

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku

Management styles and their use in a company

Karolína Langmajerová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Manažerské styly vedení a jejich uplatnění v podniku“

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

Plzeň dne 9. května 2021

v. r. Karolína Langmajerová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí bakalářské práce paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, veškeré poskytnuté konzultace a rady po celou dobu psaní mé bakalářské práce.

Dále děkuji i ekonomickému řediteli společnosti Doprava a mechanizace a.s. panu Ing. Janu Sabelovi za jeho ochotu, pomoc a poskytnutí potřebných informací. A též děkuji samotné společnosti Doprava a mechanizace a.s. za to, že mi zde umožnila získat potřebné informace pro účely mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Management	8
1.1 Úrovně řízení managementu	8
1.2 Odpovědnost managementu	9
2 Manažer	11
2.1 Dělení manažerů podle stupňů řízení	11
2.2 Manažerské funkce.....	13
2.3 Leader a manažer	16
3 Vedení lidí.....	17
3.1 Situační vedení	19
3.2 Transformační vedení.....	21
3.3 Transakční vedení	22
3.4 Styly vedení.....	22
3.4.1 Teorie X a Y	28
3.4.2 Manažerská mřížka	28
3.5 Faktory ovlivňující efektivnost vedení.....	30
3.6 Motivace.....	31
4 Doprava a mechanizace a.s.	34
4.1 Produktové portfolio	36
4.2 Významné situace ve společnosti.....	36
4.3 Finanční situace společnosti.....	37
4.4 Organizační struktura společnosti	39
5 Analýza manažerských stylů vedení v podniku	42
5.1 Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	42

5.1.1	Vyhodnocení rozhovorů	42
5.1.2	Shrnutí rozhovorů.....	46
5.2	Dotazníkové šetření s podřízenými pracovníky	48
5.2.1	Charakteristika respondentů	49
5.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
5.2.3	Shrnutí dotazníkového šetření	63
5.3	Celkové zhodnocení manažerských stylů vedení	66
6	Navrhovaná řešení.....	68
	Závěr.....	73
	Seznam použitých zdrojů.....	75
	Seznam tabulek.....	78
	Seznam obrázků	80
	Seznam příloh	81
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

K tomu, aby mohl vedoucí pracovník efektivně vést své podřízené pracovníky, by měl znát typy manažerských stylů vedení. Měl by si vybrat ten nejvhodnější, který je pro něj zároveň charakteristický s ohledem na jemu podřízené osoby a na konkrétně danou situaci. Vedoucí pracovník nemusí po celou dobu vedení uplatňovat pouze jeden styl, ale může styly různě kombinovat dle individuálních situací. Pro každou individuální situaci, která se v podniku vyskytne, existuje minimálně jeden styl vedení, který je vhodný k jejímu řešení.

Bakalářská práce se bude zabývat tématem manažerských stylů vedení v podniku a jejím hlavním cílem bude zjistit a zhodnotit manažerské styly vedení vedoucích pracovníků ve vybraném podniku a následně zformulovat návrhy pro danou oblast.

Bakalářská práce bude obsahovat celkem šest kapitol. První kapitola vymezí samotný pojem management a jeho úroveň řízení. Druhá kapitola se bude zabývat osobností manažera, který je správcem managementu a naplňuje určité manažerské funkce. Jednou z těchto funkcí je vedení lidí. Tímto pojmem se bude zabývat kapitola číslo tři.

Ve třetí kapitole bude kromě vymezení pojmu vedení lidí i subkapitola zabývající se jednotlivými styly vedení, které budou členěny podle jednotlivých autorů. Dále budou popsány metody, které pomůžou vedoucím pracovníkům zvolit vhodný styl vedení. Výše uvedené kapitoly budou zpracované na základě odborné literatury.

Ve čtvrté kapitole bude představen vybraný podnik Doprava a mechanizace a.s. Kapitola bude obsahovat obecné údaje o společnosti včetně předmětu podnikání, významné změny, které se za poslední dobu v podniku odehrály, finanční situace podniku a především jeho organizační strukturu. Informace budou zpracovány z interních materiálů společnosti a z oficiálních webových stránek.

Pátá kapitola se bude zabývat analýzou manažerských stylů vedení ve vybraném podniku. Kapitola bude zpracována na základě strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a dotazníkového šetření s jejich podřízenými pracovníky.

Poslední šestá kapitola bude tvořit navrhovaná řešení pro efektivnější vedení v podniku. Řešení budou sestavena s ohledem na zjištěné informace neboli výsledky z analýzy manažerských stylů vedení.

1 Management

Slovo „management“ má mnoho různých a často i odlišných definic. Obecně může být management definován jako koordinace činnosti skupiny pracovníků vedená jednotlivcem nebo skupinou. Dle Pošváře a Chládkové (2014, s. 9) může být chápán jako „řízení, vedení podniku (organizace) či vědní disciplína“. Úkolem řídicího subjektu je potom určení cílů a zvolení odpovídajícího přístupu k jejich efektivnímu dosažení.

„Management jako pojem řízení“ se může zaměřit na organizační jednotky, zdroje nebo procesy. U organizačních jednotek může být řízen například podnik, dílna či provozovna. Zdroje mohou představovat nějaké finanční prostředky, lidské zdroje, investice apod. a procesy zase výrobu nebo prodej. Na kvalitním managementu pak závisí úspěch celé organizace, ať už se pohybuje v jakémkoliv odvětví.

Management se navíc mění společně se světem a moderní technologie s sebou přináší nové možnosti. Faktory, jako je schopnost řízení, efektivní komunikace nebo rychlé rozhodování, s sebou mohou nést konkurenční výhody. (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2017)

Management lze považovat za praktickou vědu (vědní disciplínu) se základy psychologie, sociologie, ekonomie, práva aj. Zakládá si také na empirii, kdy je management pozorován a na základě těchto poznatků formulován. I přes tento fakt mnoho odborníků, zaměřených na vedení a řízení, přiznává, že management není přímo založený na přesnosti, ale že je spíše uměním, které prolíná věda. (Kratochvíl, 2003; Lednický, 2007)

Správcem managementu je většinou vedoucí pracovník s označením „manažer“.

1.1 Úrovně řízení managementu

Většina aktivit podniku se realizuje na třech odlišných úrovních s rozdílnými manažerskými schopnostmi. Manažeři musí na těchto třech úrovních vykonávat své manažerské funkce jako je plánování, organizování, rozhodování, personalistika, vedení, komunikace a kontrola. (Donnelly a kol., 2017)

Úrovně tvoří tzv. hierarchii a odlišují se především z časového hlediska a odpovědnými osobami, které řízení uskutečňují. (Keřkovský & Vykypl, 2006)

Strategická úroveň

Do této úrovně lze zahrnout činnosti a plány, které jsou sestavovány s delším časovým horizontem (v období let) s ohledem na dlouhodobé cíle podniku a jeho vizi. Toto řízení je vedené TOP manažerem neboli vrcholovým manažerem. Díky tomuto řízení se lze vyhnout možným hrozbám a zároveň nepropásnout některé příležitosti. Spadají sem různé strategie, projekty, investice nebo třeba analýza rizik. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

Taktická úroveň

Aktivity taktické navazují na aktivity strategické a rozpracovávají do dílčích kroků. Schvaluje je vrcholový manažer, ale jsou sestavovány středními manažery. Jsou to činnosti především v horizontu roku či kvartálu. Může se jednat například o činnosti jako je: nákup, prodej, výroba, plány financí nebo mzdy zaměstnanců. Ale také se může jednat i o samotné lidské zdroje apod. (Častorál, 2016)

Operativní úroveň

Zde se aktivity sestavují v krátkém čase, zpravidla se jedná o měsíce, týdny, dny, případně i hodiny. Navazují na aktivity taktické a rozpracovávají se do konkrétnějšího charakteru, sestavují se podrobnější postupy k dosažení cíle. Jedná se o řízení na nejnižší úrovni managementu. Patří sem například pracovníci v dílně či jiné pracovní skupiny. (Častorál, 2016)

1.2 Odpovědnost managementu

Každý manažer má odpovědnost za řízení podniku či organizace a jsou povinni respektovat různá pravidla a zákony. Měl by se snažit rozšířit jméno podniku. Rozlišujeme dva typy odpovědnosti:

- **Ekonomická odpovědnost** – je de facto odpovědnost vůči těm, kteří vkládají nějakým způsobem svůj kapitál do společnosti. Cílem podniku je především maximalizace zisku, který slouží jako odměna členům v organizaci. Tato odměna má například podobu mzdy nebo platby. (Pošvář & Chládková, 2014)
- **Společenská odpovědnost** – je samotná odpovědnost vůči stakeholderům. „Stakeholders“, neboli zainteresované strany jsou osoby, které přijdou jakkoliv do styku s organizací, mohou to být zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci,

vlastníci, partneři atd. U těchto stakeholderů nesmí být porušeny žádné morální zákony a ke všem by mělo být přístupováno stejně. (Pošvář & Chládková, 2014)

2 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník, který provádí manažerskou činnost. Jeho role je mimo jiné i motivační, komunikační a inspirativní. K dosažení požadovaných výsledků využívá efektivní vedení pracovníků. Musí být schopen se daným podmínkám a požadavkům přizpůsobit a aplikovat co nejlepší techniky. (Cejthamr & Dědina, 2010; Častorál, 2016)

Každý manažer by měl mít odpovídající schopnosti a dovednosti a měl by být schopen je uplatňovat v podniku. Všechny tyto aktivity mohou být časově náročné a vyžadovat příslušné penzum odborných znalostí.

Na výkon manažerské pozice je nutné se dívat i ze sociálně-psychologického hlediska. Jednání s pracovníky totiž, vedle úkolové iniciativy, tvoří nedílnou součást pracovní náplně manažera. Mělo by se umět správně komunikovat a dávat svým podřízeným možnost seberealizace. Dalším důležitým faktorem jsou očekávání, která by měla být velká a zároveň realistická. Naopak nízká očekávání mohou vést k nízkému výkonu celého kolektivu. (Hayes, 2003)

Manažer by také měl reprezentovat hodnoty kolektivu, se kterými by se jeho pracovníci mohli identifikovat. Takovou hodnotou kolektivu může být například společný cíl. (Cejthamr & Dědina, 2010)

2.1 Dělení manažerů podle stupňů řízení

Blažek (2014) dělí manažerské pozice na manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

Manažeři první linie

Manažeři na této úrovni jsou na nejnižším stupni řízení. Patří sem např. mistři, vedoucí týmu, vedoucí skupin. (Častorál, 2016) Jsou ve styku s výkonnými pracovníky. Jejich úkolem je podněcovat zaměstnance v rozvoji jejich talentů a zadávat jim činnosti odpovídající jejich přednostem. (Armstrong & Taylor, 2015) Manažeři první linie stojí na operativní úrovni managementu.

Střední manažeři

Dle Častorála (2016) tvoří nejpočetnější skupinu řídicích pracovníků. Operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery a tvoří tak důležitý mezičlánek od strategických cílů až po jejich realizaci. Tito manažeři řídí společnost na úrovni technické. Patří sem především vedoucí pracovníci, kteří se pohybují na úrovních personálních, finančních, marketingových, odbytových, nákupních apod. (Častorál, 2016)

Vrcholoví manažeři

„TOP manažeři“ přebírají odpovědnost za kvalitu řízení celé organizace a plní rozhodnutí vlastníků. Řídí organizaci jako celek. U menších organizací může být vlastník zároveň ředitelem, zatímco u větších organizací by tomu tak být nemělo; tyto dvě funkce jsou zpravidla odděleny. V aktuální době roste náročnost řídicí práce na této úrovni managementu z důvodu širšího uplatňování informačních systémů. Manažeři této linie řídí organizaci na strategické úrovni. (Blažek, 2014)

Každý z výše uvedených manažerů odpovídá jedné manažerské úrovni. Toto rozdělení ukazuje následující obrázek č. 1.

Obr. 1: Manažerské úrovně a jejich stupně řízení



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

2.2 Manažerské funkce

Manažer naplňuje určité funkce. Každý autor segmentuje manažerské funkce odlišně dle toho, co považuje za prvořadé. Tyto odlišnosti můžeme vypočítat z následující tabulky č. 1, kde si můžeme také všimnout, že se všichni autoři shodují s funkcemi: plánování, organizování a kontrola. Další autoři k tomu poté přidávají ještě funkce vedení a rozhodování. (Donnelly a kol., 2017; Hálek, 2017; Kolečák, 2014)

Tab. 1: Přehled manažerských funkcí

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Weihricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ kontrola ■ motivace a komunikace ■ rozvoj svůj i ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ vedení lidí ■ kontrola ■ výběr a rozmístění pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola ■ koordinace 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ výběr a umístění lidí ■ příkazování ■ koordinace ■ rozpočtování ■ podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010, s. 130)

Plánování

V této fázi se sestavují plány tak, aby byly využity minimální náklady k dosažení stanoveného záměru. Efektivní plánování by se mělo soustředit na dosažení konkrétního cíle na požadované úrovni a v zadaném čase. (Vodáček & Vodáčková, 2013) Plánování může mít dlouhodobý i krátkodobý charakter a na jeho vytváření by se mělo rovnoměrně podílet jak vrcholové vedení, tak zástupci nižších úrovní. (Váchal, Vochozka, Doležalová, Drábková, Faltová Leitmanová, Hron, ..., Zeman, 2013)

Základními charakteristikami pro plánování, tvorbu plánu a následnou realizaci jsou dle Častorála (2016; s. 77):

- cíle,
- kroky (postupy),
- zdroje a omezující podmínky.

