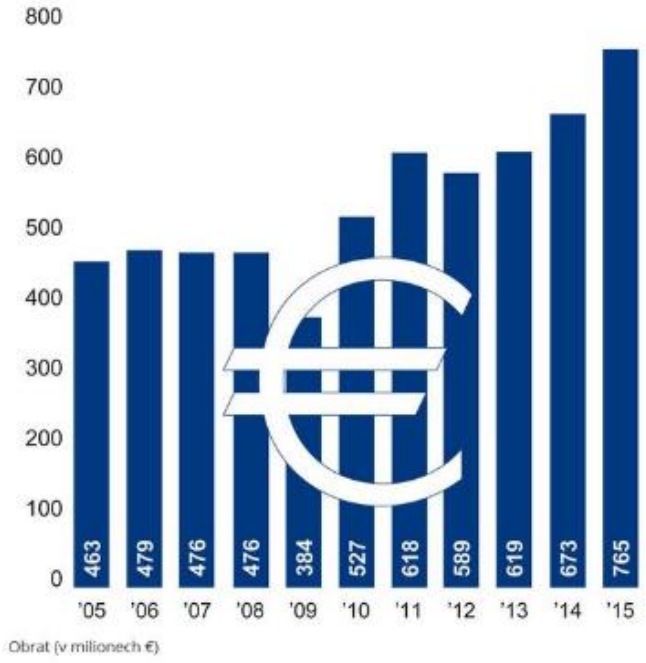
Všechny tyto systémy, které jsou ve společnosti nastaveny, podléhají pravidelným kontrolám ze strany externích auditorských firem. Nové normy nutí společnost k většímu zapojení zaměstnanců do interních procesů, kde je velký potenciál ke zlepšení.

8.1 Aktuální situace ve firmě

Vývoj společnosti Borgers CS z hlediska obratu nebyl v roce 2017 příznivý, došlo k poklesu 3 % a v roce 2018 byl plánovaný pokles 15 %. Cílem pro další roky je obrat společnosti dále snižovat a to v důsledku nepříznivé situace na trhu práce a nutnosti redukovat agenturní zaměstnance. Z pohledu zaměstnanců došlo v letošním roce také k ustálení a snížení počtu agenturních pracovníků, kteří tvořili významnou část pracovníků Borgers CS.

Směrem do dalších let je vývoj společnosti velmi zajímavý, neboť v roce 2018 začala stavba nového logistického centra ve Volduchách, v rámci projektu MASTERPLAN 2020. Tento projekt vznikl v roce 2018, kdy narůstaly problémy se skladováním a kapacitou skladů. V roce 2009 začala společnost přijímat veliké množství zakázek, jak je patrné z obrázku č. 7, a problémy na sebe nenechaly dlouho čekat, neboť pro takové množství materiálu nebyly uzpůsobeny skladovací prostory, ani kapacita výrobních prostor. Okamžitá řešení nebyla dostačující a navíc zvyšovala náklady spojené s pronájmem hal, neefektivními toky materiálu. To vše způsobovalo nepříznivé finanční náklady. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019)

Obrázek č. 7: Obrat společnosti od roku 2005 do roku 2015 (v mil. eur)



Převzato: interní dokumentace společnosti, 2016

V důsledku těchto problémů byl schválen projekt, díky kterému by společnost opustila od draze pronajímaných prostor a rozšíří svou kapacitu.

Výstavba nového logistického centra je ale pouze jednou z částí projektu. Mimo jiné se také chystá přesunu výrobních projektů, zohledňující typy technologií tak, aby byly vyráběny v jednom závodě.

Další součástí projektu je rozsáhlá automatizace a zvyšování kvality výrobků. Do této modernizace se odhaduje investice 375 milionů korun.

Na společnost mají také negativní dopad náklady na zaměstnance, pro společnost plánuje snižování počtu agenturních zaměstnanců.

8.2 Historie společnosti

Historie společnosti je velice rozsáhlá, neboť se jedná o rodinnou firmu s více než 150 lety historie. Pohled do historie společnosti nabízí Lesczenski, Mayer a Schneider (2016). Společnost byla založena v roce 1866 a byla tak svědkem spousty momentů, kdy se psali dějiny lidstva a musela tak čelit mnoha výzvám. Od založení říše v roce 1871, přes druhou světovou válku, porážku wilhelmskéhonNěmecka, období ohromující inflace v roce 1923 až po celosvětovou finanční a hospodářskou krizi v roce 2008.

Zakladatelem společnosti Borgers byl Johann Borgers, který v začátcích firmy dodával vatu krejčím, čalouníkům a výrobcům kočárů. Vyrostl v rodině textilní živnosti, která ovšem byla vytlačena industrializací mimo podnikatelskou sféru. Anton Borgers, otec zakladatele společnosti, si sám vyráběl ruční přadla, která ovšem nemohla konkurovat strojům poháněnými párou a tak začal rodině ubývat majetek, ale byla to právě nouze rodiny, která poháněla Johanna Borgerse. Ten byl přesvědčený, že odpad, který vzejde z výroby textilu, lze dále zpracovat a vyrábět z něj. Firma prosperovala a po roce 1900 již vyráběla bílou, černou, hnědou a modrou vatu, která se využívala jak pro průmyslové využití, tak i pro účely pokrývek.

Na začátku 20. století, společnost zažívala boom pod vedením tří synů – Franze, Wilhelma a Fritze a stala se v roce 1914 největší továrnou na výrobu vaty v Německu.

I po světové válce firma prosperovala, neboť dostala státní zakázku na výrobu střelné vaty pro armádu a dále prodávala vatu pro zdravotnické účely (péče o raněné). Problém nastal až s nedostatkem elektřiny a hlavně nedostatek pracovních sil. Firma se z krize dostávala velice pomalu a zaměřila se na nový obor: Automobilový průmysl. Nový směr vyžadoval nové investice a nový kapitál, čímž bylo docíleno dočasnou proměnou firmy na akciovou společnost. Zaměření na automobilky vedlo k otevření nových závodů v Nizozemsku a Francii, kde se vyráběla vata do sedadel.

S nástupem nacistů musela být upravena i politika společnosti. Ač se rodina s názory a ideologií neztotožňovala, muselo vedení i přesto přetransformovat určité aspekty společnosti. Díky tomu bylo umožněno se společnosti postavit opět na nohy využít nabízené příležitosti. Společnost dodávala armádě a leteckému průmyslu.

Dosavadní největší krize pro společnost nastala na přelomu nového tisíciletí, mezi spolkovou republikou a hospodářskou krizí v roce 2008. Na konci 70. let byl podnik postižen trojnásobnou krizí. Zájem o průmysl upadal a navíc vznikaly a problémy způsobené neshody v rodině. Boj o moc a vliv byl uklidněn až po jmenování jediného jednatele společnosti v roce 1972 Wernera Borgerse. Tím začala nová kapitola pro společnost. Docházelo k internacionalizaci a přeměně společnosti, ovšem krátce na to nastala hospodářská krize, kde zažila společnost těžké časy. Následoval ovšem rychlý vzestup.

8.2.1 Historie firmy v ČR

Na jaře roku 1992 se začíná utvářet myšlenka vytvoření závodu v České republice. Hledání lokality chtělo a čas a nebylo úplně lehké. V září 1993 ovšem starosta města Rokycany přišel s návrhem místa a mohlo se začít stavět. Zasloužil se o to Rudolf Altrogge jako šéf IT oddělení bocholtského závodu a Václav Zeman, právník, který měl na starosti dojednání záležitostí s českými úřady. Přesné datum startu závodu v Rokycanech je 1. duben 1995.

Produkce přerůstala možnosti rokycanské pobočky a tak se firma na jaře 1996 rozhodla najít další lokalitu pro nový závod a tak 3. září 1998 mohla začít výroba v nedalekém Hrádku. K dalšímu rozšíření došlo v roce 2004, kdy firma otevřela závod ve Volduchách.

8.3 Vize a mise

Vize s mise jsou nezbytnou součástí politiky organizace, jak uvádí Taušl Procházkova (2015). Dále popisuje vizi, jako představu o tom, jakým směrem, se bude společnost orientovat. Dále by měl být co nestručnější a nejvýstižnější.

Mise naopak má znázorňovat důvod existence organizace.

„*We are first choice!"* v překladu my jsme první volba. Tato **vize** se dá rozdělit na pět základních bodů, kterými si řídí politika firmy.

- Zákazníci – osobní přístup k požadavkům, být k dispozici po celém světě
- Zaměstnanci – pracovní prostředí založené na inovacích, zdokonalování a dodržování standardů týkajících se životního prostředí a bezpečnosti práce, jednání na vzájemném ctění hodnot a důvěře
- Společnost – úcta k lidem a přírodě, vysoká sociální angažovanost
- Majitelé – přístup a důvěra, kterou majitele do firmy vkládají je ceněna, zvyšování hodnoty firmy, s vyváženým mixem příležitostí a rizik
- Partneři – snaha o to, být kompetentní, profesionální a otevření k obchodním partnerům, spolupráce na dlouhou dobu (Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019)

Mise organizace je následovná:

„Být stále největším a nejvýznamnějším zaměstnavatelem v Plzeňském kraji"

Což se podniku dlouhodobě daří a patří mezi největší zaměstnavatele v Plzeňské kraji.

Cílem společnosti je spokojenost zákazníků. Aby byl tento cíl naplněn, je společnost vedena pěti základními slovy:

- Spolehlivost
- Stabilita
- Osobní přístup
- Angažovanost
- Inovativní přístup

8.4 Analýza vnějšího prostředí

Mezi základní analýzy vnějšího prostředí patří PEST analýza Porterův model 5 sil. Konkrétní aspekty obou analýz jsou popsány níže.

8.4.1 PEST analýza

Základním typem analýzy vnějšího prostředí je PEST analýza, která v sobě kombinuje faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Podstatou této analýzy je rozlišit, jaké faktory jsou pro společnost nejpodstatnější a nejaktuálnější.

8.4.1.1 Politické faktory

Společnost Borgers CS je z pohledu politického nejvíce ovlivňována obchodní politikou EU, díky které je společnosti umožněno volně obchodovat v rámci EU. Mezi další nejvýznamnější politické faktory ovlivňující společnost je pohyb kurzů měn, neboť společnost aktivně obchoduje se společnostmi sídlícími v Německu.

Ke specifičtějším legislativním požadavkům patří normy a nařízení, ať už česká, nebo evropská, která ovlivňují společnost z pohledu plnění emisních a hygienických limitů a bezpečnosti práce. Společnost dále spolupracuje aktivně s úřadem práce.

8.4.1.2 Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory ovlivňující společnost Borgers CS patří vývoj HDP, měnových kurzů a míra inflace. Co se České Republiky týče, vývoj HDP se dá hodnotit pozitivně, neboť v roce 2016 vzrostlo o 2,3 % a dle očekávání se i v minulých letech drželo na vysokých číslech a můžeme očekávat, že poroste i nadále, ovšem je zřejmé že po velmi příznivých letech musí přijít úpadek, a to konkrétně růstu HDP o 0,2%.

Česká Republika vyváží přes 83 % produkce do EU, to znamená, že společnost také velice ovlivňují měnové kurzy. Díky prodejům, které firma dosahuje, je každý drobný pohyb kurzů viditelný.

8.4.1.3 Sociální faktory

Společnost Borgers CS ovlivňují z největší části agenturní zaměstnanci, pocházející z Ukrajiny, Rumunka, Bulharska a Slovenska, kteří se stěhují do Plzeňského kraje za prací. Díky tomu má společnost k dispozici dostatek pracovních sil, ovšem je zde velká

snaha o postupné odbourávání závislosti na agenturních zaměstnancích. Dalším z faktorů je vysoká nezaměstnanost.