Plánování, z důvodu, že je primárním druhem manažerských funkcí, jsou na něm závislé všechny navazující činnosti, a proto je potřeba se při plánování řádně zamyslet a věnovat dostatek času sestavení plánu.

Při plánování se také uplatňují integrační procesy, přičemž pojem „integrace“ označuje sladění dílčích částí do té míry, že vytvoří jeden funkční celek. Dobře koordinovaná spolupráce pak zamezí vzniku nežádoucích problémů, jako je například vážnoucí komunikace nebo stagnace v projektu obecně. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Organizování

Organizování je nezbytné pro plnění cílů, dle Vodáčka a Vodáčkové (2016, s. 90) je jeho záměrem „účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí“. K tomu slouží organizační struktury, které mezi lidmi a jednotlivými činnostmi vytváří vazby dočasného nebo trvalého charakteru. Ty by měly vést ke všeobecné spokojenosti a motivovat k dosahování co nejlepších výsledků a významně se podílejí na vytvoření motivačního a kulturního prostředí.

Nedílnou součástí organizování by mělo být také jasné rozložení pravomocí a povinností. Vhodně zvolená míra centralizace, respektive decentralizace, též přispívá k fungování organizačních struktur. Struktura, která tíhne k decentralizaci, má větší pravomocí a zároveň nese větší zodpovědnost za rozhodování. Naopak centralizovaná jednotka více podléhá manažerovi. Tak či onak, na samotnou organizační jednotku by mělo být stále pohlíženo jako na část většího celku a tomu by měly odpovídat její cíle.

Zmíněné charakteristiky se vztahují především k formálním organizačním strukturám, nicméně na pracovištích také vznikají takzvané neformální organizační struktury. Ty vznikají spontánně na základě již existujících vazeb mezi lidmi (přátelství, příbuznost atd.) a silně ovlivňují morálku a spokojenost zaměstnanců.

Vedení lidí

Vedení lidí je dle Donnellyho a kol. (2017, s. 459) nejdůležitější manažerskou funkcí. V knize „Management“ tvrdí, že vedení je pouze součástí řízení. Někdy bývá tento pojem zaměňován s řízením, ačkoliv tomu tak není. Tato bakalářská práce se jím blíže zabývá v kapitole tři.

Kontrola

Kontrola působí především jako součást ostatních manažerských funkcí, například plánování a organizování a ačkoliv může být obecně opomíjena, jedná se o nezbytnou náplň manažerské funkce. Zároveň platí, že čím je firma zaměřena globálněji, tím se efektivita kontroly snižuje a tím více vyžaduje účinnou působnost manažera. Pro její zjednodušení je nezbytné pečlivé sestavení informací a provádění jejich korekce. (Donnelly a kol., 2017)

Funkcí kontroly je sledování odchylek, které mohou být pozitivní (bylo dosaženo vyšších než očekávaných výsledků) nebo negativní (nedosažení výsledků, porušování norem). V případě, že jsou výsledky zároveň dobré i špatné, je důležité mezi nimi udržet vyváženost.

Další možné rozdělení odchylek je na významné a nevýznamné – významné vyžadují zásah manažera, například přijetí opatření, zatímco nevýznamným není většinou potřeba věnovat pozornost.

I samotné kontroly se dají rozdělit na několik typů, například pravidelné a nepravidelné, interní a externí nebo preventivní a průběžné a následné. Pro jejich správné fungování je vhodné stanovit přesný postup a cíl, také je nutné myslet na to, aby bylo množství kontrol přiměřené. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

Rozhodování

Rozhodování se odehrává na různých stupních řízení a je závislé na existenci minimálně dvou možných variant. Může k němu docházet i s určitým rizikem, kdy není jistý výsledek. Risk je součástí vedení jakéhokoliv kolektivu, nicméně v rámci dlouhodobého výhledu není často optimální volbou. (Váchal a kol., 2013) O některých manažerech se tvrdí, že rádi riskují, ačkoliv ze studií vychází, že tomu tak být nemusí. (Hálek, 2017)

Důležitým příznivým prvkem při rozhodování mohou být informace, ovšem s přínosem informací rostou i náklady na jejich pořízení. Pokud chtějí mít podniky kvalifikované manažery, měly by je podporovat v jejich osobním rozvoji. Ovšem, jak toho docílit je doteď neprobádanou otázkou, jelikož každý jedinec disponuje individuálními rysy a prvky. Nejlepšími osobnostními rysy, které může manažer využít při rozhodování, je dobrá paměť a koncentrace. Díky paměti je manažer schopen pobírat, uchovávat a dále aplikovat zkušenosti, které do té chvíle měl možnost pochytit. (Koleňák, 2014)

2.3 Leader a manažer

Termín „leader“ představuje určitou roli, zatímco manažer je spíše pracovní pozice. Leaderem se člověk stává přirozeně, díky jiným pracovníkům, kteří ho chtějí následovat a respektovat. Manažerovi je tato pozice přidělena vyšším orgánem, přičemž s touto pozicí jsou mu přiděleny i podřízené osoby. Leader ztrácí svou roli v momentě, kdy ho pracovníci přestanou následovat a respektovat, zatímco manažer ztratí svou pozici v ten moment, kdy mu tato pracovní pozice bude odebrána. Manažer může být brán jako leader, ale ne každý leader může být považován za manažera. Leader může být členem organizace bez manažerské pozice, to ale oslabuje působení oficiálního manažera v podniku. Hlavním zdrojem vlivu leadera jsou jeho osobnostní rysy a zdroje, které souvisejí s jeho sociální identitou. (Blažek, 2014)

K tomu, aby byl leader, leaderem úspěšným, potřebuje mít dostatečný vliv. Bylo provedeno mnoho výzkumů osobnostních rysů, na jejichž základě bylo zjištěno šest klíčových vlastností leadera, kterými by měl disponovat, jsou: inteligence, sebedůvěra, charisma, odhodlanost, společenská integrita. (Blažek, 2014)

3 Vedení lidí

Vedení může mít mnoho podob, přičemž každá z nich odvíjí od osobnosti manažera a současně by mělo mít jasně definovaný cíl, aby mohlo být považováno za účinné.

Vedení je vztah mezi nadřízenými a podřízenými, kdy nadřízený přiměje podřízené dělat věci podle jeho představ, přiměje ostatní, aby jej následovali. S těmito podřízenými osobami by neměl manažer ztratit kontakt. Nadřízený či manažer využívá tzv. autority, a tím ovlivňuje jejich chování i jednání. Očekávají se od něj sociální schopnosti a dobrá orientace v řízení lidských zdrojů.

Vedoucím ale nemusí býti vždy manažer nebo nadřízený, může to být také osoba, která roli vedoucího nemá vyloženě přidělenou. Mnoho lidí jedná jako vedoucí, přestože se nepohybují na vyšší úrovni. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Vedení lidí se týká manažerů na každé úrovni, nicméně nejvýrazněji se uplatňuje u vrcholových manažerů. (Hálek, 2017) Manažeři motivují své pracovníky k využití svých znalostí a zároveň k dodržování jistých pravidel.

Šikýř (2014) rozlišuje tři přístupy k vedení lidí:

- **Univerzalistický přístup** předpokládá, že existují univerzální postupy pro zdokonalení podniku a jeho výsledků. Tento přístup je také nazýván jako „nejlepší praxe“. Bylo provedeno mnoho výzkumů a šetření pro zjištění účinnosti využití univerzálních postupů. Z výsledků však autoři usoudili, že univerzalistický přístup není plně efektivní a že větší efektivitu bude dosaženo, pokud bude využit jednotlivý postup pro každou situaci. (Armstrong & Taylor, 2015; Šikýř, 2014)
- **Kontingenční přístup**, neboli „nejlepší přizpůsobení“, je opakem univerzalistického přístupu. Preferuje názor, že postup musí být zvolen dle dané situace. Strategie vedení lidí a strategie podniku by neměly býti v rozporu. (Armstrong & Taylor, 2015)
- **Konfigurační přístup** je de facto propojení jednotlivých postupů, od toho je také odvíjen druhý název, který zní: „vytváření souborů postupů“. U tohoto přístupu výzkumy ukázaly, že spojení postupů může značně zvýšit efektivitu podniku s projevem na jeho výsledcích. Nevýhodou využití přístupu však může být obtížnost v propojení postupů v jednotlivé soubory tak, aby bylo dosaženo

jistého záměru. Především se musí brát ohled na to, že pokud chce být podnik podnikem výkonným, musí správně řídit lidské zdroje. (Armstrong & Taylor, 2015)

Správný manažer by měl být schopen dobře delegovat a koučovat své podřízené. Tyto dva pojmy jsou definovány následovně:

Delegování

Delegováním je myšleno předávání konkrétních úkolů a pravomocí z rukou manažera jeho podřízeným. Manažer si sám „vychovává“ své podřízené, chce dosáhnout efektivní spolupráce. (Blažek, 2014)

Cipro (2009) se domnívá, že by podřízení pracovníci měli být schopnější než jejich manažer. Mít sestavený tým z kvalitních lidských zdrojů vede k účinnému delegování. Manažer má poté za úkol rozdělit tyto lidské zdroje dle jejich předností. Vedoucí pracovník by tyto přednosti svých pracovníků neměl opomenout, měl by se na ně zaměřit a pečlivě sledovat jejich kvality.

Delegování probíhá ve všech třech úrovních řízení managementu: strategické, taktické i operativní. V operativní úrovni delegování zajišťuje rovnoměrné zatížení všech pracovníků. Jak již bylo zmíněno, jedná se o úkoly v krátkodobém horizontu a tyto úkoly musí být poctivě plněny. V taktické a strategické úrovni se tedy jedná o střednědobý či dlouhodobý horizont. Delegování v této oblasti většinou zprostředkovává decentralizační procesy a slouží i k rozvoji samotných pracovníků. (Cipro, 2009)

Koučování

Whitmore (2009) definuje koučování jako „uvolňování lidského potenciálu a zvyšování individuální výkonnosti“. Obecně se jedná o přístup, jehož cílem je zlepšování dovedností, schopností a znalostí zaměstnanců. Koučování by měli být podporováni ve zlepšování svého výkonu a v získání dalšího vzdělání. Kouč nedává konkrétní příkazy ani doporučení, dbá spíše na to, aby koučování správně pochopili své úkoly a byli dobře motivováni. Na pracovišti rozlišujeme dva základní typy koučů: kouče-profesionály a kouče-manažery. Ti se mohou specializovat na vybranou oblast výkonu, například vedení lidí nebo podporu rozvoje.

- **Kouč-profesionál** má dlouhodobou zkušenost a prošel určitým vzděláním v oboru. Jeho služby se využívají v konkrétních situacích, kdy se zaměřuje na top management či jiné vysoce postavené pracovníky. Profesionálové své meetingy plánují s předstihem a pečlivě je připravují. Zabývá se i krizovými situacemi a náročnými úkoly. Tyto úkoly jsou finančně i časově náročné.
- **Kouč-manažer** by měl také projít určitou přípravou v koučování, nicméně jeho kvality nedosahují úrovně kouče-profesionála a bývají méně formální. Důležité je především to, aby své získané znalosti uměl správně podat koučovaným. Manažeři se zabývají „koučingem“ v rámci každodenních činností, jejich meetingy jsou spíše namátkové a spontánní. I přesto mohou být velmi užitečné. (Blažek, 2014)

Dále můžeme rozlišovat i čtyři styly koučování. Prvním z nich je **hodnotitel**, který dává rady, jak si poradit s problémy. Dalším je **demonstrátor**, ten ukazuje, jak něco udělat. Radí v případech, kdy je to nezbytné a mimo to nechává koučovaným volnou ruku. **Tutor** podporuje lidi v samostatném zjišťování informací a postupů, oproti demonstrátorovi je osobnější. Posledním je **podněcovatel**, který pokládá otázky a tím podněcuje k samostatnému zamyšlení a učení koučovaných. (Armstrong & Taylor, 2015)

Kouč by měl být empatický, spolehlivý, důvěryhodný, měl by mít dobré komunikační schopnosti a projevoval zájem o koučované osoby. (Blažek, 2014)

3.1 Situační vedení

Situační vedení se hodně podobá manažerské mřížce, která bude popsána v dalším obsahu bakalářské práce. Dle Blažka (2014) sleduje chování manažera prostřednictvím dvou veličin. Těmi jsou direktivní chování a podpůrné chování. U direktivního chování či vedení je jasně definováno, co se od zaměstnanců očekává, co, kdy a jak mají dělat. Musí dodržovat jisté předpisy a postupy. Na všechny tyto činnosti dohlíží nadřízený pracovník. Na druhé straně stojí podpůrné chování, které se zabývá blahem svých pracovníků, zajímá se o jejich rozvoj a kvalifikaci. Manažer svým podřízeným naslouchá a podporuje je v seberealizaci. Podřízení jsou součástí týmu a důležitým prvkem při rozhodování. (Blažek, 2014) Situační vedení včetně stylů znázorňuje obrázek č. 2.