8.4.1.4 Technologické faktory

Díky požadavků zákazníků na vysokou kvalitu je společnost nucena klást důraz na zlepšování technologií. Do společnosti začíná pronikat mnoho automatizačních zařízení, které zrychlují a také zkvalitňují výrobu a zároveň chrání životní prostředí.

8.4.2 Konkurenční model 5 sil

Tento model je jeden z nejvýznamnějších modelů, sloužící k analýze vnějšího prostředí společnosti. Jsou zde uvedeny rivalita mezi konkurencí, hrozby vstupu nových konkurentů na trh, hrozba vzniku substitutů, sílu kupujících a sílu dodavatelů. Taušl Procházková (2015) uvádí, že cílem je vyhodnotit aspekty působící na společnost v určitém odvětví.

8.4.2.1 Konkurenční rivalita

Společnost Borgers, je největší výrobce komponentů z textilních vláken do automobilů ve střední Evropě, z čehož je zřejmé, že konkurence v odvětví není mnoho. Mezi největší konkurenty v České Republice patří společnost Ideal Automotive, která se zaměřuje na stejnou výrobu, ovšem ohrožuje společnost jen minimálně.

8.4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Vstup společnosti do automobilového průmyslu je velice náročný. Automobilky vyhledávají jen osvědčené a kvalitní společnosti, díky čemuž má jistotu dodání kvalitní výrobků včas. Z tohoto pohledu je velmi nepravděpodobné očekávání vstupu nových konkurentů na trh, neboť trh je velmi málo otevřen novým příležitostem.

8.4.2.3 Hrozba vzniku substitutů

Vzhledem k aktuální situaci na trhu je možné konstatovat, že neexistuje žádná aktuální hrozba pro společnost. Díky tomu, že společnost drží „monopol“ v oblasti automobilového obložení je vysoce nepravděpodobné, že mohou vzniknout substituty v tomto oboru.

8.4.2.4 Síla kupujících

Síla kupujících je aktuálním problémem. Vzhledem k prognózám vůči automobilovému průmyslu se dá očekávat oslabení trhu. Ekonomický směr na trhu automobilů je autentický, jako byl před krizí v roce 2012 a předpokládá se nárůst cen automobilů. V této souvislosti bude docházet k oslabování tržeb a snižování obratu.

8.4.2.5 Síla dodavatelů

Na rozdíl od síly kupujících, síla dodavatelů prozatím společnost výrazněji trápit nemusí. Díky výrobě z recyklátů je společnost v mnoha ohledech soběstačná a snaží se využívat co nejvíce této výhody.

8.5 Analýza vnitřního prostředí

Společnost Borgers CS je jako dceřiná společnost součástí Borgers Group. Společně s ní, jsou ještě součástí tyto společnosti:

- Johann Borgers GmbH,
- Borgers SE & Co. KGaA,
- Borgers USA Corp.,
- Borgers S.A.U.,
- Olbrich CZ spol. s.r.o.,
- Borgers Nord AB.,
- Borgers ltd.,
- R+S technik GmbH,

Za chod celé Borgers Group je odpovědno vedení, s centrálou v Německém Bocholtu.

8.5.1 Organizační struktura společnosti

Společnost má dva jednatele. Generálního ředitele (CEO), se kterým úzce spolupracuje finanční ředitel (CFO). Do vrcholového managementu ještě spadá také provozní ředitel. Každý z těchto jednatelů má rozdělena jednotlivá oddělení v závislosti na jejich zaměření. Každý závod má svého vlastního plant manažera, který dohlíží na chod a funkci celého závodu a dále je zde patnáct dalších oddělení, jejichž manažeři se zodpovídají vždy určitému jednateli. Konkrétně jsou oddělení ve firmě rozložena takto:

Tabulka č. 1: Rozložení přímých nadřízených manažerů

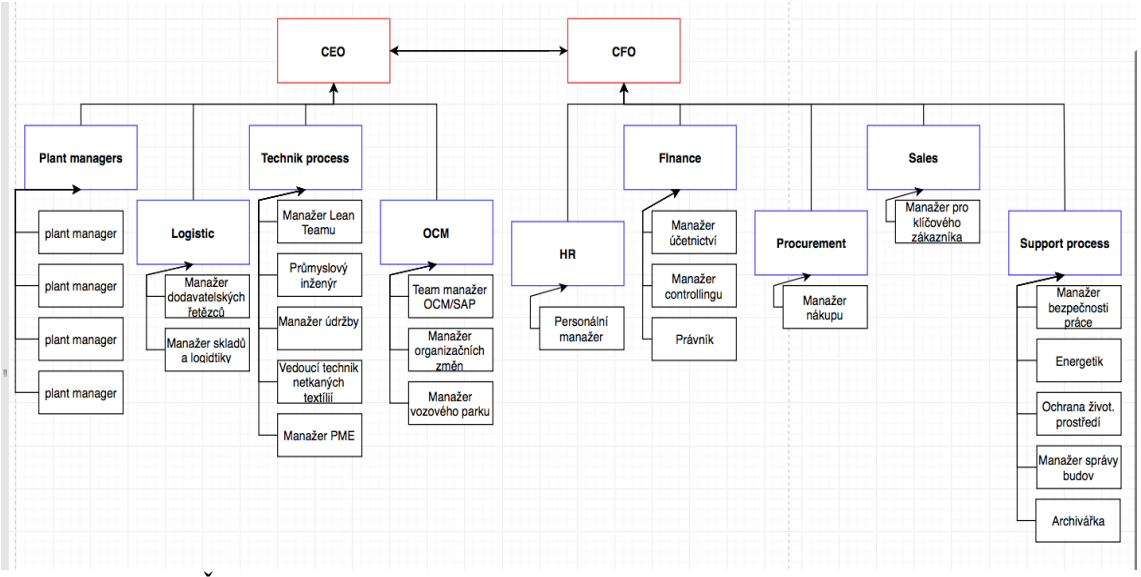
Provozní ředitel	**Generální ředitel**	**Finanční ředitel**
• Lean Team • Údržba	• Logistika • IT • Vozový park • Kvalita • Projekty • Dodavatelé	• Finance • Controlling • Personální • HSEE • Nákup • Prodej

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Borgers CS, 2019
Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

Manažeři jsou rozděleni do dvou úrovní. Vrcholový a střední management. Mezi vrcholové manažery můžeme řadit většinu vedoucích manažerů oddělení. Tito manažeři

si dále určují a vybírají své vedoucí pracovníky, kteří se nazývají středním managementem. Celkovou strukturu můžeme nazvat jako maticovou.

Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti Borgers CS
Zdroj: Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019



Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

Pro účel přehlednosti organizačních struktur firma zpracovává organigramy. Vzhledem k velkému počtu pracovníků jsou rozdělovány, na závodové a dále na organigramy jednotlivých oddělení.

Důležité záležitosti jsou projednávány na poradách a závodových pochůzkách a v případě problémů, dochází k vytvoření akčního plánu v softwaru BEST, díky kterému je dosaženo velké transparentnosti úkolů jak pro výrobní, tak pro administrativní pracovníky. Méně aktuální problémy jsou probírány na poradách.

Pro vrcholový management jsou nejdůležitější týdenní management meetingy, na kterých jsou projednávány situace a úkoly na strategické úrovni. Těchto porad, se účastní pouze vrcholový management společnosti.

Každý manažer se dále účastní tzv. F2F porad s jednatelem, pod kterého spadá organizačně jeho oddělení. Zde se probírají individuální a detailní záležitosti týkající se konkrétní oblasti.

Pokud se zaměříme na výrobní část společnosti, jsou zde tři druhy porad:

- RK1 – tyto probíhají na denní bázi a probírají se zde zásadně výrobní záležitosti,

- RK2 – tyto porady probíhají jednou za dva týdny a účastní se jich i manažeři údržby a HSE. Jde o vyhodnocení celkové situace a výsledků výroby,
- RK3 – porady, které jsou jednou týdně a je zde projednáván stav výroby, aktuální situace výroby, úrazovosti, informací ohledně právě probíhajících auditů a kontrol.

Mimo tyto porady probíhají také shop floor meetingy, kterých se účastní personál na úrovni mistrů výroby.

Vzhledem k nastávající situaci ve společnosti, byl krizovým managementem vytvořen tzv. microteam – tento tým je veden LEAN TEAMEM a jeho cílem je předcházet aktuálním problémům. Jednou za měsíc se také schází manažeři ohledně řešení nového projektu MASTERPLAN 2020, kde se projednává aktuální status projektu.

8.5.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Z nejaktuálnější výroční zprávy podniku z roku 2017 byly zjištěny hodnoty uvedené v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Finanční výsledky společnosti Borgers CS za roky 2016, 2017

	2016	2017
Obrat	6 846 112 000,00 Kč	6 861 716 000,00 Kč
Zisk	88 538 000,00 Kč	23 263 000,00 Kč
Celková aktiva	3 129 204 000,00 Kč	3 089 048 000,00 Kč
Vlastní kapitál	1 552 154 000,00 Kč	1 365 257 000,00 Kč
Oběžná aktiva	1 508 988 000,00 Kč	1 266 944 000,00 Kč
Krátkodobé závazky	608 752 000,00 Kč	614 198 000,00 Kč

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Borgers CS, 2017
Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

ROA – Taušl Procházková a Jelínková (2018) uvádějí, že tento ukazatel zjišťuje, jakou výnosnost mají vložené prostředky. Bez ohledu na původ zdrojů financování.

- 2016 – 2,8 % 2017 – 0,75 %

ROE – ukazuje efektivitu, se kterou podnik využívá vlastní kapitál.

- 2016 – 5,7 % 2017 – 1,7 %

Běžná likvidita (III. Stupně) – ukazuje kolik korun z celkových oběžných aktiv je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků.

- 2016 – 2,06 % 2017 – 2,47 %

Z výroční zprávy je patrný značný pokles zisku oproti předešlému roku. Tento fakt se projevuje také v ukazateli efektivity vytváření zisku, kdy se ukazuje pokles o 2,5 %. Rentabilita vlastního kapitálu také vykazuje klesající tendenci. Zde je také vidět aspekt klesajícího zisku. Ukazatel finanční likvidity se ukazuje jako pozitivní, neboť je v normě 1,5 – 2,5 %, jak uvádí Taušl Procházková, Jelínková (2018).

Rok 2017 z pohledu financí jistě není hodnocen pozitivně. Společnost v této oblasti zaznamenala marginální pokles oproti roku 2016.

8.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá všemi částmi podnikového okolí. Jak uvádí Taušl Procházková (2015), SWOT analýza se zabývá všemi částmi podnikového okolí a obsahuje makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí společnosti.