Podle těchto dvou veličin lze určit čtyři styly vedení:

- **Styl 1 (nízká ochota podřízených)** – pracovníci nejsou dostatečně kvalifikovaní, jsou neschopní. Charakterizuje se vyšším stupněm direktivního chování. Manažer jim přiděluje jasné úkoly a postupy společně s termíny jejich plnění. Průběžně je kontroluje a hodnotí (poskytuje jim zpětnou vazbu).
- **Styl 2 (nízká až střední ochota podřízených)** – je charakteristický jak vysokou mírou direktivního chování, tak vysokou mírou podpůrného chování. V tomto stylu se vyskytují sice také neschopní pracovníci, ale projevují snahu a je na ně často spolehnutí. Manažer zde také kontroluje a podává zpětnou vazbu podřízeným, spolu s tím se je snaží motivovat. Tito podřízení jsou účastníky v rozhodovacím procesu. Nadřízený svým pracovníkům naslouchá, aby se ujistil, že jeho podřízení rozumí dané problematice.
- **Styl 3 (střední až vysoká ochota podřízených)** – podřízení by měli být zodpovědní za svoji práci a být strůjci času této práce. Vyskytuje se zde nízké direktivní chování, ale vysoké podpůrné chování. Manažer zde zastává roli nestranného rozhodčího mezi spory. Naslouchá svým pracovníkům za účelem zjištění jejich přístupu k řešení problémů či úkolů. Nabízí jim svou pomocnou ruku. Hodnocení probíhá za jejich účasti. Pracovníci jsou dostatečně kvalifikovaní, ale nejsou schopni tuto kvalifikaci promítnout do výsledků.
- **Styl 4 (vysoká ochota podřízených)** – pro tento styl je typické nízké direktivní i podpůrné chování. Nadřízený povzbuzuje zaměstnance v seberealizaci. Ti se řídí vlastními podmínkami a postupy. Jsou samostatní, ochotní, schopní a mají zájem o kvalitní výsledky. Manažer se díky tomu efektivně orientuje na aktuální situaci v podniku. (Blažek, 2014)

Obr. 2: Situační vedení



Zdroj: Blažek (2014, s. 179)

Z těchto čtyř stylů, dle Dědiny a Odcházela (2007), vychází model se základními čtyřmi styly vedení:

- S1: Příkazování – podřízení mají jasně stanovené úkoly formou příkazů. Vědí, co mají dělat a jak to dělat, je zde nízká pomoc manažera.
- S2: Koučování – jsou jasně stanovené úkoly i příkazy, ale existuje i vyšší pomoc manažera.
- S3: Spoluúcast na řízení – zde již není takový počet příkazů a existuje vysoká spolupráce s manažerem.
- S4: Delegování – manažer už tolik nepomáhá svým podřízeným a ani není velký počet příkazů. (Dědina & Odcházela, 2007)

3.2 Transformační vedení

Transformační vedoucí pracovníci jsou charismatičtí a inspirativní a mají jasnou představu neboli vizi o tom, čeho chtějí dosáhnout. Vizi jsou schopni vyjádřit, komunikovat o ní, znát důsledky po naplnění. V očích zaměstnancům by měli být spolehliví, cílevědomí, pečliví a vytrvalí. (Donnelly a kol., 2017)

K jasně stanovené vizi vede vedoucí pracovník i své podřízené, podněcuje je k seberozvoji a plnému využití jejich potenciálu. Prohlubuje jejich znalosti o výkonu práce a zároveň se snaží nalézt co nejlepší prostředky k jeho zdokonalení. Nejedná se ale pouze o seberealizaci zaměstnanců, ale i o samotného vedoucího pracovníka, který se prostřednictvím dosažení cíle snaží také rozvíjet a prohlubovat své dovednosti a znalosti. Vedoucí pracovník díky svým schopnostem de facto transformuje své podřízené tak, aby dosáhl určitého cíle neboli vize. Podřízení se potom nezaměřují na své vlastní zájmy a potřeby, nýbrž na cíl. Tato transformace může mít dle Bělohávkova (2008, s. 19) podobu motivace, stimulace myšlení, osobní úcty či citového povzbuzení. Vedoucí pracovník je schopen měnit názory, postoje, hodnoty, zájmy a potřeby podřízených bez použití odměn. (Donnelly a kol., 2017)

Prostředky k transformaci dle Bělohávkova (2008, s. 19):

- **Charisma** - je osobnostní rys manažera, kterým dosahuje uznání a důvěry svých zaměstnanců, snaží se uvažovat pozitivně a i přes všechny nepříjemnosti a překážky dosáhnout cíle.

- **Citové povzbuzení** – manažer povzbuzuje zaměstnance pomocí hlášek jako je např. „Jste nejlepší“, „vy to dokážete“, „důvěřuji vám“, „pokud to nedokážete vy tak nikdo“...
- **Osobní úcta** – manažer nebere ohledy na své postavení ani na postavení svých podřízených, bere je jako „sobě rovné“, Věnuje pozornost jednotlivě každému zaměstnanci, využívá vět v podobě např. „každý z nás má právo se vyjádřit“, „každý může říct svůj názor“, „nechte jej domluvit“, „nejsem lepší, než vy“, „jistě to nedokážu udělat lépe, než vy“...
- **Stimulace myšlení** – manažer si dokáže představit budoucí situaci a tu přenáší i na své podřízené, ukazuje jim možnosti pro její zlepšení, snaží se, aby podřízení poznali problém a věděli, jak ho řešit, používá věty např. „jaký je důvod vaší činnosti“, „jaké jsou důsledky úkolu“, „co na to asi řeknou naši zákazníci“, „zkusme se na to podívat z jiného úhlu“, „zkusme se zamyslet, kde vznikají problémy“... (Bělohávek, 2008)

3.3 Transakční vedení

Vedle transformačního vedení existuje také teorie vedení, která se opírá o osobní kvality zaměstnanců, zabývá se jejich zájmy a to je tzv. transakční vedení. V této teorii poskytuje manažer za správně odvedené pracovní úkony zaměstnancům odměny. Dalo by se to nazvat tzv. „směna obchodu“, „já ti dám tohle, když ty pro mě uděláš tamto“. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Manažer se zaměřuje na současnou situaci podniku, přičemž se jí snaží zefektivnit. Měl by mít systém v plánování, organizování a řízení podniku i času. Vedoucí sestavuje organizační strukturu a přiřazuje jednotlivé úkoly svým podřízeným. (Bělohávek, 2008)

3.4 Styly vedení

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 720) je styl vedení lidí „přístup, který lídr uplatňuje při vedení lidí“. Vedoucí pracovník musí zvolit vždy správný styl vedení, aby mohl účinně vést své podřízené. Jeden vedoucí pracovník nemusí uplatňovat pouze jeden styl vedení, měl by ale umět zvolit ten správný pro konkrétní situaci, která se vyskytne. Nesmí proto střídat tyto styly nesmyslně, jelikož podřízení pracovníci bývají pak často zmatení.

Armstrong tvrdí, že podřízení spíše budou následovati manažera uplatňující jistý styl vedení, který jsou ochotni pracovníci akceptovat, než manažera, který zvolí jiný styl.

Blažek (2014) dělí styly vedení na tři základní vůdcovské styly následovně:

- **Autokratický styl vedení** – manažer sám rozhoduje a přiděluje úkoly směrem k podřízeným pracovníkům. Tyto úkoly podává formou příkazů a opakovaně kontroluje, zdali jsou úkoly plněny. Ačkoliv se dosahuje vysoké produkce, tak se to nemusí projevit na kvalitě. Jakmile pracovníci přestanou být kontrolováni, produkce se snižuje. K tomu manažer využívá své autority i svého postavení v podniku. O informace se se svými pracovníky nedělí. Manažer uplatňující tento styl může být oblíben u pracovníků, kteří jsou bázlivé či bojácné osobnosti a bojí se sami rozhodovat. Tento styl je často využíván v krizových situacích, kdy je zapotřebí rychlého jednání a neztrácí se čas konzultací problému a navrhováním řešení. Manažer rozhoduje jak o přidělení odměn, tak o udělení trestů. (Khelerová, 2010)
- **Participativní styl vedení** – v participativním neboli také demokratickém stylu vedení manažer spolupracuje se svými podřízenými a za jejich přítomnosti jim přerozděluje úkoly dle svého rozhodnutí. Manažer se tedy o svoji funkci dělí společně se členy skupiny. Zakládá si na skupinové spolupráci, přičemž nevyužívá své autority. Klade se větší důraz na názor spolupracovníků ve skupině. Styl se spíše uplatňuje pro pracovníky odpovídající teorii Y (zmiňované níže). Oproti výše uvedenému stylu jsou zde zaměstnanci více informováni o budoucích změnách a manažer se snaží k těmto změnám získat jejich souhlas. Nicméně za výsledky pracovníků vždy odpovídá manažer skupiny.
- **Liberální styl vedení** – liberální neboli volný styl, respektive „styl na volné uzdě“, je především typ stylu, kdy vedoucí pracovník v roli lídra nechává velkou volnost svým podřízeným. Pracovníci se zde samostatně rozhodují o jistých postupech a sami si určují cíle, ale pokud je potřeba manažerské pomoci, je manažer vždy po ruce.

Hálek (2017) zařazuje styly vedení, ve srovnání s Blažkem, pod jednotlivé okruhy:

- **Autokratický okruh**
 - **Autoritativní styl** – manažer je autoritou, je kladen důraz na vážnost, má rozhodující vliv. Tuto autoritu využívá v plné míře.
 - **Autokratický styl** – tento styl můžeme definovat jako samovládu. Manažer má neomezenou moc nad podřízenými. Je nejlepší volbou jedná-li se o krizovou situaci, ovšem z dlouhodobého hlediska není vhodný.
 - **Diktátorský styl** – manažer pevně stojí za svými názory a jakýkoliv jiný názor nebo projev podřízeného je odepřen.
- **Demokratický okruh**
 - **Demokratický styl** – neboli „vláda lidu“. Podřízení mají určitý podíl při rozhodování.
 - **Participační styl** – podřízení jsou účastni při rozhodování, je brán ohled na jejich názory a projevy. Přitom však musí dodržovat úkoly, které jim byly přiděleny.
- **Liberální okruh**
 - **Liberální styl** – z tohoto okruhu je používán nejčastěji. Manažer se snaží, aby nevznikaly bariéry mezi ním a pracovníky. Snaží se vyhnout jakémukoliv konfliktu.
 - **Pasivní styl** – manažer ovlivňuje činnost pracovníků pouze minimálně.
 - **Laissez-faire styl** – podporuje liberalismus. Volí naprostou svobodu jedince. Tento styl je manažerům nejméně doporučován, jelikož zde by neměl manažer do práce podřízených vůbec zasahovat. (Hálek, 2017)

Rensis Likert vytvořil teorii 4S, která se používá dodnes. V této teorii jsou členěny styly vedení následovně:

- **Vykořisťovatelsky-autoritativní styl** – podobá se autoritativnímu stylu vedení. Manažer podává úkoly prostřednictvím příkazů. Využívá se negativní motivace formou výhrůžek a vyvoláním strachu. Pokud pracovníci neobstojí v úkolu, je využito trestu. Komunikace je nedostatečná a probíhá jednosměrně shora dolů. Většinou manažeři pracovníkům poskytují nepřesné informace a podstatné informace si nechávají pro sebe. Pracovníci nejsou zapojeni do rozhodování,

manažer rozhoduje sám. Manažeři nemají zájem o iniciativu, názory ani nápady podřízených. (Vodáček & Vodáčková, 2013)

- **Benevolentně-autoritativní styl** – také se někdy označuje jako liberálně-autoritativní. Manažer sice rozhoduje sám, ale působí v roli „laskavého manažera“. Přesně ví, co je třeba udělat v zájmu celé firmy. Snaží se o spolupráci se svými podřízenými a během rozhodování k nim částečně přihlíží. Probíhá zde komunikace směrem od podřízených k nadřízenému prostřednictvím jejich názorů a nápadů, které se manažer snaží tolerovat. K motivování pracovníků manažer kombinuje pozitivní i negativní motivaci, využívají se různé odměny ale i tresty a hrozby. Manažer často kontroluje své podřízené. (Váchal a kol., 2013)
- **Konzultativní styl** – manažer provádí základní kontrolu u všech svých pracovníků a některé chyby je schopen respektovat. Při rozhodování komunikuje se svými podřízenými, ale konečné rozhodnutí provádí sám. Komunikace probíhá obousměrně. Na názory podřízených pracovníků nemusí manažer vždy brát ohledy. Pozitivní motivace (odměny a ocenění) převažuje nad negativním motivováním pracovníků (tresty, hrozby a postihy). (Váchal a kol., 2013)
- **Participativně-skupinový styl** – podřízení jsou zapojeni do rozhodování a jsou minimálně kontrolováni. Tento styl si zakládá na skupinové práci. Manažer bere své pracovníky jako sobě rovné a v pracovním prostředí se snaží vytvářet dobrou atmosféru. Manažer svým pracovníkům nechává dostatečnou volnost při plnění úkolů. Probíhá zde neformální obousměrná komunikace a je využívána pozitivní motivace formou odměn, pochval nebo podpory osobního růstu. Na názory a myšlenky podřízených jsou kladeny ohledy a poté se vybere to nejlepší možné řešení. Dle Likerta je tento styl typický pro nejúspěšnější manažery. (Váchal a kol., 2013)

Halík (2008) dělí styly vedení na:

- **Autokratické vedení**
 - **Plně autokratický styl** – vedoucí pracovník si sám obstarává veškeré informace, sám je selektuje a sám rozhodne o řešení. Řešení s nikým nekonzultuje.