Tabulka č. 3: SWOT analýza společnosti Borgers CS

Silné stránky (Strengths)	**Slabé stránky (Weaknesses)**
• stabilní firma na trhu - 24 let • obor podnikání • vstupní materiál - recykláty • nízké zatížení životního prostředí • rodinné hodnoty • silné postavení na trhu • spolupráce s ÚP + Pakt zaměstnanosti	• nedodržování nastavených standardů, hledání vlastních cest • nespolehlivost agenturního zaměstnávání • komunikace • vysoký počet agenturních zaměstnanců • zastaralé technologické procesy • rodinná pouta - stadrardy
Příležitosti (Oppurtunities)	**Hrozby (Threats)**
• zlepšení interních procesů • zahraniční zaměstnanci z 3. zemí • modernizace • podpora rekvalifikace • péče o zaměstnance • zlepšení informovanosti - na jedince • možnost zlepšení individuálního přístupu • systém zlepšovacích návrhů, rozvoj procesů a implementace	• nízká nezaměstnanost • nedostatek pracovní síly - nelze se spolehnout na trh • ekonomická situace firmy • ekonomická krize • kurzové ztráty • situace na trhu • konkurence • interní komunikace

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2018
Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

Ze SWOT analýzy podniku se dají snadno vydefinovat cíle, týkající se firemní kultury a zaměstnanců. Jsou to:

1. Snaha o posílení kmenových zaměstnanců a o udržený těch nejlepších,

2. Dbát o bezpečnost práce a o životní prostředí,

3. Komunikace a rozvoj firemní kultury a respektování hodnot,

4. Výkon, kvalita a efektivita,

5. Rozvoj manažerů.

Jak je patrné ze SWOT analýzy, mezi cíli pro následující rok se nejvíce objevují cíle spojené s vedením a spokojeností zaměstnanců, čemuž se budu v práci více věnovat.

8.6 Rozvoj manažerů v organizaci

Správně postavený tým je jednou ze základních a nezbytných součástí správného fungování organizace. Že je toto téma velmi probíraným ve sledované společnosti, je také patrné z interních dokumentů organizace. Společnost v interních předpisech uvádí, že vedení zaměstnanců by mělo obsahovat zásady korektního chování a manažer by měl svým podřízeným dát důvěru a odpovědnost v takové míře, jak je to jen možné. Vedoucí pracovník by měl brát zřetel na vzájemnou důvěru a podporu. Velká důležitost je také vkládána do informovanosti zaměstnanců, kde by měl manažer sdělovat takové množství informací, které je třeba ke kvalitnímu zpracování úkolů, a to včas, nezkresleně a v úplném rozsahu.

Další část práce bude zaměřena právě na vedení a motivaci zaměstnanců a to konkrétně na dodržování těchto zásad o korektním chování a vedení. Analýza výběru a následného rozvoje manažerů ve společnosti Borgers CS byla prováděna na základě konzultace s personální manažerkou společnosti a interních formulářů.

8.6.1 Výběr manažerů

Výběr manažerů ve společnosti Borgers CS je dán interními předpisy společnosti. Každá pracovní pozice v organizaci má přiřazen popis pracovní pozice, ve kterém je uvedeno o jakou manažerskou pozici se jedná, dále cíle, kterých by měl manažer po nástupu do organizace dosáhnout, samostatné úkoly, které musí manažer vykonávat

v rámci konkrétní pracovní pozice, kázeňské a odborné vedoucí odpovědnosti a požadavky na kvalifikaci k dané pracovní pozici.

Samotný proces výběru manažerů se skládá z několika kroků. Tím prvním je počáteční potřeba manažerské pozice. Pokud tato potřeba nastane, personální oddělení obdrží požadavek na obsazení pracovní pozice. Ten dále zpracuje a doplní o popis pracovní pozice, který zašle externí Headhunterské společnosti, která má za úkol předvybrat vhodné kandidáty pro tuto pozici. Je důležité, aby externí společnost velmi dobře znala prostředí a politiku společnosti. Samotné výběrové řízení se již koná ve společnosti Borgers CS a skládá se ze tří kol.

- 1. kolo – Úvod výběrového řízení, kde má hlavní slovo personální oddělení které z doporučených kandidátů vybere vhodné uchazeče na konkrétní pozici.
- 2. kolo – Další část výběrového řízení probíhá již za účasti jednatelů společnosti, kde vybraní kandidáti prezentují především své odborné dovednosti a znalosti
- 3. kolo – Finální etapa výběrového řízení, kdy se manažer představuje ústředí společnosti v Bocholtu v Německu.

Pokud dojde k přijetí manažera, má společnost zaveden tzv. Induction plan, neboli Adaptační plán. Jedná se o půlroční proces sledování manažera, kde se pracuje převážně s krátkodobými cíli. Pro každý měsíc je zde vydefinovaný krátkodobý cíl v podobě určité dovednosti, úkolu nebo zaškolení. Na konci daného měsíce je cíl vyhodnocen, udáno procento splnění a v návaznosti na to se definují další cíle pro zbylé měsíce. Adaptační plán dále obsahuje část hodnocení před koncem zkušební doby. Zde se hodnotí tvrdé i měkké dovednosti manažera, jako je kvalita práce, schopnost spolupráce, samostatnost, smysl pro odpovědnost, a slouží tak k plánu dalšího rozvoje.

Na konci celého procesu se v návaznosti na zjištěních sestavuje plán rozvoje manažera a v případě potřeby jsou přímým nadřízeným navržena různá školení.

8.6.2 Rozvoj a hodnocení manažerů

Rozvoj vedoucích pracovníků je jedním z každoročních cílů společnosti. Proto se firma snaží zavádět nová školení a jiné formy rozvoje manažerských dovedností. Informace z této kapitoly byly zjištěny konzultací s personální manažerskou společnosti.

Již při nástupu se společnost snaží o vhodné začlenění manažera pomocí adaptačního plánu, o kterém se můžeme dočíst výše. V návaznosti na něj se sestavuje plán rozvoje manažera tak, aby vhodně doplnil jeho dovednosti. Jedním z hlavních pilířů vzdělávání manažerů ve společnosti Borgers CS je tzv. Leadership Lab, který slouží k rozvoji manažerských dovedností na principu laboratoře, kde se formou workshopu řeší případy z reálného provozu. Klade se zde důraz na rozvíjení komunikačních dovedností v oblasti řešení konfliktů a problémů, ale také správného řízení zaměstnanců v obecné rovině. Jedná se školení uzavřené, tzn., že se ho účastní pouze manažeři Borgers CS.

Konkrétní body školení jsou:

- **Stanovení cílů** – zde se cílí na znalost stanování cílů, tak, aby každý z cílů splňoval SMART kritéria – specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný. Dále je zde snaha o správnou definici cílů a výsledků,
- **Kontrola** – snaha o správnou identifikaci splnění cílů pomocí zpětnovazebních aktivit, fáze jednotlivých kontrolních činností, korekturní činnost, druhy ověření pochopení úkolu,
- **Situační vedení** – klást důraz na správné vyhodnocení situace a zralost pracovníka, v závislosti na tom se snažit volit správné styly vedení a komunikace s pracovníkem. Jsou zde seznamováni s tím, kdy a jak správně použít styl autoritativní, demokratický, konzultativní a liberální. To vše je vysvětlováno na případech z praxe,
- **Odpovědnost** – jaká jsou pravidla a odpovědnosti v roli vedoucího pracovníka, faktory ovlivňující ochotu převzít odpovědnost,
- **Ovlivňování pracovní kázně** – jakým způsobem ovlivňovat kázeň pracovníka, jak se kázeň projevuje,
- **Delegování** – jak správně delegovat, co delegování podporuje, jaké mohou nastat v delegování překážky.

Mimo tyto body je zde také kladen důraz na motivaci a jak s její pomocí podporovat své podřízené. Díky podpoře vedení společnosti je toto školení aplikováno na všechny vedoucí pozice od vrcholového managementu až po úroveň mistrů.

Další část rozvíjení manažerských dovedností, se skládá z dílčích školení. V případě jakékoliv nové legislativní úpravy personální oddělení pořádá školení na zákoník práce,

kde jsou manažerům vysvětlovány legislativní požadavky zasahující do chodu společnosti. Dále jsou zde další odborná školení, která absolvují vždy manažeři jednotlivě. Jedná se o školení v oblasti práce s interními systémy společnosti jako je PROFYLAX nebo SAP.

Společnost také přebrala od své mateřské společnosti z Bocholtu koncepci tzv. hodnotících pohovorů, kterého se účastní všichni vedoucí pracovníci. Jako podklad pro pohovor slouží řízený dokument, díky kterému se společnost snaží podporovat dialog mezi manažerem a jeho nadřízeným, budování důvěry, zlepšování výkonu zaměstnance a určovat směr dalšího rozvoje manažera. Zároveň slouží jako zpětná vazba pro nadřízeného. S předstihem obdrží manažer formulář pro sebehodnocení, kde vyplňuje své úspěchy a neúspěchy za sledované období a jeho sebereflexi v oblasti rozvoje dovedností. Samotný pohovor se zaměřuje na osm částí, a to popis pracovní pozice, hodnocení globálního pracovního výkonu, hodnocení plnění cílů, kompetencí, osobnostních předpokladů, individuální rozvoj, individuální akční plán na dalších 12 měsíců a kariérní rozvoj. V nejpodstatnější části pro další rozvoj manažera v organizaci se snaží společnost formulářem pomoct definovat dlouhodobější cíle a najít další oblasti pro zlepšení. V individuálním akčním plánu se po domluvě obou stran sestavuje akční plán vzdělávacích akcí a školení, která se odvíjejí od sebehodnocení a názoru přímého nadřízeného. Výsledkem celého pohovoru by mělo být hodnocení dosavadního výkonu, dosažení cílů a návrh dalších rozvojových aktivit, které povedou ke komplexnímu zlepšení manažerských kompetencí v Borgers CS.

Pro úroveň vrcholového managementu jsou nastaveny ještě tzv. F2F pohovory. Jedná se o rozhovor jednatele a jeho přímého podřízeného, tedy manažera. Na těchto jednáních se stanovují cíle, kontrolují se cíle již splněné a manažer má zde možnost sdělovat svému nadřízenému své názory a probrat s ním operativní záležitosti.

Společnost se také snaží pracovat na rozvoji manažerů používáním tzv. **barevné typologie.** Vedoucí pracovníci na těchto pozicích jsou rozdělovány do čtyř kategorií dle barevné typologie. V závislosti na tom, do jaké kategorie vedoucí zaměstnanec spadá, se určuje i forma, jak vedoucí pracovník řídí zaměstnance a zároveň jak řídit i jeho samého. Každá typologie má své pozitivní a negativní stránky, ale lidé zapadající do těchto skupin se dají charakterizovat takto:

- **Žlutí** – Rádi spolupracují, někdy jim chybí cíl, nesledují čas, mají rádi své soukromí, dobří posluchači,
- **Zelení** – kreativita, velká otevřenost nezájem o detail, umí mluvit a přesvědčovat,
- **Modří** – vytrvalost a důkladnost, pomalé rozhodování, kritik, perfekcionista, je rád samostatný,
- **Červení** – orientace na cíl, náročný, rychlý, tvrdý, miluje změny a spory, nesnáší nečinnost.

Společnost se tímto snaží vyhledat rozdílnosti v osobnostní charakteristice a následně vhodné formy řízení zaměstnance.

V další části práce se budu snažit analyzovat, zda opatření, která společnost využívá, pro zlepšování řízení jsou dostatečná.

9 Dotazníkové šetření

Výzkumný postup zvolený pro tuto práci je kombinací jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumného postupu. Pro analýzu stylů vedení manažerů a spokojenosti zaměstnanců, byly použity dva dotazníky, které byly distribuovány v papírové formě. Na základě teoretické části bylo sestaveno 20 otázek pro manažery a 19 pro zaměstnance. Po domluvě s vedením společnosti byla navrhnuta administrativní oddělení, kde vidí vedení největší potenciál v oblasti vedení zaměstnanců. Konkrétně se jedná o 4 oddělení, z nichž je každé svým prostředím specifické. Vzhledem k tomu, že se v dotazníku vyskytují choulostivé interní informace, požádalo vedení společnosti o diskrétnost ohledně jmen analyzovaných manažerů a názvů analyzovaných oddělení. Manažeři i zaměstnanci byli ujištěni, že poskytnutá data, nebudou nijak zneužívána a budou sloužit pouze pro potřeby této bakalářské práce.

Základem dotazníku pro manažery jsou tři obecné otázky zaměřené na pohlaví a profesní minulost. Zbylé otázky slouží ke zjištění toho, jak se manažeři chovají v konkrétních situacích, jak se staví k řešení konfliktů a jak své zaměstnance motivují. Dle jejich odpovědí budou pro dotyčného manažera definovány jeho odpovídající manažerské styly. Celý dotazník se nachází v příloze B.

V dotazníku pro zaměstnance je analyzována jejich celková spokojenost se stylem vedení manažera. Z velké části se analýza zaměřuje na průběh komunikace a motivování mezi manažerem a zaměstnancem, tzn. řešení konfliktu, poskytování zpětné vazby, informovanost a dále také na atmosféru na pracovišti. Celý dotazník se nachází v příloze C.

Dotazník pro zaměstnance je opět zahájen třemi obecnými otázkami na jejich pohlaví, věk a počet let v organizaci. Dotazník byl dále rozdělen do 4 bloků.

1. **Blok otázek** – zde nalezneme otázky, týkající se **informovanosti** zaměstnanců, kde bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci srozuměni s jednáním jejich přímého nadřízeného těmito otázkami:

- Rozumíte způsobu hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
- Sděluje Vám manažer všechny informace potřebné k pochopení a vyřešení úkolu?
- Vysvětluje Vám vedoucí, co ho vedlo k učiněným rozhodnutím?

- Informuje Vás váš manažer o plánech organizace a jejich případném vlivu na Vás?

2. **Blok otázek** - tvoří otázky zaměřené na **zpětnou vazbu.** Analyzováno bylo, jak manažer reaguje na nápady a připomínky, hodnocení pracovního výkonu atd. Použity byly tyto otázky:

- Reaguje Váš manažer na Vaše nápady, požadavky a návrhy?
- Pokud správně vyřešíte zadaný úkol, tak:
- Pokud je mi zadán úkol, manažer vždy:

3. **Blok otázek** - Další důležitou věcí je **atmosféra na pracovišti.** Otázky byly postaveny na zjištění podrobností týkající se konverzace o soukromí zaměstnance, tvorba důvěry a nestrannost.

- Myslíte si, že se manažer zajímá i o Vaše soukromí?
- Záleží Vašemu manažerovi na Vašem dalším pracovním vývoji?
- Vytváří Váš manažer důvěryhodné a otevřené prostředí?
- Přistupuje manažer spravedlivě ke každému v týmu?
- Diskutujete Vy a Váš manažer o vývoji své kariéry v rámci této organizace?

4. **Blok otázek** - Poslední blok tvoří otázky zaměřené na **řešení konfliktů.**

- Řídí podle Vás manažer neshody profesionálně?
- Pokud dojde ve Všem týmu ke konfliktu, jak se k tomu staví Váš manažer?

Na konci dotazníku měli zaměstnanci ještě možnost, ohodnotit zpětnou vazbu a jejich celkovou spokojenost se stylem vedení manažera na škále od 1 do 10 (10 vyjadřuje největší míru spokojenosti).

Všechny tyto bloky budou dále vyhodnocovány a analyzovány v návaznosti na stylu vedení manažera u jednotlivých oddělení.

Cílem šetření je vyhodnotit aspekty motivace a spokojenosti v jednotlivých odděleních ve vazbě na styl jejich přímého vedoucího manažera.

9.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pokud bychom měli hodnotit manažery jako celek, tak vzhledem k charakteru oddělení a společnosti, můžeme říci, že se výsledky daly předvídat. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že nejvíce převládající styl u všech analyzovaných manažerů je styl demokratický. Zajímavé ale je, že další styly, které se objevují u dotazovaných manažerů, jsou velmi rozdílné. Zde se setkáváme se stylem tempo-stanovujícím, vizionářským a také se stylem koučovacím. Všechny tyto styly byly popisovány na straně 24 v kapitole s názvem Šest základních stylů vedení.

Každý manažer je součástí vrcholového managementu společnosti a z celkového počtu čtyř manažerů byly tři ženy a pouze jeden muž. Tři ze čtyř dotazovaných manažerů pracují na vedoucí pozici více než 7 let, takže mají již značné zkušenosti s vedením lidí.

Celková charakteristika manažerů

Jak je avizováno výše, každý z manažerů využívá nejvíce ke své práci styl demokratický. Manažeři se snaží diskutovat se svými zaměstnanci a následně najít společnou shodu. Dotazník potvrdil i fakt, že jsou manažeři školeni k efektivnímu používání demokratického stylu v interní dokumentaci společnosti o tom, jak být efektivním lídrem a jak tento styl vhodně aplikovat. Dále se projevil fakt, že každý z manažerů si je vědom kompetentnosti a pracovní zralosti svých pracovníků, jelikož každý z manažerů dělá rozhodnutí až na základě zpětné vazby, kterou obdrží od svých členů týmu. Pokud mají zaměstnanci problém, nebo se cítí demotivováni, každý z manažerů se snaží jedince povzbuzovat a zapojovat ho více do týmových debat a společných rozhodnutí.

Na základě osobnostní charakteristiky manažerů je ovšem patrné, že každý manažer využívá i jiné styly kromě převládajícího demokratického stylu. To mimo jiné závisí také na charakteru a velikosti oddělení. Detailnější analýza jednotlivých manažerů bude prováděna níže v celkové analýze jednotlivých oddělení.

K tomu, jak jsou zaměstnanci s manažerem spokojeni, sloužil druhý dotazník. Zde bylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci se stylem vedení daného manažera spokojeni. Tohoto šetření se účastnilo 32 zaměstnanců ze 4 oddělení. Tato práce se zaměřuje na analýzu dílčích oddělení ve společnosti, proto v celkovém vyhodnocení budou analyzována

jednotlivá oddělení. U každého oddělení budou vyhodnocovány celkové bloky otázek. V případě nutnosti bude konkrétní otázka uvedena v tabulce, níže v textu. Celkové výsledky všech zkoumaných zaměstnanců jsou potom uvedeny v příloze A.

9.1.1 Oddělení A

První analyzované oddělení je svým charakterem velmi specifické. Jde o oddělení, které se musí potýkat často s krátkými termíny na plnění úkolů a jeho zaměstnanci se nachází často pod tlakem.

Manažer

Manažer oddělení A spadá do věkové kategorie 25-40 let, na vedoucí pozici se pohybuje více než 7 let. Manažer je v organizaci velmi krátkou dobu. Manažer předává celkovou vizi společnosti členům svého týmu a nejpodstatnější pro něj je, neustále připomínat, proč zadaný úkol oddělení plní a kam společnost směřuje. Výsledek šetření ukazuje, že u manažera oddělení A se vyskytuje vizionářský styl vedení zaměstnanců jako druhý nejdominantnější. Projevuje se to i v poslední otázce dotazníkového šetření, a to sice, kdy manažeři vybírali tvrzení, se kterým nejvíce souhlasí. Zde manažer A přiřknul největší váhu právě tvrzení odpovídající vizionářskému stylu vedení lidí. Mimo to, také stejně ohodnotil tvrzení představující tempo udávající styl, který je při charakteru oddělení nezbytný. Toto tvrzení poukazuje na fakt, že manažer od svého týmu vždy vyžaduje okamžitou spolupráci a maximální výkon, což je u typu tohoto oddělení velmi důležité, jelikož je zde třeba plnit úkoly v časovém presu a pod tlakem. Kombinace těchto dvou stylů, vizionářského a tempo stanovujícího, je vhodná, neboť pokud manažer žádá od zaměstnanců vysoké výkony, je nezbytné, aby měli zaměstnanci určitou vizi, kterou následovat. Tento styl vedení zaměstnanců je v období, kdy je nutné stíhat úkoly v krátkých termínech vhodný, může ovšem vyvolávat značnou nevoli u zaměstnanců, kteří nesdílí stejný pohled na daný úkol. I to se může potom projevit v celkové spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanci

V oddělení A je 11 zaměstnanců, kteří spadají přímo pod manažera a všichni zaměstnanci jsou ženy. Velmi zajímavé je rozdělení zaměstnanců dle počtu let zaměstnání v organizaci. Z odpovědí je zřejmé, že se jedná o nepříliš zkušené oddělení,

neboť více než polovina zaměstnanců je v organizaci zaměstnána mezi 1 až 3 roky, konkrétně šest respondentů.

Informovanost: Ukazuje velký vliv vizionářského stylu manažera A. Zaměstnancům jsou sdělovány informace týkající se plánů a směru organizace i informace, které se týkají konkrétních úkolů, které oddělení plní. Velmi důležitá je také otázka týkající se způsobu hodnocení pracovního výkonu, jak můžeme vidět v tabulce, 9 zaměstnanců je se způsobem hodnocení svého výkonu obeznámeno.

Tabulka č. 4: Oddělení A: Rozumíte způsobu hodnocení vašeho pracovního výkonu?

Rozumíte způsobu hodnocení vašeho pracovního výkonu?	
A) Jsem s tím obeznámen a chápu to	9
B) Nejsem si tím jistý	2
C) Nerozumím tomu	0

Zpracoval: Jan Šmíd (2019)

Zpětná vazba: Zde se projevuje demokratický styl manažera oddělení A. Zaměstnanci mohou s manažerem hovořit o jejich nápadech a požadavcích otevřeně, manažer je vždy zváží. Jak je patrné z tabulky, zaměstnanci jsou vedeni k samostatnosti, což nemusí být vzhledem k nízkému počtu let v organizaci příliš efektivní, prospívá to ale k jejich dalšímu profesnímu rozvoji.

Tabulka č. 5:Oddělení A: Pokud je mi zadán nový úkol, manažer vždy

Pokud je mi zadán nový úkol, manažer vždy:	
A) Vše vysvětlí, snaží se mě nasměrovat k cíli	2
B) Řekne mi, co mám dělat, pokud nevím jak dál, mohu se na něj obrátit	9
C) Úkol mi zadá a nechá vše na mně	0

Zpracoval: Jan Šmíd (2019)

V celkovém hodnocení spokojenosti zaměstnanců, byla hodnocena zpětná vazba průměrem 6,3.

Atmosféra na pracovišti: Všichni zaměstnanci v oddělení A se shodli, že jejich manažer vytváří vždy otevřenou a uvolněnou atmosféru a ke každému vždy přistupuje spravedlivě. Negativně lze hodnotit reakci zaměstnanců na zájem manažera oddělení A o jejich další rozvoj. Zde se setkáváme nejčastěji s odpovědí, že manažer aktivně nepodporuje rozvoj zaměstnanců v oddělení a to, u celkem 9 zaměstnanců. Zbylí 2 evidují velký zájem manažera a snahu aktivně podporovat rozvoj zaměstnanců. Na otázku, zda manažer diskutuje o pracovním vývoji zaměstnanců, 9 z dotazovaných

tvrdí, že manažer sám o rozvoji zaměstnanců nikdy nediskutuje, jen za předpokladu, že diskusi samy vyvolají.

Řešení konfliktů: Všech 11 zaměstnanců se shodlo na tom, že manažer oddělení A řeší konflikty vždy profesionálně a s nadhledem. Na konkrétnější otázku, jak manažer konflikt řeší, potom máme odpovědi rozdílné. 4 zaměstnanci uvedli, že manažer do konfliktu nezasahuje a nechává podřízené si konflikt vyřešit mezi sebou.