- **Částečně autokratický styl** – funguje obdobně jako plně autokratický styl s jedinou výjimkou a tou je, že vedoucí k obstarávání informací využívá i své zaměstnance prostřednictvím úkolu.
- **Konzultační vedení**
 - **První alternativa** – každý pracovník má přidělen svůj individuální úkol, za který nese odpovědnost. K úkolu musí nalézt alespoň jedno vhodné řešení, které předloží vedoucímu. Vedoucí pracovník si následně sám vybere to nejvýhodnější.
 - **Druhá alternativa** – pracovníci tvoří skupinu, která se podílí na společném úkolu. Poté vedoucímu pracovníkovi předloží možné alternativy řešení, ze kterých si vedoucí pracovník vybere.
- **Týmové vedení** – vedoucí pracovník je členem týmu, obsazuje roli koordinátora. Konzultuje o možném řešení se svými spolupracovníky. Vítězné řešení je to, na kterém se shodnou všichni členové týmu.
- **Rozhodování na miskách vah** – při řešení úkolů existují dvě strany, na jedné straně je „pro“ na druhé straně stojí „proti“. Nezáleží však na jejich počtu, ale na tom, jakou mají váhu a preferovaný význam. Rozhodnutí sebou nese však jisté riziko, které je ale potřeba přijmout. Manažer, který se bojí riskovat, není dobrým manažerem. (Halík, 2008)

Armstrong a Taylor (2015) neupřednostňují žádný styl vedení před ostatními. Tvrdí, že zvolený styl by měl odpovídat dané situaci. Faktory, které mohou ovlivnit výběr stylu, jsou např. povaha úkolu, osobnost zaměstnanců i lídra/manažera, odlišné charakteristiky členů týmu/skupiny.

Ve své knize uvádějí těchto šest stylů:

- **Nátlakový** – manažer vyvolá nátlak na pracovníky, aby splnili své úkoly včas a správně, žádá od nich pohotovou reakci. Tento styl je dobré využít v krizových situacích nebo jako řešení u konfliktních osob.
- **Autoritativní** – má za následek zaktivování pracovníků, ukazuje jim cestu.
- **Spojenecký** – vytváří lepší atmosféru na pracovišti, využívá se k řešení konfliktů a ke snížení stresu jednotlivců.
- **Demokratický** – udržuje situaci v podniku v souladu.

- **Udávající tempo** – manažer zde nastaví pracovníkům hranice, aby bylo dosaženo jistého efektu.
- **Založený na koučování** – je uplatňován ke zvýšení výkonnosti a potenciálu pracovníků. (Armstrong & Taylor, 2015)

Tureckiová (2007) odlišně od Armstronga a Taylora uvádí následujících šest stylů vedení:

- **Autoritářský (vykořisťovatelský)** – manažer využívá svého postavení, rozhoduje sám, nedbá na názory svých podřízených, Tureckiová (2007, s. 99) se domnívá, že je tento styl naprosto neefektivní z hlediska managementu.
- **Autoritativní** – manažer sám rozhoduje, dává příkazy podřízeným, kontroluje jejich výsledky. Styl se využívá v krizových situacích, nebo když je potřeba rychlého jednání.
 - **Benevolentně-autoritativní** – vedoucí si pevně stojí za svým rozhodnutím, bere ho jako to nejlepší, zaměstnanci zde nemohou využít svůj potenciál.
- **Konzultativní (demokratický)** – manažer sice rozhoduje sám, ale své rozhodnutí konzultuje s některými členy týmu.
- **Participativní** – manažer (lídr) také konzultuje o problémech společně se členy týmu, přičemž tentokrát nezáleží na tom, kdo je autorem rozhodnutí.
 - **Týmové vedení** – lídr se snaží o bezkonfliktní situace na pracovišti, podporuje zlepšování mezilidských vztahů.
- **Delegování** – lídr a podřízený mají velice blízký vztah, manažer mu předává část svých úkolů, navzájem si důvěřují, od zaměstnance je očekávána samostatnost a kvalitní výsledky.
- **Zmocňování** – velice se podobá delegování, změna je v tom, že podřízený společně s manažerem odpovídá za kvalitní a neopožděný výsledek. (Tureckiová, 2007)

3.4.1 Teorie X a Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor, který se inspiroval hierarchií lidských potřeb amerického humanistického psychologa Maslowa. Je tzv. východiskem neboli pomůckou při rozhodování přístupu řízení.

- **Teorie X** – využívá se přímých rozkazů v podobě autokratického či direktivního stylu vedení. Lidé nemají chuť k práci, tato nechť je vrozená a odmítají nést odpovědnost za práci. Jejich práce je vždy pod kontrolou vedoucího. Plat jim je neustále nedostačující. Vedoucí pracovník těmto zaměstnancům někdy uděluje tresty za účelem zvýšení produktivity. Lidé si dle této teorie poji s prací pouze negativní emoce.
- **Teorie Y** – v této teorii naopak člověk odpovědnost vyhledává, hledá si možnou práci a poji se mu s tím pozitivní emoce, jelikož se chce rozvíjet a zlepšovat své schopnosti a dovednosti. Tyto zkušenosti dále uplatňuje ve svém podniku s radostí. Práce ho baví, a tak vedoucí pracovník užívá spíše motivování například pomocí odměn. Odměny vedou k naplnění seberealizace pracovníků, což mnozí dle této teorie zpravidla vyžadují. Využívá se především liberální nebo participativní styl vedení. (Cejthamr & Dědina, 2010)

3.4.2 Manažerská mřížka

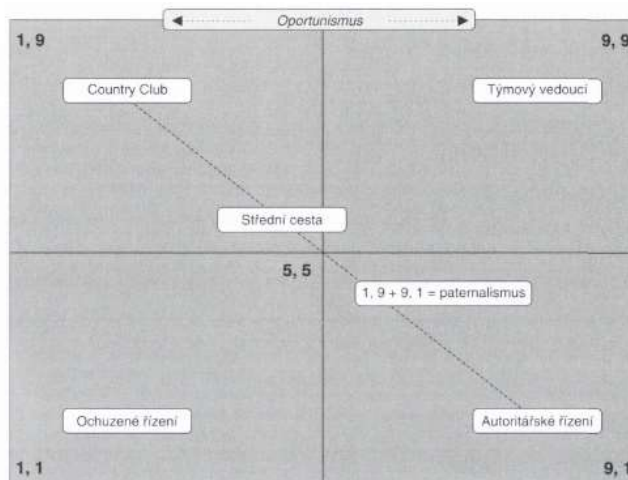
Manažerská mřížka byla vytvořena Robertem Blakem a Jane Moutonovou. Využívá se pro efektivní řízení podniku. Napomáhá ke zvolení vhodného stylu vedení a následnému postupu k jeho dosažení. Manažer má zájem nejen o pracovníky, ale i o výsledky. Jedná se o matici, která určuje tyto dva uvedené zájmy (obrázek č. 3). (Myslivcová, 2013)

Cejthamr a Dědina (2010) identifikuje pět základních kombinací:

- **Ochuzující manažer** – uděluje se jim hodnocení 1,1. Mají malý zájem o pracovníky i o výsledky. Tyto dva zájmy se navzájem konfrontují, tzn. že, pokud se zvýší zájem o výsledky, vede to k potížím se zaměstnanci a naopak. Manažeri zde většinou dbají na předpisy a pravidla, často ale nedosáhnou stanovených cílů. Díky jejich nezájmu o výsledky i pracovníky jim chybí tzv. „hnací motor“.

- **Autoritativní manažer** – uděluje se hodnocení 9,1. Mají velký zájem o výsledky, ale malý zájem o pracovníky. Pracovníci jsou považováni pouze za pomocné prostředníky k dosažení výsledků. Pracovníci musejí dodržovat postupy dané manažerem.
- **Manažer venkovského klubu** – hodnocení je na váze 1,9. Mají malý zájem o výsledky a velký zájem o pracovníky. Manažeri plně věří svým zaměstnancům a očekávají od nich kvalitní výsledky. Předpokládá se od nich bezkonfliktní spolupráce. Výsledky jsou až na druhém místě, důležité je, aby zde byli zaměstnanci spokojeni a dobře naladěni. Manažeri se snaží nalézt kompromis mezi řešenými problémy a spokojeností zaměstnanců, přičemž jsou zaměstnanci hlavní prioritou.
- **Manažer uprostřed cesty** – má hodnocení 5,5. Mají střední zájem jak o výsledky, tak o pracovníky. Už dle názvu je patrné, že tento manažerský styl osciluje mezi těmito dvěma zájmy. Pokud je tento styl pod tlakem, mění se na autokratický styl vedení, ve vážné situaci se manažeri rozhodnou přiklonit ke kompromisu.
- **Týmový manažer** – hodnocení s váhou 9,9. Mají velký zájem jak o výsledky, tak o zaměstnance. Tento styl je považován za nejefektivnější. Manažer se snaží své zaměstnance motivovat, aby dosáhli co nejvyššího výkonu. Se svými zaměstnanci řeší veškeré problémy na pracovišti.

Obr. 3: Manažerská mřížka podle Blakea a Moutonové



Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010, s. 69)

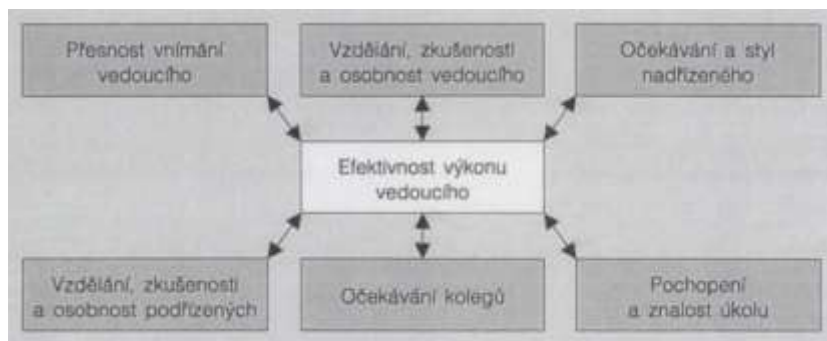
3.5 Faktory ovlivňující efektivnost vedení

Dle Donnellyho a kol. (2017) existují některé faktory, které mohou ovlivňovat efektivnost vedení. Schéma faktorů ovlivňující efektivnost vedení je znázorněno na obrázku č. 4.