Shrnutí oddělení A

Průměrná hodnota celkové spokojenosti zaměstnanců je 6,6. I zde, podobně jako u hodnocení zpětné vazby, celkovou hodnotu snižují odpovědi dvou zaměstnanců, kteří jsou s vedením manažera značně nespokojeni. Celkově se jeví přístup manažera k vedení zaměstnanců jako správný. Manažer přesunuje odpovědnosti na pracovníky a nutí je k samostatnosti s nezbytnou možností se na manažera kdykoliv obrátit. U toho oddělení se projevovaly známky nespokojenosti nejčastěji v otázkách zaměřených na další profesní rozvoj zaměstnanců.

9.1.2 Oddělení B

Toto oddělení je charakteristické častou a nutnou komunikací s externími společnostmi. Jedná se o malé oddělení, pod manažerem oddělení B pracuje 5 zaměstnanců, ale vzhledem k indispozici jednoho zaměstnance v období dotazování, jsou k dispozici pouze odpovědi od 4 zaměstnanců.

Manažer

Manažer oddělení B se řadí svým věkem do skupiny starších manažerů. Na vedoucí pozici se pohybuje 3-7 let. Manažer také využívá styl demokratický. Snaží se dělat rozhodnutí na základě zpětné vazby od zaměstnanců oddělení. Dále je z odpovědí patrná snaha o předávání zodpovědnosti zaměstnancům a zapojovat všechny podřízené do svých rozhodnutí, pokud ale není od zaměstnanců požadovaná odezva, snaží se uplatňovat své myšlenky. Zásadní je u manažera oddělení B fakt, že mimo styl demokratický, také směřuje své odpovědi ke stylu tempo udávajícímu, až velícímu. Manažer tohoto oddělení se snaží každý z úkolů pečlivě delegovat a jasně určit, kdo a jak má úkol plnit. Pro manažera je samozřejmostí pečlivá kontrola každého zaměstnance. Manažer oddělení B dále dává největší míru souhlasu tvrzení poukazující

na fakt, že manažer by měl vždy vyžadovat od svých podřízených maximální nasazení a okamžitou spolupráci.

Zaměstnanci

Z respondentů v tomto oddělení jsou 2 ženy a 2 muži. Každý z dotazovaných je ve společnosti více než 7 let, dva z dotazovaných dokonce déle než 12 let, jedná se proto o zkušený kolektiv.

Informovanost: Zaměstnanci jsou si vědomi toho, jakým způsobem nastavený systém hodnocení pracovního výkonu funguje a zároveň je manažer vždy informuje o změnách, které mají vliv na chod celého oddělení.

Zpětná vazba: Zaměstnanci mají vždy možnost konzultace se svým nadřízeným, což opět ukazuje na demokratický styl manažera. Pouze jeden z dotazovaných uvádí, že manažer se začne zabývat problémem, jen pokud dostane od zaměstnance konkrétní návrh na vyřešení problému. Negativní dopad na spokojenost může mít ovšem otázka na reakci manažera na vykonaný úkol. Jak je patrné v tabulce, zaměstnanci jsou chváleni jen tehdy, pokud splní důležitý úkol, což může vést k dostatečnému neuspokojení zaměstnance z vykonané práce.

Tabulka č. 6: Oddělení B: Pokud správně vyřešíte zadaný úkol tak:

Pokud správně vyřešíte zadaný úkol tak:	
A) Manažer mě vždy pochválí, ocení dobře odvedenou práci	1
B) Chválí jen tehdy, pokud se jedná o velmi důležitý úkol	3
C) Bere to jako samozřejmost	0

Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

I manažer oddělení B se řídí interní dokumentací společnosti a snaží se ukládat zaměstnancům úkoly tak, aby v nich probouzel potenciál, a nechává je pracovat s co největší samostatností. V průměru hodnotí zaměstnanci zpětnou vazbu hodnotou 8,4.

Atmosféra na pracovišti: Manažer B podle zaměstnanců nekomunikuje z vlastní iniciativy o jejich soukromí. Pouze v případě, že se mu sami svěří. Tento názor sdílí všichni respondenti. V oddělení B si zaměstnanci myslí, že manažer nedává dostatečně najevo zájem o jejich rozvoj. Dva zaměstnanci tvrdí, že o jejich dalším vývoji v rámci organizace manažer diskutuje, jen pokud jsou iniciátory diskuze oni. Nicméně i přes to, zaměstnanci uvádějí, že manažer vytváří dobré podmínky pro práci a dobrou atmosféru v týmu.

Řešení konfliktů: Dva ze zaměstnanců uvádí fakt, že manažer občas do problému dostatečně nepronikne a posléze problémy neřeší profesionálně. Dále více než polovina zaměstnanců odpovídala nepříliš pozitivně na to, jak konkrétně řeší manažer konflikty. Jak je vidět z tabulky, zaměstnanci uvádějí, že manažer B do konfliktů nezasahuje nebo ho dokonce nezajímají.

Tabulka č. 7: Oddělení B: Pokud dojde ve vašem týmu ke konfliktu, jak se k tomu staví váš manažer?

Pokud dojde ve vašem týmu ke konfliktu, jak se k tomu staví váš manažer?	
A) Aktivně se do konfliktu zapojí, snaží se ho řešit	1
B) Do konfliktu nezasahuje, nechává podřízené, aby si konflikt vyřešili sami, ale konečné řešení ho zajímá	2
C) Neřeší to vůbec, nezajímá ho to	1

Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

Shrnutí oddělení B

I přes určitá negativní hodnocení zaměstnanců, hodnotí zaměstnanci celkovou spokojenost se stylem vedení průměrem 8,7. Toto hodnocení je vcelku pozitivní, ovšem jsou zde i určitá znepokojující zjištění. Manažer B využívá ve vedení zaměstnanců styl demokratický, snaží se spolu se zaměstnanci řešit úkol kolektivně a zapojuje celý tým, na což mají i zaměstnanci stejný názor. Při rozdělování a následném kontrolování úkolů je ovšem uplatňován styl tempo stanovující až velící. Tyto styly mohou působit při neadekvátním použití kontraproduktivně. Úkoly vždy jasně deleguje a pravidelně kontroluje jejich správnost. Vždy očekává maximální výkon a připravenost a je možné že tyto požadavky bere jako samozřejmost, neboť zaměstnanci uvádí, že manažer chválí jen v případě, pokud splní opravdu náročný úkol. Další oblastí kde zaměstnanci neodpovídali příliš pozitivně je oblast řešení konfliktů a rozvoje zaměstnanců.

9.1.3 Oddělení C

V tomto oddělení je celkový počet zaměstnanců 14, což je největší oddělení ze všech zkoumaných. Svým charakterem také spadá do kategorie administrativních pracovišť. Návratnost dotazníků zde byla 100%.

Manažer tohoto oddělení se kromě stylu demokratického, který využívá jako dominantní, snaží využívat jako jediný ze všech dotazovaných manažerů celou škálu stylů. V případě konfliktů se snaží do konfliktů zapojit a se svým týmem ho řešit, pokud to situace umožňuje, snaží se udělat rozhodnutí na základě zpětné vazby. Manažer C

preferuje dobrou atmosféru v týmu, než za každou cenu splněný úkol, zároveň ale vyžaduje od svých zaměstnanců vždy maximální možný výkon. K tomu uvádí, že jednou z nejpodstatnějších věcí ve vedení zaměstnanců, je neustále připomínat, proč daný úkol oddělení nebo jednotlivec plní a pokouší se tak přenést vizi společnosti i na zaměstnance. Pokud dochází k aplikaci demokratického stylu, je k jeho efektivnosti nutné využívat i styly jiné. Nejčastěji pak manažer C užívá vedle stylu demokratického i styl vizionářský nebo koučovací.

Zaměstnanci

Jedná se o oddělení homogenního charakteru, neboť všichni zaměstnanci oddělení C jsou ženy. Ve vztahu k organizaci se jedná o vcelku nezkušené oddělení, neboť polovina zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána kratší dobu než 3 roky.

Informovanost: Zde zaměstnanci hodnotí kladně všechny aspekty související s informovaností. Jsou si vědomi hodnocení pracovního výkonu a jsou také ve značné míře informování o plněných úkolech. Pouze jeden z pracovníků uvedl, že se často stává, že na základě informací obdržených od manažera nelze úkol pochopit. Na otázku, zda jsou zaměstnanci informováni o tom, co manažera vedlo k učiněným rozhodnutím, zaměstnanci odpovídali rozporuplně. Jak je patrné z tabulky, polovina zaměstnanců hledí na situaci odlišně.

Tabulka č. 8: Oddělení C: Vysvětluje vám vedoucí, co ho vedlo k učiněným rozhodnutím?

Vysvětluje vám vedoucí, co ho vedlo k učiněným rozhodnutím?	
A) Velmi často	7
B) Není to pravidlem	7
C) Nechává si vše pro sebe	0

Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

Zpětná vazba: Zadávání úkolů je zde prováděno v souladu s interní dokumentací společnosti, jelikož je zde snaha o předávání odpovědnosti zaměstnanců. Největší problém se zdá být v oddělení C v reakci manažera na vykonaný úkol. Celá polovina zaměstnanců uvedla, že manažer oddělení C chválí pouze tehdy, pokud se jedná o velmi náročný úkol nebo nechválí vůbec a bere to jako samozřejmost. Tyto situace mohou vést k nedostatečné motivaci zaměstnanců pro další plnění úkolů. Konkrétní odpovědi jsou zanesené do tabulky č. 9.

Tabulka č. 9: Oddělení C: Pokud správně vyřešíte zadaný úkol tak:

Pokud správně vyřešíte zadaný úkol tak:	
A) Manažer mě vždy pochválí, ocení dobře odvedenou práci	2
B) Chválí jen tehdy, pokud se jedná o velmi důležitý úkol	7
C) Bere to jako samozřejmost	5

Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

Celkově jsou zaměstnanci se zpětnou vazbou od manažera spokojeni na průměrné hodnotě 7,7.

Atmosféra na pracovišti: Zde zaměstnanci i přes znepokojení týkající se zpětné vazby uvádějí fakt, že v týmu panuje vždy dobrá a uvolněná atmosféra. Pouze 4 z celkového počtu zaměstnanců uvádí, že se manažer o vytváření dobré atmosféry snaží, ale není při tom úspěšný. Manažer příliš často nediskutuje o jejich vývoji v rámci kariérního růstu, jen za předpokladu, že na téma sami začnou diskutovat. K dobré atmosféře nemusí prospívat také zjištění, že manažer v určitých situacích více prosazuje určité zaměstnance, a to v 6 případech.

Řešení konfliktů: Každý ze zaměstnanců je názoru, že manažer přistupuje k neshodám na pracovišti vždy profesionálně. Přesto, ale zaměstnanci hodnotí styl řešení konfliktů manažera rozdílně. 8 dotazovaných zaměstnanců uvádí, že se manažer do konfliktu vždy snaží zapojit řešit jej. Zbylých 6 zaměstnanců názor nesdílí a odpověděli, že manažer nechává zaměstnance, aby si konflikt sami vyřešili. Vždy ho ale řešení zajímá.

Souhrn oddělení C

Z průměru celkového hodnocení spokojenosti vychází známka 7,8. Z předchozích zjištění se dá poté vyvodit oblast, kde zaměstnanci v tomto oddělení cítí nespokojenost se stylem vedení manažera, a to konkrétně zpětná vazba. Zde zaměstnanci uvádí, že manažer velmi málo chválí své podřízené, což může snižovat celkovou motivaci zaměstnanců dané úkoly plnit a vést tak k nespokojenosti na pracovišti. S tímto související je i fakt, že manažer dle odpovědí zaměstnanců více prosazuje určité jedince. Nutno podotknout, že každý ze zaměstnanců má pocit, že manažer vytváří pro práci dobrou atmosféru.

9.1.4 Oddělení D

Oddělení D je charakteristické hned v několika ohledech. Jedná se, co se týče počtu zaměstnanců, o nejmenší analyzované oddělení a zároveň jde o jediné oddělení, které

svým charakterem spadá i do technické oblasti. Největší zajímavostí je, že manažerem je v tomto oddělení žena a má k dispozici 3 zaměstnance a to konkrétně 3 muže.

Manažer

Z odpovědí manažera D jde také poznat směr, kterým se v oblasti vedení svých zaměstnanců ubírá. Je zde opět patrná tendence využívat demokratický styl, spolu s ním, je zde patrný také styl vizionářský, koučovací, ale i tempo stanovující. U manažera D se nejvíce ze všech manažerů projevuje snaha delegovat své zaměstnance ve větší míře. V případě demotivace zaměstnanců se manažer snaží o sledování a kontrolování úkolů demotivovaného pracovníka. Dalším aspektem ukazující na koučovací styl jsou odpovědi manažera na to, jak tvoří novou strategii. Manažer D uvádí, že nejraději strategii vytvoří na základě podnětů od zaměstnanců, posléze však deleguje úkoly na všechny zaměstnance a snaží se o následnou kontrolu úkolů. Manažer D pak zvolil, že nejbližší mu je tvrzení: " Ukážu ti, jak na to!", které jasně odkazuje na styl koučovací. Vždy ovšem vyžaduje od zaměstnanců maximální zapojení a spolupráci na úkolu. Zároveň je dle odpovědí zřetelná snaha o demonstrování a předání vize podniku svým zaměstnancům.

Zaměstnanci

Zaměstnanci v tomto oddělení obsahují všechny věkové kategorie. Z dotazníku vyplynulo zjištění, že v oddělení jsou 2 zaměstnanci, kteří v organizaci pracují již více než 3 roky. Jeden z nich dokonce déle než 7 let. Zbylý zaměstnanec je ve společnosti zaměstnán dobu nejkratší, jak plyne z následující tabulky.

Tabulka č. 10: Oddělení D: Počet let zaměstnání v organizaci

Počet let zaměstnání v organizaci:	
A)1-3	1
B)3-7	1
C)7-12	1
D)12 a více	0

Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

Informovanost: Zaměstnanci v tomto oddělení jsou obeznámeni s tím, jak jejich manažer hodnotí pracovní výkon. Důležité je, že manažer oddělení B dle zaměstnanců vždy jasně a srozumitelně definuje informace spojené s řešením konkrétních problémů. Na otázky v této oblasti odpovídali zaměstnanci pozitivně.

Zpětná vazba: Zaměstnanci uvádějí velkou spokojenost v této oblasti a hodnotí ji na škále od 1 do 10 průměrnou hodnotou 10. Manažer kladně reaguje na nápady a připomínky vhodným způsobem, snaží se je vyslechnout a přemýšlet o nich. V případě správně odvedené práce se manažer snaží zaměstnance pochválit a ocenit tak jejich práci. Na této odpovědi se shodli všichni dotazovaní zaměstnanci z oddělení D.

Atmosféra na pracovišti: Jedním z aspektů toho bloku je i soukromí pracovníků, konkrétně, zda manažer se svými podřízenými komunikuje nejen na pracovní úrovni, ale také na úrovni soukromé. Z tabulky je patrné, že manažer D tento aspekt využívá jen málokdy. Toto zjištění může pramenit i z používání tempo udávajícího stylu manažera, kdy mohou být opomenuty i tyto empatické aspekty.

Tabulka č. 11: Oddělení D: Myslíte si, že se manažer zajímá i o vaše soukromí?

Myslíte si, že se manažer zajímá i o vaše soukromí?	
A) Ano, s manažerem máme otevřený vztah a bavíme se i o soukromí	0
B) Ne z vlastní iniciativy, jen pokud já sám se mu svěřím	3
C) Na této rovině spolu vůbec nejednáme	0

Zpracoval: Jan Šmíd, 2019

Řešení konfliktů: Manažer se do neshod snaží pronikat a aktivně je řešit. Celková úroveň řešení je profesionální.

Shrnutí oddělení D

Manažer oddělení D je z pohledu zaměstnanců hodnocen ve všech oblastech dotazníku pozitivně. To se projevilo i v závěrečném hodnocení, kdy zaměstnanci hodnotí spokojenost se stylem vedení manažera známkou 10. Z odpovědí zaměstnanců je patrné, že se manažer snaží využívat každý ze stylů vedení správným způsobem. Pro ještě lepší vedení zaměstnanců v oddělení D by mohlo být vhodné zapojení manažera do komunikace se zaměstnanci na jiné než pracovní úrovni. Důležité ovšem je zvážit, jakou míru zapojení zvolit, aby nedocházelo k poklesu autority manažera D. Spokojenost zaměstnanců v tomto oddělení, může pramenit ze struktury oddělení.

9.2 Doporučení a návrhy na zlepšení

Po prostudování interní dokumentace společnosti je patrné že se společnost snaží směřovat své manažery směrem k demokratickému či koučovacímu stylu vedení. V zásadách korektního chování společnost uvádí, že každý manažer by měl důvěřovat

podřízeným a dávat jim co nejvíce možností pro jejich zapojení do chodu společnosti. Vzhledem k výsledkům šetření můžeme konstatovat, že styly manažerů jsou v souladu se zásadami korektního chování ve společnosti Borgers CS. Nicméně jsou zde i jisté aspekty ve stylech vedení manažerů, na které by se mělo vedení společnosti více zaměřit. Po analýze jednotlivých oddělení byla stanovena tato **doporučení**:

Manažer A

- Větší četnost hodnotících pohovorů, kde by dostali zaměstnanci prostor se vyjádřit k jejich profesnímu rozvoji. Zároveň tyto hodnotící pohovory mohou sloužit k nastavení rozvojového plánu, díky kterému by pak manažer mohl snáze koordinovat pracovní vývoj v rámci organizace.
- Více se zapojovat do řešení konfliktů uvnitř týmu. Lepší komunikace v této oblasti.
- Využívání teambuildingových aktivit pro lepší poznání týmu.

Manažer B

- Komplexní zlepšení zpětné vazby. Klást velký důraz na častější pochvaly zaměstnanců a více je motivovat.
- Méně využívat velící styl a více se zaměřit na využívání stylu koučovacího nebo afiliativního.
- Větší zapojení empatie do manažerských procesů.

Manažer C

- Zaměřit se na větší motivování zaměstnanců. Větší využívání pochval nejen při významných úkolech.
- Více využívat koučovací styl u mladších zaměstnanců z důvodu náročnosti interních procesů v organizaci.
- Ve svých rozhodnutích týkajících se zaměstnanců rozhodovat objektivně a s nadhledem.

Manažer D

- Mentorovat i jiné manažery

Zjištění, která byla objevena, v rámci dotazníkové šetření byla předána přímým vedoucím pracovníkům jednotlivých analyzovaných manažerů a v návaznosti na to

provedena analýza aktivit, které by mohli vést ke komplexnímu zlepšení vedení manažerů ve společnosti. Společnosti budou předány tyto **návrhy na opatření**:

- Provádění sebehodnotících pohovorů 2x ročně – zaměstnanci budou mít větší kontrolu nad pracovním vývojem svých zaměstnanců. Nastavování cílů na kratší časový horizont.
- Provedení celofiremního šetření zaměřeného na problematiku vedení zaměstnanců
- Realizace dalšího školení na principu laboratoře LeadershipLab 2 – manažeři budou školeni na modelových situacích poukazující právě na objevená zjištění. Spolu s manažery se tohoto školení budou opět účastnit všichni vedoucí pracovníci. Přínosem je také fakt, že se jedná o školení uzavřené, které také slouží jako forma teambuildingu mezi manažery. Celková kalkulace pro pozice vyššího a středního managementu (34 pracovníků), je v příloze D.
- Bude vypracován celoroční plán otevřených školení zaměřený na zdokonalení měkkých dovedností manažera. Vzhledem k tomu, že se jedná o školení otevřená, nebudou zde pouze manažeři společnosti a je možnost získat podněty pro další rozvoj i od jiných manažerů. Navrženo je školení společnosti TopVision, která nabízí školení zaměřené na měkké dovednosti manažera. Konkrétně jde o dvoudenní školení Manažer na cestě k úspěchu. Cena za jednoho manažera je 12 088 Kč s DPH, ale vzhledem k tomu, že by školení absolvovalo hned 24 manažerů, společnost TopVision nabízí množstevní slevu 10%. Celková cena by potom byla 261 101 Kč.
- Najmutí externího kouče pro manažery. Pokud by došlo k problému, se kterým by si manažer nevěděl rady, mohl by se na kouče kdykoliv obrátit.

Závěr

Lidé jsou nejpodstatnější částí každé organizace a do značné míry ovlivňují její chod. Můžeme říci, že se jedná o přímou úměru, pokud se lidé budou cítit motivováni a spokojeni, i chod organizace bude na dobré úrovni. Na to, jak jsou lidé motivováni a spokojeni, je působeno mnoha vlivy, ovšem tím nejzávažnějším je právě styl vedení jejich přímého nadřízeného. Aby bylo docíleno správného vedení a motivování, musí mít vedoucí pracovník určité vlohy, díky kterým dokáže rychleji a lépe reagovat na problémy. Na otázku, jaký styl vedení nebo jaké vlohy, by měl správný manažer mít, není možné odpovědět, neboť v každé situaci je vhodné použít jiný styl vedení a reagovat jinak.

Na styl vedení manažera mají také vliv nové odpovědnosti, konkrétní funkce či odvětví. Poté je důležité manažerské metody rozvíjet a snažit se o jejich neustálé zlepšování.

Zjištění, která byla nalezena v rámci dotazníkového šetření, ukázala na fakt, že manažeři analyzovaných oddělení využívají ke své funkci převážně demokratický styl vedení zaměstnanců. Mimo ten každý z manažerů využívá i jiné styly, které byly analyzovány výše.

Analýza spokojenosti zaměstnanců s motivováním a celkovým stylem vedení jejich manažera ukázala ovšem oblasti, na které by manažeři měli směřovat svůj vývoj. Nejčastěji se objevovali odpovědi ukazující na nedostatečnou spokojenost se zpětnou vazbou a jejich dalším pracovním vývojem.

Na základě těchto zjištění, byly každému z manažerů doporučeny určité oblasti, na které se při vedení zaměstnanců více zaměřit. Posléze byla také navrhnuta opatření, která by měla společnost Borgers CS aplikovat, aby došlo k dalšímu rozvoji manažerů ve společnosti a posílení vlivu stylu vedení na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Výsledky práce byly předány personální manažerce společnosti.

Díky této práci, má společnost možnost, zlepšit celkovou situaci v oblasti manažerského rozvoje. V případě zefektivnění stylů vedení a zlepšení spokojenosti zaměstnanců bude docházet k celkovému zlepšení výsledků organizace. V tomto faktu je největší přínos celé práce.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9.

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

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd.. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1*. 2. Vyd.. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. ISBN 978-80-261-0532-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1300-4.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCHEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

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

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0402-5.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. 2. vyd. Praha: Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.

CARBLIS, Peter. *Assessing emotional intelligence: a competency framework for the development of standards for soft skills*. N.Y.: Cambria Press, 2008. 1. vyd. ISBN 978-1-60497-548-2.