- **Přesnost vnímání** – manažer, který nedokáže vnímat své podřízené, je špatný manažer a nemůže očekávat efektivní výsledky.
- **Vzdělání, zkušenosti a osobnost u nadřízeného** – manažeři, kteří mají zkušenosti s vedením z minulých let, pravděpodobně budou tento styl vedení uplatňovat i nadále, přesto, že by bylo vhodné využít jiný styl. Dle všeho ale lze tvrdit, že pokud si manažer všimne, že jeho řízení již není efektivní, je možné tento styl změnit, pokud on sám bude chtít.
- **Vzdělání, zkušenosti a osobnost u podřízeného** – pokud nebudou mít podřízení dostatečnou zkušenost, bude lepší z pohledu nadřízeného využít autokratický styl vedení. Podřízení, kteří zkušenosti mají, budou raději volit participativní nebo liberální styl vedení.
- **Očekávání a styl nadřízeného** – každý vedoucí pracovník dává přednost určitému stylu vedení nad ostatními podle toho, který je mu pohodlný. Ačkoliv jsou podřízení důležitým faktorem při rozhodování stylu vedení, nadřízený se snaží přimět své podřízené, aby také preferovali stejný styl vedení, jako on sám. Podřízení ale díky tomu často trpí mezilidskými konflikty na pracovišti. Vedoucí pracovník se totiž soustředí více na úkoly než na jejich vztahy.
- **Pochopení a znalost úkolu** – vedoucí pracovník by měl dobře znát všechny pracovní pozice v podniku, aby pochopil, které úkoly k dosažení cíle jsou potřeba. Podle těchto úkolů by se měl rozhodnout pro optimální způsob vedení. Například autokratický styl vedení u pracovní pozice inženýra ve výzkumu by bylo velmi obtížné praktikovat. Naopak u pracovníka u montážní linky by tento styl měl být uplatňován.
- **Očekávání vedoucích pracovníků na stejné úrovni (kolegů)** – kolegové mohou mít velký vliv na zvoleném stylu vedení. Pokud vedoucí kolega bude tvrdit, že by něco udělal jinak, že by přitvrdil nebo by byl naopak mírnější

k pracovníkům, může si to dotýčný „vzít k srdci“ a při budoucím jednání s podřízenými tomu přizpůsobí svůj styl. (Donnelly a kol., 2017)

Obr. 4: Faktory ovlivňující efektivnost vedení



Zdroj: Donnelly a kol. (2017, s. 490)

3.6 Motivace

Motivace pracovníků je důležitou součástí vedení. Většina manažerů tento aspekt považuje za nezbytný, protože umění správně motivovat zaměstnance je klíčovým faktorem. Nesprávná motivace vede k problémům a časté fluktuaci zaměstnanců. Hlavním aspektem jsou potřeby, pokud nejsou uspokojeny, dojde k tlaku a vznikne nesoulad mezi efektivním dosažením cíle a požadovanou potřebou zaměstnanců. Motivace tedy značně ovlivňuje celkový výkon v podniku, a pokud se chce firma uchytit na trhu, měla by ji realizovat. Správně motivovaní zaměstnanci jsou ti, kteří mají jasně definovaný cíl a stanovené kroky k jeho postupu, které jsou schopni zrealizovat za účelem vize uspokojení jejich potřeb. (Armstrong, 1999) Přesněji: manažer tedy musí uspokojovat potřeby zaměstnanců, pokud od nich očekává kvalitní výsledky a splnění cílů. (Švarcová, 2020)

Motivaci můžeme dělit na vnější a vnitřní. V oblasti vnitřní motivace pracovníci motivují sami sebe. Práce uspokojuje jejich potřeby nebo je nějakým jiným způsobem naplňuje. Zaměstnanci přebírají odpovědnost za svou práci. Mají zde větší možnost rozvíjet sami sebe, být kreativní, rozvíjí své schopnosti a dovednosti. (Armstrong & Taylor, 2015)

Proti tomu se vnější motivace liší tím, že pracovníci jsou motivováni shora prostřednictvím odměn, pochval, nebo například povýšením či zvýšením platu. Manažer by však pochvaly neměl využívat bezmyšlenkovitě, protože při větším množství ztrácejí

význam. Motivování se může v oblasti vnější motivaci týkat ale také různých trestů, kritik, snížení platu nebo odvolání z funkce v podniku. (Armstrong & Taylor, 2015)

Nejčastěji je uplatňována vnější motivace prostřednictvím finančního ohodnocení pracovníků. Pracovník by měl mít pocit, že dostal spravedlivou odměnu za odvedený výkon, za akceptace předpokladu, že každá osoba je individuální a každého motivuje něco jiného. (Foberová, 2015)

Teorie cesta-cíl

Manažer využívající tuto teorii, dává svým podřízeným možnost účastnit se rozhodování, nabízí jim odměny, které odpovídají jejich výkonům. Pokud jsou podřízení spokojeni s odměňováním, nemají důvod k odchodu. Manažer se také snaží odstranit veškeré bariéry mezi podřízenými a dosažení skutečného cíle. Nebo naopak podporuje úsilí směřující k jeho dosažení. (Hajer & Hajerová, 2007)

Teorie cesta-cíl se orientuje na čtyři styly vedení:

- **Direktivní** – podřízení nejsou účastni při rozhodování, vedoucí využívá jasných příkazů, vysvětluje jim postupy.
- **Podporující** – vedoucí má přátelský charakter, projevuje empatii k podřízeným.
- **Participativní** – přijímá nápady, návrhy i názory svých podřízených, pomoci nichž se rozhoduje.
- **Orientované na dosažení cílů** – projevuje důvěru ke svým podřízeným, věří, že dosáhnout stanoveného cíle. (Hajer & Hajerová, 2007)

Teorie instrumentality

Armstrong (1999, s. 300) definuje instrumentalitu jako „představu, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné“. Teorie tvrdí, že lidem jde jen o peníze. Pracují pouze z důvodu, aby z toho měli finanční výtěžek. Lidé jsou, dle ní, motivováni prostřednictvím odměn a trestů, které souvisí s výkonem jejich práce. Tedy pokud budou aktivnější a výsledky příznivější, budou patřičně odměněni. Naproti tomu, pokud lidé nebudou aktivní a výsledky nebudou dostatečné, budou „potrestáni“. Zmíněná teorie říká, že pokud nebude využito odměn a trestů, nelze od nich očekávat nadprůměrné výsledky. Je založená převážně na vnější motivaci. Nebere ale v úvahu lidské potřeby a neuvědomuje si, že výkon pracovníků se může odrážet také od mezilidských vztahů na pracovišti. (Armstrong, 1999)

Maslowova hierarchie potřeb

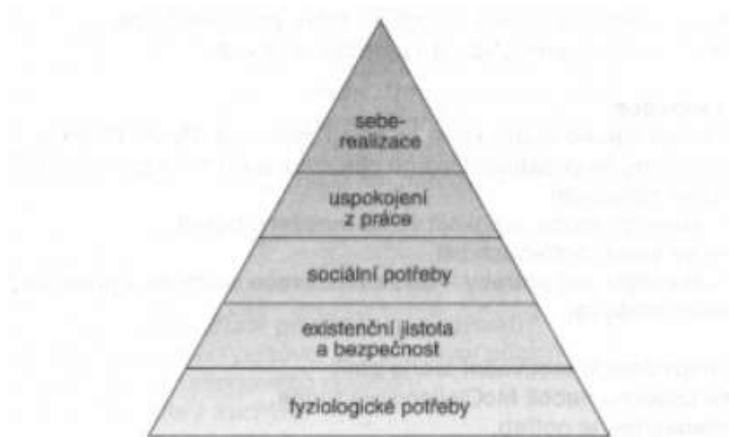
Autorem této teorie je americký psycholog Abraham Maslow. Tvrdí, že prvotně musejí být uspokojeny základní potřeby, aby mohlo dojít k naplňování vyšších potřeb. Hlavním motivátorem je tedy dosud neuspokojená potřeba.

Maslowova hierarchie potřeb byla sestavena v podobě pyramidy s pěti patry. A to od těch nejzákladnějších fyziologických potřeb až po potřebu seberealizace. Pyramida je vyobrazena na obrázku č. 5. Maslow ale také například tvrdí, že úplné seberealizace nemůže být nikdy dosaženo, protože i když člověk všechno má, chce vždycky víc. (Armstrong, 1999)

Pět základních potřeb v pyramidě sestaveno vzestupně:

- **Fyziologické potřeby** – základní potřeby (např. mít dostatek jídla a pití, být v teple domova, mít střechu nad hlavou, mít možnost si odpočinout).
- **Potřeba bezpečí a jistoty** – cítit se v bezpečí, mít dostatečný příjem ze zaměstnání.
- **Potřeba sounáležitosti a lásky** – potřeba někam patřit, sociální potřeby
- **Potřeba sebeúcty** – potřeba uznání, úcty.
- **Potřeba seberealizace** – rozvoj osobnosti, nalézt sebenaplnění, realizace vlastního potenciálu. (Armstrong, 1999; Švarcová, 2020)

Obr. 5: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Kynclová a Karásková (2009, s. 114)

4 Doprava a mechanizace a.s.

Akciová společnost Doprava a mechanizace sídlí v Plzni – Zátíší, Emilova 122/9. V této lokalitě byly kompletně zrekonstruovány opravárenské dílny, ve kterých se provádí veškeré interní i externí opravy dopravní a mechanizační techniky, včetně oprav hydraulického zařízení.

Firma oficiálně vznikla dnem zápisu do obchodního rejstříku, dne 6. května 1992, prostřednictvím privatizace státního podniku Doprava a mechanizace. Ten vznikl vydělením ze státního podniku Pozemní stavby Plzeň a stal se tak nástupnickou organizací Dopravně - mechanizačního závodu Pozemních staveb Plzeň. (Doprava a mechanizace a.s., 2020a)

Dříve měla firma základní kapitál 21 207 000 Kč, ale došlo k jeho snížení, vzhledem k rozhodnutí jediného akcionáře s působností na valné hromadě a na základě veřejného návrhu smlouvy v roce 2015, kdy bylo vzato 17 207 kusů zaknihovaných akcií. Jmenovitá hodnota jedné akcie činila 1 000 Kč. Následnou a aktuální hodnotou základního kapitálu se tak stala částka 4 000 000 Kč. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2015)

Největším obchodním partnerem společnosti je Beton Union Plzeň s.r.o., kde probíhá vzájemná spolupráce a hlavní prioritou podniku Doprava a mechanizace a.s. je udržení této spolupráce a jejího hladkého fungování.

Jediným akcionářem společnosti je Ing. Josef Zeman, který vlastní 100 % akcií. Společnost působí převážně v Plzni a přilehlém okolí a spolupracuje nejen s místními stavebními firmami střední velikosti, ale i s firmami s celonárodní působností. Společnost provádí převážnou většinu své činnosti v rámci subdodávek pro stavební firmy. (Doprava a mechanizace a.s., 2020a)

Orgány společnosti Doprava a mechanizace a.s. jsou valná hromada či eventuálně jediný akcionář vykonávající její působnost, správní rada a statutární ředitel. (Doprava a mechanizace a.s., 2020b)

Obecné údaje:

- IČO: 45358761
- DIČ: CZ45358761
- Webová stránka: www.damplzen.cz
- Základní kapitál: 4 000 000 (Splaceno 100 %)
- Sídlo: 30100 Plzeň - Skvrňany, Emilova 1228/9
- Právní forma: akciová společnost
- Datum vzniku společnosti: 6. května 1992
(Ministerstvo financí České republiky, 2021; Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2015)

Předmět podnikání společnosti dle úplného výpisu z obchodního rejstříku:

- silniční nákladní a speciální přeprava,
- horizontální a vertikální přeprava stavebních materiálů,
- přeprava osob,
- pronájem stavebních strojů a mechanismů, prostředků nákladní a osobní dopravy,
- opravy a údržby vozidel, stavebních strojů, mechanismů, ostatních dopravních prostředků a jiných pracovních strojů,
- komplexní inženýrské a zemní práce,
- výchova a výuka pracovníků,
- strojní, zemní, destrukční a demoliční práce bez použití travin,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- silniční motorová nákladní doprava,
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovací práce na stavbách a jejich odstranění,
- výroba kovových instrukcí, kotlů, těles a kontejnerů,
- provozování čerpacích stanic s palivou a mazivou,
- vedení účetnictví a vedení daňové evidence,
- výroba a zprostředkování obchodu a služeb.
(Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2015)

4.1 Produktové portfolio

Nyní se firma zaměřuje na práci ve stavebnictví a to včetně změny staveb, udržovací práce na stavbách nebo odstranění staveb. S tím je spojena i přeprava materiálu a zemin potřebné na danou stavbu, kterou firma zajišťuje prostřednictvím svých přepravních zařízení, která vlastní – např. nákladní automobily nebo autodomíchávače (mixy). Ke své činnosti firma využívá ale i další technické prostředky, jako jsou autojeřáby, stavební věžové jeřáby a jiné stavební stroje. Také se zabývá samotným uložením betonových směsí. Zákazníkům umožňuje samotný pronájem svých technických a dopravních zařízení.

Avšak mezi hlavní obory podnikání společnosti především patří: armování betonářské oceli, silniční motorová doprava, nákladní doprava, zemní práce, opravy a údržba stavebních strojů, mechanismů a motorových vozidel a výroba kovových konstrukcí.

V armovně je provoz schopný pohotově řešit jakékoliv zakázky a to počítaje se zajištěním jejich dopravy a uložením výztuží na stavbách. Díky tomu firma nabízí úplnou realizaci celistvých staveb z betonu.

V současné době podnik vykonává své činnosti především na území těchto krajů: Plzeňský, Karlovarský, Jihočeský, Středočeský, Ústecký a Liberecký a také v samotném hlavním městě v Praze.

Podnik je schopen uspokojit přání téměř každého zákazníka, a to díky své rozsáhlé kapacitě strojního i technického vybavení. Podnik prosperuje jak svou skvělou kvalitou, kterou zákazníkovi nabízí, tak včasným termínem dodání. Společnost má však v plánu se stále rozšiřovat a oslovovat tak větší segment potenciálních zákazníků. (Doprava a mechanizace a.s., 2020a)

4.2 Významné situace ve společnosti

Již v roce 2014 bylo hlavním cílem společnosti dosažení synergického efektu se svým největším obchodním partnerem Beton Union Plzeň s.r.o. a kladla větší důraz na vzájemnou komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci. I přes určité ztráty se firma v roce 2015 rozhodla o investici do obnovy automobilových technik a to i přesto, že usiluje o vytvoření zisku a snahu o udržení zdravého finančního prostředí. Tato obnova pokračovala až do roku 2016. Zejména bylo investováno do tahačů, ale další plánované investice mířily do armovny i do nových autodomíchávačů (mixů).

V roce 2017 došlo k rozšíření vzájemné spolupráce mezi společnostmi Doprava a mechanizace a.s. a Beton Union Plzeň s.r.o. Avšak aby mohla být firma efektivní, bylo zapotřebí vyšší celkové produktivity podniku a to především produktivity ze strany lidských zdrojů a dopravních zařízení. K tomu bylo nutné zajištění optimalizace výroby a naplnění celkové kapacity. I v průběhu tohoto roku pokračovala obnova automobilového zařízení. Rok 2018 dosáhl rekordního obrátu výroby a to hlavně v činnostech, ve kterých firma spolupracuje na výrobě betonu s Beton Union Plzeň s.r.o. K výrazným výsledkům došlo převážně ve druhé polovině roku a to především díky realizaci stavebních zakázek. Zásluhou obnovy automobilové techniky poklesla spotřeba pohonných hmot i náklady na opravu a proti tomu vzrostla spolehlivost a výkonnost této techniky.

Rok 2019 byl opět velice úspěšným rokem. Společnost dopravně zabezpečovala Beton Union Plzeň s.r.o. a začala realizace plánů na vytvoření společné obchodní politiky řízené z téhož samého místa. To ovšem mělo za následek změnu samotného chodu společnosti.

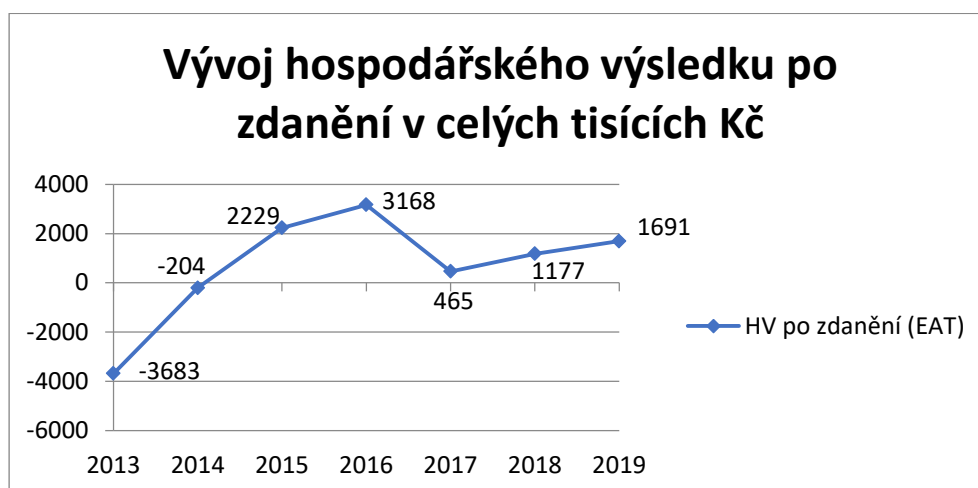
Firma se v následujících letech bude muset zaměřit na zajištění finančních nástrojů z důvodu častější manipulace s fakturami i hotovostí. (Doprava a mechanizace a.s., 2020c)

4.3 Finanční situace společnosti

V roce 2013, kdy procházela společnost ekonomickou krizí, tak se zaměřovala především na získání nových zakázek. Řešila riziko insolvence a riziko prodloužené splatnosti faktur neboli tak zvanou druhotnou platební neschopnost. Dále se potýkala s problémy finanční solventnosti u třech obchodních partnerů, kdy za ně firma byla nucena vytvořit opravné položky až ve výši 8 mil. Kč. A to z důvodu, jelikož vstoupili do insolvenčního řízení a následného konkursu ještě v průběhu téhož hospodářského období. Druhotná platební neschopnost pokračovala nejen v roce 2015, ale i v roce 2016, ovšem na rozdíl od minulých let byl rok 2015 hospodářsky úspěšným. A to díky svému vykázanému zisku zjištěného ze samotného výsledku hospodaření, který byl převeden ve prospěch nerozděleného zisku minulých let. Zbylá část byla převedena ve prospěch sociálního fondu. V roce 2017 řešila společnost problémy převážně s opožděnými dodacími lhůtami. Každoročním cílem tak začala být kontrola toků oběžných prostředků, zejména kontrola nad pohledávkami po lhůtě splatnosti.

Společnost nastavila úvěrové limity pro provozní financování podniku, které měly sloužit jako potenciální rezerva pro nežádoucí výkyvy či nečekané situace. (Doprava a mechanizace a.s., 2021) Následující obrázek č. 6 ukazuje grafické znázornění vývoje hospodářského výsledku po zdanění od roku 2013 do roku 2019.

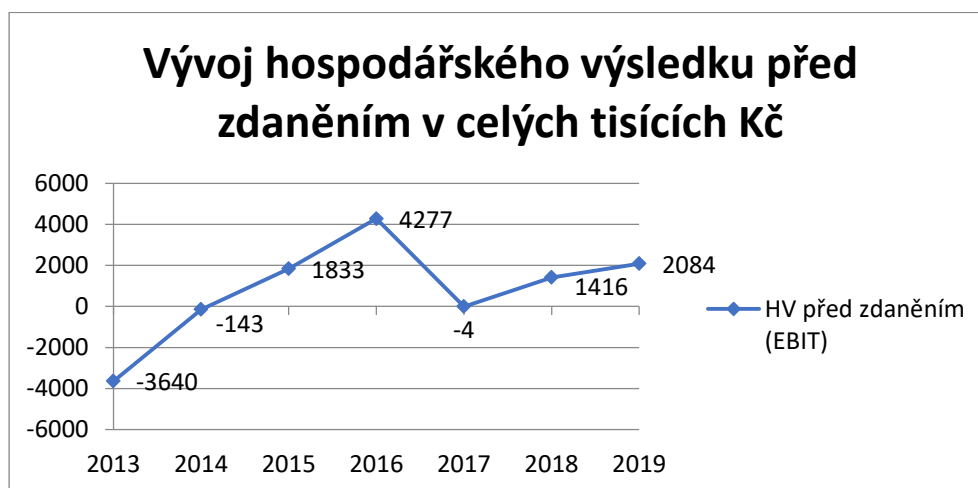
Obr. 6: Grafické znázornění vývoje hospodářského výsledku po zdanění od roku 2013 do roku 2019



Zdroj: Doprava a mechanizace a.s. (2021), zpracováno autorkou

Pokud srovnáme výše uvedený graf na obrázku č. 6 s grafem na obrázku č. 7 je vidět, že firma sice dosahovala zisku od roku 2015, ale pouze v tom případě, že se počítá s hospodářským výsledkem po zdanění. V roce 2017, pokud bychom počítali s hospodářským výsledkem před zdaněním a úroky, se společnost objevila ve ztrátě 4 000 korun. (Doprava a mechanizace a.s., 2021)

Obr. 7: Grafické znázornění vývoje hospodářského výsledku před zdaněním od roku 2013 do roku 2019



Zdroj: Doprava a mechanizace a.s. (2021), zpracováno autorkou

4.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura organizace Doprava a mechanizace a.s. je hierarchicky uspořádaná. V úplném čele společnosti je statutární orgán, představenstvem této společnosti je samotný vlastník organizace Ing. Josef Zeman. Statutární ředitel zastupuje společnost ve všech věcech samostatně.

Pod statutární orgán spadá prokurista. Tuto pozici zastupuje syn vlastníka Dalibor Zeman, který je zároveň členem správní rady. Prokurista se podepisuje tím způsobem, že k firmě připojí dodatek označující prokuru a svůj podpis a je zmocněn k právnímu jednání za organizaci.

Ekonomický ředitel Ing. Jan Sabela je předsedou dozorčí rady a má na starost vedení a kontrolu všech úseků či oddělení v jeho působnosti. Sem patří: armovna, nákup a obchod, metrologie, nákladní doprava, zemní práce, dílna, autojeřáby, čerpadla a mixy, ekonomické středisko, účetnictví i obchodní ředitel. Prokurista je také nadřízený i zástupci zaměstnanců v oblasti BOZP.

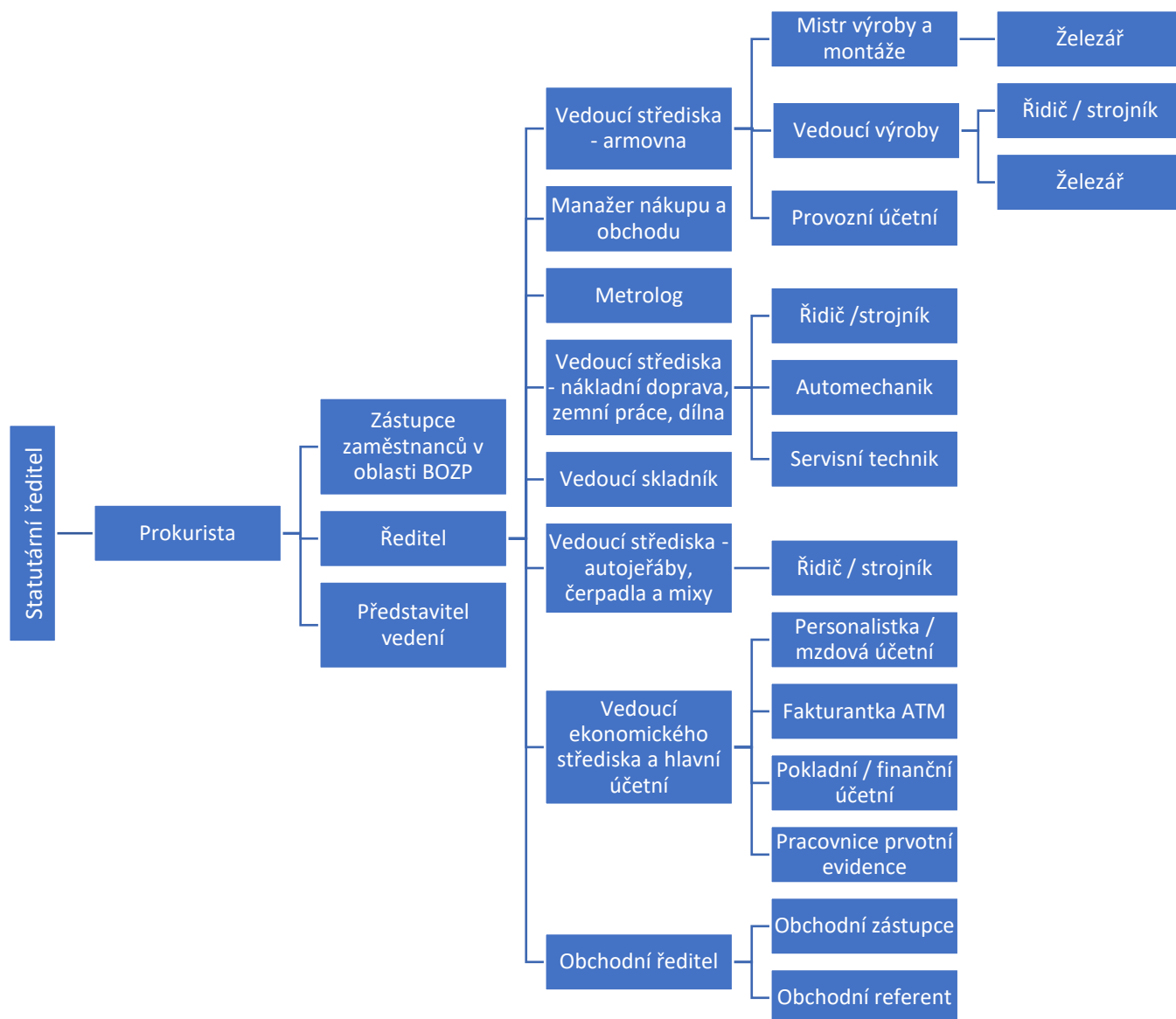
Obchodní ředitel je nadřízený obchodnímu referentovi a obchodnímu zástupci. Fakturantka, pokladní a finanční účetní, pracovnice prvotní evidence jsou podřízeny vedoucí ekonomického střediska a hlavní účetní. Vedoucí střediska autojeřábů, čerpadel a mixů je nadřízeným části řidičů a strojníků. Vedoucí střediska nákladní dopravy, zemní práce a dílny má pod sebou nejen řidiče a strojníky, ale i automechaniky a servisní techniky. Vedoucí střediska armovny má rozšířenou pravomoc navíc o jednu úroveň. Je nadřízený mistru výroby a montáže, vedoucímu výroby i provoznímu účetnímu. Mistr výroby a vedoucí výroby jsou nadřízeni železářům, řidičům a strojníkům. (Doprava a mechanizace a.s., 2021) Organizační struktura společnosti je vyobrazena na obrázku č. 8.