LECZENSKI Jorg, MAYER Thomas, SCHNEIDER Andrea. *Od Bocholtské vatovny k mezinárodnímu subdodavateli automobilového průmyslu*. 1. vyd. Essen: KLARTEXT, 2016. ISBN 978-3-8375-1682-1

SEXTON Anne. *Harvard leadership styles: Six leadership strategiest. Corporate training* [online]. Ireland: 2017 [cit. 02. 03. 2019]. Dostupné z: https://www.corporatetraining.ie/harvard-leadership-styles/

Borgers CS. *Annual report* 2017. Rokycany: Borgers CS, 2018.

Borgers CS. *Interní dokumentace společnosti*. Rokycany: Borgers CS, 2019

Borgers CS. *Zásady korektního chování*: Borgers CS, 2019

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozložení přímých nadřízených manažerů 39

Tabulka č. 2: Finanční výsledky společnosti Borgers CS za roky 2016, 2017 41

Tabulka č. 3: SWOT analýza společnosti Borgers CS 42

Tabulka č. 4: Oddělení A: Rozumíte způsobu hodnocení vašeho pracovního výkonu? 52

Tabulka č. 5:Oddělení A: Pokud je mi zadán nový úkol, manažer vždy 52

Tabulka č. 6: Oddělení B: Pokud správně vyřešíte zadaný úkol tak: 54

Tabulka č. 7: Oddělení B: Pokud dojde ve vašem týmu ke konfliktu, jak se k tomu staví váš manažer? 55

Tabulka č. 8: Oddělení C: Vysvětluje vám vedoucí, co ho vedlo k učiněným rozhodnutím? 56

Tabulka č. 9: Oddělení C: Pokud správně vyřešíte zadaný úkol tak: 57

Tabulka č. 10: Oddělení D: Počet let zaměstnání v organizaci 58

Tabulka č. 11: Oddělení D: Myslíte si, že se manažer zajímá i o vaše soukromí? 59

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Strategie podniku 8

Obrázek č. 2: Vlivy působící na manažera 16

Obrázek č. 3: Rozdíly mezi vedením a řízením 17

Obrázek č. 4: Diagram situačního vedení 21

Obrázek č. 5: Manažerská mřížka 22

Obrázek č. 6: Logo společnosti Borgers CS 29

Obrázek č. 7: Obrat společnosti od roku 2005 do roku 2015 (v mil. eur) 31

Obrázek č. 8: Organizační struktura společnosti Borgers CS 40

Seznam použitých zkratek

tzv. – takzvaně

popř. - popřípadě

atd. – a tak dále

např. – například

tzn. – to znamená

F2F – face to face

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

HSE – Health, Safety and Environment

IATF – Mezinárodní pracovní skupina pro Automotive

ISO - International Organization for Standardization

OHSAS - certifikace pro systém managementu, kontrol a řízení BOZP

SAP – podnikový informační systém

Kč - korun českých

IT – informační technologie

DPH - daň z přidané hodnoty

EU – evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

Seznam příloh

Příloha A: Celkové vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance

Příloha B: Dotazník pro manažery

Příloha C: Dotazník pro zaměstnance

Příloha D: Kalkulace nákladů na školení LeadershipLab 2

Příloha A: Celkové vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance

Uváděny jsou vždy počty zaměstnanců

Obecné otázky:

Pohlaví	
A)muž	5
B)žena	27
Kolik Vám je let?	
A) Do 25 let	4
B) 25-40 let	17
C) 45 a více	10
Počet let zaměstnání v organizaci:	
A)1-3	14
B)3-7	8
C)7-12	4
D)12 a více	6

Informovanost:

Rozumíte způsobu hodnocení vašeho pracovního výkonu?	
A) Jsem s tím obeznámen a chápu to	28
B) Nejsem si tím jistý	3
C) Nerozumím tomu	1
Sděluje vám váš manažer všechny informace, potřebné k pochopení a vyřešení problému?	
A) Ano, vždy a zcela jasně	28
B) Pouze částečně a neúplné informace	4
C) Často se stává, že na základě sdělených informací problém vůbec nedokážu pochopit	0
Vysvětluje vám vedoucí, co ho vedlo k učiněným rozhodnutím?	
A) Velmi často	20
B) Není to pravidlem	12
C) Nechává si vše pro sebe	0
Informuje vás váš manažer o plánech organizace a jejich případném vlivu na vás?	
A) Velmi často	20
B) Jen když je to nezbytně nutné	12
C) Téměř vůbec	0

Zpětná vazba:

Reaguje váš manažer na vaše nápady, požadavky a návrhy?	
A) Vždy si můj návrh vyslechne a přemýšlí o něm	22
B) Jen pokud dám konkrétní návrh na vyřešení problému	10
C) Nebere je vůbec v potaz a ani se jimi nezabývá	0
Pokud správně vyřešíte zadaný úkol tak:	
A) Manažer mě vždy pochválí, ocení dobře odvedenou práci	15
B) Chválí jen tehdy, pokud se jedná o velmi důležitý úkol	12
C) Bere to jako samozřejmost	5
Pokud je mi zadán nový úkol, manažer vždy:	
A) Vše vysvětlí, snaží se mě nasměrovat k cíli	6
B) Řekne mi, co mám dělat, pokud nevím jak dál, mohu se na něj obrátit	24
C) Úkol mi zadá a nechá vše na mně	1

Atmosféra na pracovišti:

Myslíte si, že se manažer zajímá i o vaše soukromí?	
A) Ano, s manažerem máme otevřený vztah a bavíme se i o soukromí	15
B) Ne z vlastní iniciativy, jen pokud já sám se mu svěřím	13
C) Na této rovině spolu vůbec nejednáme	3
Záleží vašemu manažerovi na vašem dalším pracovním rozvoji?	
A) Ano, mám definovaný rozvojový plán a můj manažer mě v rozvoji podporuje	15
B) Moc to nedává najevo, ale myslím, že ano	16
C) Téměř vůbec	1
Vytváří váš manažer důvěryhodné a otevřené prostředí?	
A) Ano, v našem týmu panuje vždy dobrá atmosféra	27
B) Snaží se o to, ale nedaří se mu to	5
C) Vůbec mu to nejde	0

Přistupuje manažer spravedlivě ke každému v týmu?	
A) Ano	24
B) Občas se stane, že někoho více prosazuje	8
C) Má své oblíbence, nadřazuje je nad ostatní	0
Diskutujete vy a váš manažer o vývoji své kariéry v rámci této organizace?	
A) Ano, často	11
B) Jen pokud tuto diskuzi sám vyvolám	20
C) Těmto rozhovorům se vyhýbá	1

Řešení konfliktů:

Řídí podle vás manažer neshody profesionálně?	
A) Ano, vždy jedná na profesionální úrovni	31
B) Občas do problému dostatečně nepronikne a posléze navrhne špatné řešení	1
C) Nepřistupuje k tomu vůbec profesionálně	0
Pokud dojde ve vašem týmu ke konfliktu, jak se k tomu staví váš manažer?	
A) Aktivně se do konfliktu zapojí, snaží se ho řešit	26
B) Do konfliktu nezasahuje, nechává podřízené, aby si konflikt vyřešili sami, ale konečné řešení ho zajímá	5
C) Neřeší to vůbec, nezajímá ho to	1

Hodnocení zpětné vazby a spokojenosti (průměr z odpovědí):

Na škále od 1 do 10 (10 nejvíce spokojen, 1 vůbec nespokojen), ohodnoťte, jak jste spokojen/a s poskytováním zpětné vazby od vašeho manažera:	**7,6**
Na škále od 1 do 10 (10 nejvíce spokojen, 1 vůbec nespokojen), ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost se stylem vedení manažera:	**7,7**

Příloha B: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník

Dobrý den, mé jméno je Jan Šmíd a tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku na průzkum vlivu stylu vedení manažera v závislosti na motivaci a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti BORGERS CS. Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely mé bakalářské práce, vedení společnosti nebude mít přístup k úplným výsledkům tohoto šetření.
Se souhlasem jednatele společnosti pana Šabackého.

Pohlaví:
A)muž
B)žena
Kolik Vám je let?
A) Do 25 let
B) 25-40 let
C) 40 a více
Počet let na vedoucí pozici:
A)1-3
B)3-7
C)7-12
D)12 a více

Zvolte vždy jednu variantu, ke které se nejvíce přikláníte
Pokud dojde v mém týmu k závažnému konfliktu:
A) Konflikt podřízených není podstatný, máme přeci společný cíl, který musíme splnit
B) Chápu, že pouze jednotný a stmelený tým může dosahovat společného cíle, snažím se tým stmelit a konflikt spolu s týmem vyřešit.
C) Nechám ty jedince, kteří mají spor, vyřešit si vše mezi sebou, aby neobtěžovali ostatní.
Nejpodstatnější je:
A) Neustále připomínat proč tento úkol plníme. Je nezbytné, aby zaměstnanci věděli, kam společnost směřuje.
B) Vždy jasně vysvětlit úkol. Určit kdo a hlavně jak bude dělat!
C) Zajímat se o zaměstnance i na jiné než pracovní rovině. Zajímat se i o osobní život
Pokud můj podřízený nesplní úkol podle očekávání:
A) Snažím se s ním společně přijít na to, proč se mu to nepodařilo
B) Je to nepřípustné
C) Řeknu mu, ať to udělá znovu. Nemám čas mu říkat, jak to má udělat
Všiml jsem si, že člen mého týmu je demotivován, a proto:
A) Pečlivě sleduji plnění každého z jeho úkolů, abych se ujistil, že postupuje správně.
B) Pokusím se ho povzbudit a zapojit do týmových debat.
C) Držím si odstup, protože pravděpodobně potřebuje určitý prostor pro zhodnocení vlastní práce.

Mám ve svém týmu nováčka, co udělám jako první:
A) Nechám ho najít jeho vlastní způsob práce, který mu bude vyhovovat.
B) Pozvu jej na náš pravidelný meeting, představím ho.
C) Na společném sezení mu vysvětlím veškeré procesy a sdělím, co od něho očekávám.

Podle mne nejlepší způsob, jak zajistit, aby můj tým splnil své cíle, je:
A) Ukázat jim, proč se snaží cíle dosáhnout, proč úkol plní.
B) Podporovat, aby se na projektu podíleli všichni
C) Dílčí cíle delegovat a důsledně kontrolovat jejich plnění

Při rozhodování:
A) Snažím se vyjít vstříc podřízeným pracovníkům v co největší míře. Vždy beru v potaz jejich řešení. Zaměstnanci potom reagují pozitivně.
B) Mám vždy snahu o zapojení celého týmu, pokud ale vidím, že není odezva, navrhují svá řešení
C) Jsem zodpovědný za výsledek oddělení. Rozhoduji se z největší části na základě svých zkušeností a znalostí.

Pokud je v týmu někdo s větší kvalifikací a znalostmi:
A) Dávám mu volný prostor pro působení a podporuji ho
B) Snažím se o to, aby se mnou své nápady a návrhy vždy konzultoval
C) Podléhá stejným strategiím a procesům na pracovišti, jako všichni ostatní.

Zjistíte, že nestíháte odevzdat projekt do termínu:
A) Důvěřuji svému týmu a nechám ho pracovat. Vědí přece dobře, co mají dělat.
B) Zeptám se mých členů týmu, co považují za nejrychlejší způsob, jak úkol dokončit.
C) Budu dávat pokyny a každého člena týmu budu řídit zvlášť, aby byl termín splněn.