Organizační členění společnosti dle výpisu Doprava a mechanizace a.s.:

- „vedení společnosti,
- provozní úsek, který se dále člení na jednotlivá provozní střediska,
- technický úsek, který se dále člení na opravárenské dílny, zásobování a skladové hospodářství,
- ekonomický úsek, který zajišťuje vedení účetnictví a administrativu.“

(Doprava a mechanizace a.s., 2020b)

Obr. 8: Organizační struktura společnosti Doprava a mechanizace a.s.



Zdroj: interní materiály společnosti (2021), zpracováno autorkou

Od roku 2015 se firma snažila rozšířit motivační složky mezd zaměstnanců společně s motivačními příspěvky ze sociálního fondu. V roce 2017 došlo ke změně ve vedení armovny i ke změně v samotné struktuře výroby, přesto řešila společnost problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, a tak navýšila mzdy zaměstnancům a využila další motivační prostředky. Firma se snažila převážně o to, udržet si stávající zaměstnance. (Doprava a mechanizace a.s., 2021)

V současné době společnost zaměstnává 60 pracovníků. Rozdíly v počtech zaměstnanců v podniku od roku 2013 do roku 2019 nebyly statisticky významné. Tyto nepatrné rozdíly ukazuje následující tabulka č. 2. (Doprava a mechanizace a.s., 2020c)

Tab. 2: Počet zaměstnanců od roku 2013 do roku 2019

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	59	58	59	58	60	62	60

Zdroj: Doprava a mechanizace a.s. (2020c), zpracováno autorkou

5 Analýza manažerských stylů vedení v podniku

Ke zhodnocení odpovědí zaměstnanců a jejich vedoucích pracovníků byl využit strukturovaný rozhovor, který byl předán vedoucím pracovníkům za účelem zjištění, jaký styl uplatňují. Poté bylo předáno dotazníkové šetření jejich podřízeným pracovníkům s cílem zjistit, jak pracovníci z hlediska vedení vnímají své vedoucí pracovníky. Všichni respondenti byli obeznámeni s tím, že s jejich odpověďmi bude nakládáno anonymně a že jsou určeny pouze pro účely této bakalářské práce. Vedoucí pracovníci jsou pro účely této práce skryti pod identifikačním kódem. Otázky z dotazníku a ze strukturovaného rozhovoru jsou uvedeny v příloze.

5.1 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Rozhovory byly realizovány za účelem zjištění, jaký styl vedení daní vedoucí pracovníci uplatňují. Jasně stanovené otevřené otázky byly předány šesti vedoucím pracovníkům, jednalo se o vedoucího ekonomického střediska a hlavní účetní, obchodního ředitele, mistra výroby a montáže, vedoucího výroby, vedoucího střediska čerpadel, mixů a autojeřábů a vedoucího střediska nákladní dopravy, zemních prací a dílny. Rozhovory byly s ohledem na pandemickou situaci předány v tištěné podobě v březnu 2021 a jeho stoprocentní návratnost byla zaznamenána ke dni 14. 4. 2021. Aby byla zachována jejich anonymita, je každému vedoucímu přidělen identifikační kód z abecedního seznamu.

Každému z vedoucích pracovníků bylo dáno těchto pět stanovených otázek:

- K čemu přihlížíte při stanovení úkolu a jakým stylem jej podáváte?
- Do jaké míry a v jakých situacích se může podřízený sám rozhodovat?
- Jaký vztah preferujete se svým podřízeným a proč?
- Jak přistupujete ke svým podřízeným v různých situacích?
- Jakým způsobem hodnotíte práci svým podřízeným?

5.1.1 Vyhodnocení rozhovorů

Cílem pěti stanovených otázek bylo zjistit, jak vedoucí pracovníci přistupují ke svým podřízeným pracovníkům. Na otázky odpovědělo celkem šest vedoucích pracovníků.

1. K čemu přihlížíte při stanovení úkolu a jakým stylem jej podáváte?

Vedoucí A: „Přihlížím k tomu, jestli podobný úkol již vykonávali. Pokud ano, úkol pouze zadám a případně jej zkontroluji. Pokud ne, vysvětlím podřízeným i postup.“

Vedoucí B: „Úkol musí být vždy SMART, zhotovitel musí mít kompetence, znalost a odpovědnost. Vždy po splnění daného úkolu následuje hodnocení, zpětná vazba a poučení do budoucna. Je důležité následně vyhodnotit, co se povedlo nebo nepovedlo a proč a to i v negativním případě.“

Vedoucí C: „Přihlížím k náročnosti daného úkolu, schopnostem pracovníka, zda lze úkol splnit v požadovaném termínu v souladu s BOZP. Úkoly jednoduché podávám ústně, složitější písemně.“

Vedoucí D: „Přihlížím k tomu, aby podřízený daný úkol byl schopen zvládnout, a poprosím jej, aby úkol splnil.“

Vedoucí E: „Při stanovení úkolu přihlížím k možnostem, schopnostem, kvalifikaci a ochotě jednotlivých zaměstnanců.“

Vedoucí F: „Závisí na mentálních schopnostech daného zaměstnance. Úkoly, které podávám svým podřízeným, jsou jasné a dané. V případě, že zaměstnanec daný úkol nepochopí, vysvětlím mu jej podrobně.“

Z výše uvedených odpovědí je zřejmé, že většina vedoucích pracovníků přihlíží ke kompetencím tedy ke schopnostem, dovednostem a znalostem podřízených, pouze vedoucí A přihlíží k tomu, zda pracovníci již daný úkol vykonávali. Vedoucí B dokonce zmiňuje metodu SMART a je zastáncem zpětné vazby. Vedoucí C navíc přihlíží i k náročnosti úkolu.

2. Do jaké míry a v jakých situacích se může podřízený sám rozhodovat?

Vedoucí A: „Podřízený může sám rozhodovat o vzniklé situaci uvnitř podniku. Pokud se jedná o situaci, která vznikla například mezi firmami, vyžadují konzultaci se mnou, nebo přímo s mým nadřízeným.“

Vedoucí B: „V rámci svých kompetencí, popřípadě pokud byl delegován. Kompetence jsou popsány JOB PROFILE.“

Vedoucí C: „Do té míry, aby nedošlo jeho jednáním k ohrožení požadovaného termínu nebo k porušení technologických postupů/procesů ve výrobě a dodržení příslušných norem. Nesmí porušit pravidla BOZP.“

Vedoucí D: „Svým podřízeným dávám poměrně volnost v rozhodování, ale za své rozhodnutí pak nese odpovědnost.“

Vedoucí E: „Vzhledem k tomu, že většina podřízených jsou školení specialisté, je poměrně mnoho situací, kdy se musí rozhodnout podřízený sám a nést tak za své rozhodnutí plnou odpovědnost.“

Vedoucí F: „V rámci kompetencí pracovního zařazení zaměstnance.“

Z odpovědí vedoucích pracovníků vyplývá, že vedoucí B, E a F udělují volnost v rozhodování v závislosti na kompetenci konkrétních pracovníků. Pracovníci vedoucího A se mohou sami rozhodovat, pokud jde o situace uvnitř podniku. Pracovníci vedoucího C mají omezenou volnost v rozhodování v rámci udržení bezpečnosti podniku. Vedoucí D dává podřízeným relativní volnost avšak s podmínkou, že za následky nesou plnou odpovědnost.

3. Jaký vztah preferujete se svým podřízeným a proč?

Vedoucí A: „Preferuji spíše kamarádský vztah, neboť se mi osvědčil. Myslím si, že jsou podřízení díky tomuto vztahu přístupnější.“

Vedoucí B: „Využívám demokratický styl, jsem týmový manažer. Rozvojovým nástrojem je průběžný osobní koučink.“

Vedoucí C: „Čistě zaměstnanecký vztah založený na přátelském základu. Zaměstnancům se vždy lépe pracuje v přátelském kolektivu se svými nadřízenými/podřízenými. Z psychologického hlediska je vždy lepší podat úkol stylem „bylo by vhodné“ než „musíme“ pokud lze. Někdy je to ale nevyhnutelné.“

Vedoucí D: „Preferuji přátelský vztah se svými podřízenými, protože je pak komunikace a řešení problémů snadnější.“

Vedoucí E: „Preferuji osobní kontakt pokud možno v klidné a nejlépe přátelské atmosféře a pochopení. Ovšem někdy a na někoho to neplatí a je nutno hlas zvýšit, aby pochopil vztah podřízený – nadřízený.“

Vedoucí F: „Preferuji spíše přátelský vztah založený na vzájemné důvěře a bezproblémovém plnění úkolů. Rád řeším pracovní záležitosti bezkonfliktně.“

Všichni vedoucí pracovníci se shodují v tom, že preferují přátelský vztah se svými podřízenými. Vedoucí se domnívají, že vzájemná důvěra a dobrá komunikace přispívají k řešení případných problémů.

4. Jak přistupujete ke svým podřízeným v různých situacích a proč?

Vedoucí A: „Přístup k mým podřízeným se odvíjí od dané situace. Většinou využívám domluvu nebo ústní postih.“

Vedoucí B: „Záleží na daném úkolu. Ve standardních situacích preferuji volné rozhodování s orientací na výsledek. Při složitějších úkolech využívám aktivní přístup. Nechávám prostor k vyjádření svých představ v týmu. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo ředitel. Pokud hrozí krize a ztráta obchodu využívám direktivní přístup.“

Vedoucí C: „Snažím se zachovat přátelský tón v jakékoliv situaci, pokud to lze. Zbytečně zaměstnance nestresovat. Velký stres může pracovníkům způsobit nemoc, úraz či nechuť k práci. Někdy je třeba zaměstnance povzbudit či dojednat nějaký „benefit“, samozřejmě oboustranným Win Win profilem. Ke každému zaměstnanci přistupuji osobně dle jeho povahy.“

Vedoucí D: „Se svým podřízeným se snažím za všech situacích mluvit v klidu a s chladnou hlavou.“

Vedoucí E: „Skutečně dle konkrétní situace.“

Vedoucí F: „Demokratickým stylem.“

Z odpovědí vedoucích pracovníků A, B a E je patrné, že záleží na situaci, ve které se zrovna nachází. Vedoucí A při motivování svých pracovníků využívá domluvu nebo ústní postih. Vedoucí B nechává podřízeným prostor pro vyjádření svých nápadů, avšak při závěrečném rozhodnutí má hlavní slovo. Vedoucí C a D zachovávají za každé situace přátelský postoj ke svým podřízeným, vedoucí C se silně zaměřuje na pozitivní motivaci pracovníků prostřednictvím různých benefitů a snaží se udržet zájem obou stran.

5. Jakým způsobem hodnotíte práci svým podřízeným?

Vedoucí A: „Jejich práci společně rozebereme, popřípadě si promluvíme o tom, co by se dalo vylepšit.“

Vedoucí B: „Zpětnou průběžnou vazbou, pozitivní motivací a podporou, sestavením pracovního plánu (kdy, co, jak a proč, termín).“

Vedoucí C: „Standardním poměrem pro člověkohodinu = cena/výkon/kvalita.“

Vedoucí D: „Nijak zvlášť práci svých podřízených nehodnotím.“

Vedoucí E: „Spravedlivě!“

Vedoucí F: „Podle splnění zadaných úkolů ve střediscích. Řidičům dle měsíční fakturace na vozidle. Strojníky hodnotím podle spokojenosti u zákazníka a odvedené práce na stavbě. Mechaniky dle kvalitních oprav bez reklamací. A také pozitivně hodnotím ochotu řešit aktuální opravy v době pracovního volna.“

Z odpovědí vyplývá, že vedoucí A a B dávají důraz na zpětnou vazbu, zatímco vedoucí D nikoliv. Vedoucí C a F přihlíží k množství a kvalitě splněných úkolů s ohledem na spravedlivé hodnocení.

5.1.2 Shrnutí rozhovorů

Na základě strukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky byly zjištěny potřebné informace. Ty pomohly určit manažerské styly vedení, které daní vedoucí pracovníci uplatňují. Přidělené styly vedoucích pracovníků definuje americký psycholog Rensis Likert.