Špatný výkon by měl být:
A) Potrestán, aby se to nestalo znovu nebo někomu jinému.
B) Měla by být definována a posouzena příčina a stanoven akční plán, jak tomu příště předejít
C) Ponechán bez odezvy

Potřebuji navrhnout a nastartovat nový projekt:
A) Vytvořím strategii a pak s ní seznámím tým a rozdám dílčí úkoly
B) Seznámím tým se zadáním a poslechnu si nápady na postup a řešení
C) Předám projekt členům týmu a požádám je, aby mi přinesli ukázat návrh postupu a řešení

Pokud to situace dovolí, pak obvykle rád:
A) Nechávám tým, aby o podstatných věcech sám rozhodoval
B) Udělám rozhodnutí na základě zpětné vazby a návrhů z týmu
C) Týmu vysvětlím můj návrh a poté rozhodnu sám

Která z těchto možností nejlépe popisuje, jak obvykle preferujete vést svůj projekt?
A) Snažím se svému týmu poskytnout dostatek prostoru, aby mohl plnit své individuální úkoly a povinnosti. Myslím, že dávat každému úkoly a posléze je jen kontrolovat je nejlepší způsob řízení.
B) Předtím, než zadám nějaký úkol, se vždy snažím svůj tým seznámit s mým záměrem. Je pro mě důležité, aby věděli, co od nich očekávám.
C) Preferuji to, že je dobré co nejvíce povinností a úkolů sdílet se všemi v týmu. Cítím, že naše práce je efektivnější pokud je úkol řešen centrálně u jednoho stolu než aby ho každý řešil individuálně.

Myslím, že správní vůdci:
A) Znají vše nejlépe. Proto jsou to vůdci.
B) Jsou pokorní a chápou, že efektivita týmu je zejména v kolektivní práci.
C) Přenechávají členům svého týmu dostatek prostoru, aby mohli samostatně plnit úkoly.

Pokud byste měl zvolit větu která vám je nejbližší, byla by to:
A) Měl bys to udělat tak, jak ti doporučuji.
B) Připomeňme si, proč to vlastně děláme…
C) Udělej to, protože jsem Ti to řekl!
D) Přijdeme na to společně…
E) Ukážu ti jak na to!
F) Plnění úkolu není důležitější, než udržení dobré atmosféry v týmu!

Na škále od 1 do 5 (5 je nejlepší) vyjádřete svůj souhlas s tvrzeními:

A) Od svého týmu vždy vyžaduji okamžitou spolupráci a maximální výkon
1 2 3 4 5

B) Mám nejraději, pokud mohu svým zaměstnancům přiřadit konkrétní úkoly
1 2 3 4 5

C) Důležité je mít jasnou vizi a snažit se, aby ji podřízení přijali za vlastní
1 2 3 4 5

D) Raději preferuji dobrou atmosféru v týmu než za každou cenu splněný úkol
1 2 3 4 5

E) Je důležité probrat s podřízenými každý problém, zvyšuje to vzájemnou důvěru
1 2 3 4 5

F) Nejpodstatnější je pracovat na dovednostech zaměstnanců a zlepšovat je
1 2 3 4 5

Příloha C: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník

Dobrý den, mé jméno je Jan Šmíd a tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku na průzkum vlivu stylu vedení manažera v závislosti na motivaci a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti BORGERS CS. Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely mé bakalářské práce, vedení společnosti nebude mít přístup k úplným výsledkům tohoto šetření.
Se souhlasem jednatele společnosti pana Šabackého.

Pohlaví:
A)muž
B)žena

Kolik Vám je let?
A) Do 25 let
B) 25-40 let
C) 40 a více

Počet let zaměstnání v organizaci:
A)1-3
B)3-7
C)7-12
D)12 a více

Rozumíte způsobu hodnocení vašeho pracovního výkonu?
A) Jsem s tím obeznámen a chápu to
B) Nejsem si tím jistý
C) Nerozumím tomu

Myslíte si, že se manažer zajímá i o vaše soukromí?
A) Ano, s manažerem máme otevřený vztah a bavíme se i o soukromí
B) Ne z vlastní iniciativy, jen pokud já sám se mu svěřím
C) Na této rovině spolu vůbec nejednáme

Záleží vašemu manažerovi na vašem dalším pracovním rozvoji?
A) Ano, mám definovaný rozvojový plán a můj manažer mě v rozvoji podporuje
B) Moc to nedává najevo, ale myslím, že ano
C) Téměř vůbec

Sděluje vám váš manažer všechny informace, potřebné k pochopení a vyřešení problému?
A) Ano, vždy a zcela jasně
B) Pouze částečně a neúplné informace
C) Často se stává, že na základě sdělených informací problém vůbec nedokážu pochopit

Vysvětluje vám vedoucí, co ho vedlo k učiněným rozhodnutím?
A) Velmi často
B) Není to pravidlem
C) Nechává si vše pro sebe

Informuje vás váš manažer o plánech organizace a jejich případném vlivu na vás?
A) Velmi často
B) Jen když je to nezbytně nutné
C) Téměř vůbec
Vytváří váš manažer důvěryhodné a otevřené prostředí?
A) Ano, v našem týmu panuje vždy dobrá atmosféra
B) Snaží se o to, ale nedaří se mu to
C) Vůbec mu to nejde

Přistupuje manažer spravedlivě ke každému v týmu?
A) Ano
B) Občas se stane, že někoho více prosazuje
C) Má své oblíbence, nadřazuje je nad ostatní

Reaguje váš manažer na vaše nápady, požadavky a návrhy?
A) Vždy si můj návrh vyslechne a přemýšlí o něm
B) Jen pokud dám konkrétní návrh na vyřešení problému
C) Nebere je vůbec v potaz a ani se jimi nezabývá
Diskutujete vy a váš manažer o vývoji své kariéry v rámci této organizace?
A) Ano, často
B) Jen pokud tuto diskuzi sám vyvolám
C) Těmto rozhovorům se vyhýbá

Řídí podle vás manažer neshody profesionálně?
A) Ano, vždy jedná na profesionální úrovni
B) Občas do problému dostatečně nepronikne a posléze navrhne špatné řešení
C) Nepřistupuje k tomu vůbec profesionálně

Pokud dojde ve vašem týmu ke konfliktu, jak se k tomu staví váš manažer?
A) Aktivně se do konfliktu zapojí, snaží se ho řešit
B) Do konfliktu nezasahuje, nechává podřízené, aby si konflikt vyřešili sami, ale konečné řešení ho zajímá
C) Neřeší to vůbec, nezajímá ho to

Pokud správně vyřešíte zadaný úkol tak:
A) Manažer mě vždy pochválí, ocení dobře odvedenou práci
B) Chválí jen tehdy, pokud se jedná o velmi důležitý úkol
C) Bere to jako samozřejmost

Pokud je mi zadán nový úkol, manažer vždy:
A) Vše vysvětlí, snaží se mě nasměrovat k cíli
B) Řekne mi, co mám dělat, pokud nevím jak dál, mohu se na něj obrátit
C) Úkol mi zadá a nechá vše na mně

Na škále od 1 do 10 (10 nejvíce spokojen, 1 vůbec nespokojen), ohodnoťte, jak jste spokojen/a s poskytováním zpětné vazby od vašeho manažera:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Na škále od 1 do 10 (10 nejvíce spokojen, 1 vůbec nespokojen), ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost se stylem vedení manažera:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Příloha D: Kalkulace školení LeadershipLab 2

Plán školení manažerů:
1. Řízení lidí - 4 esa v rukávu dobrého lídra, 2 dny
2. Budování a vedení efektivních týmů!, 2 dny
3. Komunikace jako nástroj manažera - Klíč k manažerským rozhovorům, 1 den
4. Naučte se chválit své podřízené, 1 den

CENY:	
Lektor	18 000 Kč/den
Pronájem školící místnosti	1 000 Kč/den
Ubytování	783,00 Kč/os/noc
Občerstvení	140,00 Kč/os
Oběd	147,00 Kč/os
Večeře	322,00 Kč/os

Kalkulace 1. blok školení (2 dny - 1 skupina - 15 osob)		
školení	**2 dny**	**36 000 Kč**
ubytování	**15 os**	**11 745,00 Kč**
pronájem	**2 dny**	**2 000 Kč**
občerstvení	**15 os**	**4 200,00 Kč**
oběd	**15 os**	**4 410,00 Kč**
večeře	**15 os**	**4 830,00 Kč**
Celkem		**63 185,00 Kč**

Kalkulace 1. blok školení (3 dny - 1 skupina - 15 osob)		
školení	**3 dny**	**54000 Kč**
ubytování	**15 os**	**23490 Kč**
pronájem	**3 dny**	**3 000 Kč**
občerstvení	**15 os**	**6 300 Kč**
oběd	**15 os**	**6 615 Kč**
večeře	**15 os**	**9 660 Kč**
Celkem		**103 065 Kč**

Kalkulace 1. blok školení (1 den- 1 skupina - 15 osob)		
školení	**1 den**	**18 000 Kč**
pronájem	**1 den**	**1 000 Kč**
občerstvení	**15 os**	**4 200 Kč**
oběd	**15 os**	**4 410 Kč**
Celkem		**27 610 Kč**

Školení skupiny A - komplet	
2x 2dny	126 370,00 Kč
2x 1 den	55 220 Kč
1x 3 dny	103 065,00 Kč
Celkem	284 655,00 Kč

Školení skupiny B - komplet	
2x 2 dny	126 370,00 Kč
3x 1 den	82 830 Kč
Celkem	209 200,00 Kč

Školení skupiny C - komplet	
2x 2 dny	126 370,00 Kč
3x 1 den	165 660 Kč
Celkem	292 030,00 Kč

Celkem	**785 885,00 Kč**

Jedná se o vícedenní školení. Vzhledem k tomuto faktu je třeba uzpůsobit i jednotlivé skupiny manažerů. Celé školení je pak vykonáno během jednoho měsíce. Manažeři absolvují jednotlivé bloky rozdělené dle jejich kompetencí a dle jejich časového harmonogramu.

Abstrakt

ŠMÍD, Jan. *Role stylu vedení manažerů v ovlivňování motivace a spokojenosti zaměstnanců*. Plzeň, 2019. 68 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

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

Předložená práce je zaměřena na manažerské styly vedení lidí a jejich uplatňování ve společnosti automobilového průmyslu. V závislosti na styly vedení je pak zkoumána spokojenost zaměstnanců se stylem vedení jejich manažera.

Způsob zkoumání byl dotazníkovým šetřením. Konkrétně jedním dotazníkem pro manažery, kterým byly zjištěny jejich vedoucí styly a dotazníkem pro jejich zaměstnance, kterým byla zjišťována jejich spokojenost s tím, jak je manažer motivuje a jak s nimi komunikuje.

Následně byla provedena doporučení pro jednotlivé manažery a celkové návrhy na opatření pro vedení společnosti Borgers CS. Společnost na základě této práce učiní další kroky ke zlepšení celkové situace ve společnosti.

Abstract

ŠMÍD, Jan. *The role of leadership style in influencing motivation and employee satisfaction*. Plzeň, 2019. 68 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: leadership, leadership styles, motivation, satisfaction

The presented work is focused on leadership styles and their application in the company of automotive industry. According to style of their manager there is the analysis of employee satisfaction and motivation.

The method of investigation was a questionnaire survey. Specifically, one questionnaire for managers which found their leadership styles and a questionnaire for their employees, which was focused on employee satisfaction and motivation with leadership style of their manager.

Based on this analysis, recommendations were made for individual managers and overall proposals for measures for management of Borgers CS. Based on this work, the company will take further steps to improve the overall situation in company.