Vedoucí A svým podřízeným vysvětluje postupy nových úkolů a v některých případech je kontroluje. Pokud se jedná o úkoly, kteří pracovníci již vykonávali, tak s nimi vedoucí již o úkolu nekomunikuje. V interním prostředí podniku nechává vedoucí svým podřízeným prostor pro rozhodování, pokud se však jedná o externí situaci, je jim tento prostor odebrán a rozhoduje vedoucí. Vedoucí A preferuje se svými podřízenými přátelské vztahy, ale k motivování využívá i negativní motivaci formou postihů a hrozeb. Dle těchto definic vedoucí pracovník A nejvíce spadá do konzultativního stylu vedení.

Vedoucí B naopak odpovídá nejvíce participativně-skupinovému stylu vedení. Do participativně-skupinového stylu spadá díky častému poskytování zpětné vazby,

poskytnutí jim dostatečné volnosti v rozhodování a prostoru vyjádřit své názory. Při zadávání jednotlivých úkolů a přidělení volnosti v rozhodování svým podřízeným se vedoucí zaměřuje převážně na jejich kompetence, tedy jaké mají schopnosti, vědomosti, dovednosti, kvalifikaci nebo jiné předpoklady k daným úkolům. Jak již bylo zmíněno, svým podřízeným často poskytuje zpětnou vazbu a hodnocení po splněných úkolech v pozitivním i negativním případě. Vedoucí má zájem jak o výsledky, tak o podřízené pracovníky. Co se týče vztahu ke svým podřízeným, je týmovým manažerem. Snaží se podřízeným nechávat dostatek prostoru pro vyjádření názoru či představ. Při složitějších úkolech využívá aktivní přístup a při závažnějších (krizových) situacích zas direktivní přístup chování. K motivování pracovníků využívá spíše pozitivní motivaci.

Vedoucí C při stanovení úkolů přihlíží k náročnosti úkolu i ke schopnostem daných pracovníků. Má zájem jak o úkoly, tak o pracovníky. Každý úkol se jim snaží srozumitelně zadat a také jim do určité míry nechává prostor k samotnému rozhodování. Se svými pracovníky má čistě zaměstnanecký vztah založený na přátelském základu a ke každému přistupuje jinak dle jejich povah. Snaží se své podřízené transformovat k tomu, aby oni sami chtěli daný úkol vykonat. Jejich práci hodnotí dle jejich výkonu. Vedoucí se snaží, aby se jeho pracovníci vyhnuli stresovým situacím. V některých případech se jej snaží motivovat prostřednictvím nějakého benefitu, tak aby to vedlo k oboustranné spokojenosti. Dle těchto charakteristik odpovídá vedoucí nejvíce participativně-skupinovému stylu, ale též s prvky konzultativního stylu vedení vzhledem k omezené volnosti v rozhodování.

Vedoucí D při zadávání nějakého úkolu přihlíží k tomu, jestli jsou pracovníci schopni stanovené úkoly zvládnout. Snaží se jim dávat volnost v rozhodování, ale poté nesou za svá rozhodnutí odpovědnost. Preferuje s nimi přátelský vztah založený na vzájemné komunikaci. Svým pracovníkům se snaží nevyvolávat stres. Práci svých podřízených pracovníků nijak zvlášť nehodnotí, přesto díky oboustranné komunikaci a poskytnutí volnosti podřízeným při plnění úkolů. Vedoucí pracovník nejvíce odpovídá participativně-skupinovému stylu vedení. V situačním vedení vedoucí vzhledem k nízkému direktivnímu i podpůrnému chování odpovídá stylu 4 – delegování.

Na základě situačního vedení, vyššího podpůrného chování a nižšího direktivního chování vedoucí E spadá do stylu 3 – spoluúčast na řízení, čemuž odpovídá participativně skupinový styl vedení. Vedoucí E při stanovení úkolu přihlíží

ke schopnostem, možnostem i charakteru osobnosti daného pracovníka. Jeho pracovníci mají velkou volnost v rozhodování, za která také nesou plnou odpovědnost. S pracovníky preferuje přátelský vztah v dobré atmosféře. Avšak usiluje o to, aby měl dostatečnou autoritu v jejich pracovním prostředí. Ke svým podřízeným přistupuje dle konkrétních situací a jejich práci hodnotí spravedlivě.

Vedoucí F svým podřízeným podává jasné a dané úkoly, během jeho zadávání však přihlíží k mentálním schopnostem pracovníka. Svým podřízeným je v případě potřeby k dispozici. Volně rozhodovat se mohou podřízení v rámci svých kompetencí a pracovního zařazení. Vztah se svými pracovníky je založen na přátelství a vzájemné důvěře. Ke svým podřízeným přistupuje demokraticky a jejich práci hodnotí spravedlivě podle splněných úkolů a spokojenosti zákazníků. Vedoucí dává přednost pozitivní motivaci nad negativní a nezaměřuje se pouze na výsledky ale i na své podřízené pracovníky. Vedoucí odpovídá participativně-skupinovému stylu s prvky konzultativního stylu vedení.

Uplatňované styly vedoucích pracovníků jsou pro větší přehlednost shrnuty do následující tabulky č. 3. Tyto styly definuje Rensis Likert.

Tab. 3: Uplatňované styly vedoucími pracovníky dle Rensise Likerta

Vedoucí	Styl vedení
A	Konzultativní styl
B	Participativně-skupinový styl
C	Participativně skupinový styl s prvky konzultativního stylu
D	Participativně-skupinový styl
E	Participativně-skupinový styl
F	Participativně-skupinový styl s prvky konzultativního stylu

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.2 Dotazníkové šetření s podřízenými pracovníky

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak pracovníci vnímají manažerský styl vedení, který uplatňují jejich vedoucí pracovníci. Dotazník obsahoval osmnáct tvrzení se zaměřením na vedení vedoucích pracovníků a pět identifikačních otázek. Identifikační otázky se týkaly pohlaví, věku, počtu odpracovaných let v organizaci, pracovní pozice a nejvyššího dosaženého vzdělání. Dotazník dostal sto procentní návratnosti, odpověděly na něj všechny dotazované osoby. Tvrzení byla čerpána z poznatků odborné literární rešerše z teoretické části práce.

Dotazník byl především zaměřen na přístup vedoucích pracovníků k jejich zaměstnancům a byl konzultován s ekonomickým ředitelem podniku. Pro analýzu pocitů, názorů a postojů těchto respondentů byla využita Likertova škála. Respondenti si tak při výběru své odpovědi na stanovená tvrzení mohli vybrat jednu možnost ze čtyřstupňové slovní škály hodnot. Vybírali z možností: Ano/Spíše ano/Spíše ne/Ne. Díky sudému počtu se museli respondenti přiklonit k určitému názoru na dané tvrzení a nemohli tak vyjádřit neutrální názor. Slovní stupnice odpovídá číselným hodnotám 1 až 4, kdy 1 = „Ano“, 2 = „Spíše ano“, 3 = „Spíše ne“ a 4 = „Ne“. Tedy nízké hodnoty značí pozitivní odpověď a vyšší hodnoty zas negativní. Vzhledem k tomu, že tvrzení s tabulkami č. 7 a 22 mají pozitivní odpověď „Ne“, obsahují tak výjimku a jsou u těchto tabulek prohozeny výroky u číselných hodnot.

Dotazník byl předán v tištěné podobě konkrétně železářům, strojníkům, technickohospodářským pracovníkům, dílenským pracovníkům a řidičům. Tito pracovníci spadají pod výše uvedené vedoucí pracovníky.

V rámci zachování anonymity byli k analýze tohoto šetření respondenti rozděleni do tří skupin dle pracovní kategorie, pod kterou spadají (administrativa, doprava, výroba).

5.2.1 Charakteristika respondentů

Z celkového počtu 28 respondentů bylo 22 mužů a 6 žen. Všechny ženy pracují jako administrativní pracovníce. Z 22 mužů pracuje jako administrativní pracovník pouze jeden. Toto rozložení ukazuje vložená tabulka č. 4.

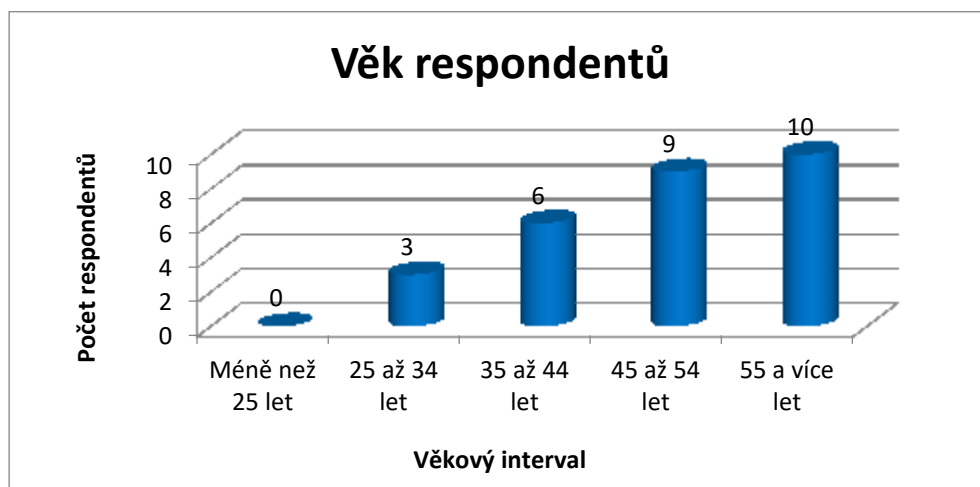
Tab. 4: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Muž	Žena	Celkem
Administrativa	1	6	7
Doprava	14	0	14
Výroba	7	0	7
Celkem	22	6	28

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejpočetnější věkové skupině respondentů je 55 a více let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 45 až 54 let. Žádný ze zaměstnanců není mladší než 25 let. Tyto skutečnosti ukazuje následující graf na obrázku č. 9.

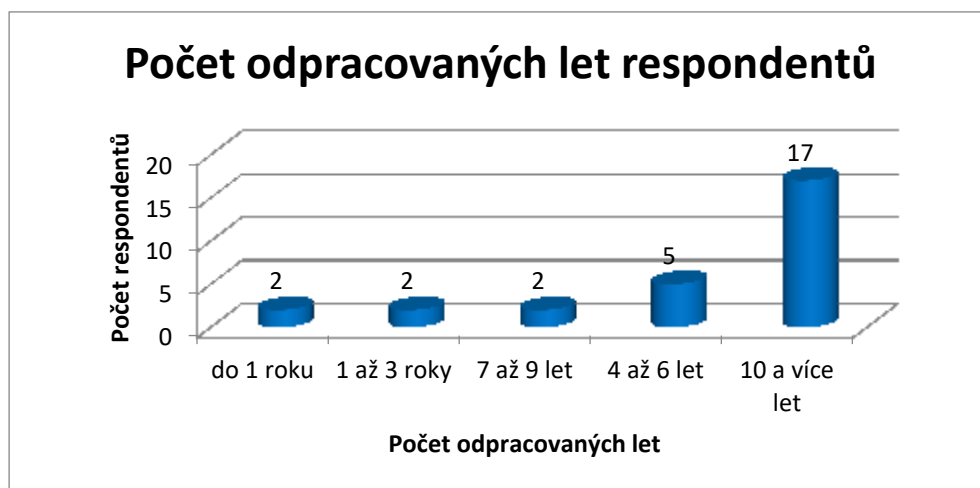
Obr. 9: Grafické zobrazení věkového postavení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na níže uvedeném grafu (obrázek č. 10) je vidět počet odpracovaných let respondentů v podniku. Více jak polovina respondentů pracuje ve společnosti minimálně 10 let. Podnik zaměstnává pouze čtyři osoby z dotazovaných, které jsou ve firmě maximálně 3 roky. Z toho lze říci, že se firma pevně snaží o udržení si stávajících zaměstnanců v podniku.

Obr. 10: Grafické zobrazení počtu odpracovaných let respondentů v podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vzdělání zaměstnanců je spjata převážně s jejich pracovní kategorií. Jejich segmentace je viditelná v následující tabulce č. 5. Výrazná skupina respondentů má střední odborné vzdělání bez maturity. Tuto skupinu tvoří dopravní a výrobní pracovníci. Druhou o něco méně výraznou skupinu tvoří pracovníci s maturitou. V této skupině se vyskytují

zaměstnanci převážně z administrativní kategorie společně ještě se dvěma zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání.

Tab. 5: Dosažené vzdělání respondentů

Vzdělání	Základní vzdělání	Střední odborné vzdělání bez maturity	Střední odborné vzdělání s maturitou	Vyšší odborné vzdělání	Vysokoškolské vzdělání	Celkem
Administrativa	0	0	5	0	2	7
Doprava	2	11	1	0	0	14
Výroba	0	6	1	0	0	7
Celkem	2	17	7	0	2	28

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

K vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření byly využity tabulky s absolutní četností, které vyjadřují počty souhlasů a nesouhlasů s danými tvrzeními. Tabulky také obsahují charakteristiky střední hodnoty a těmi jsou modus, medián a vážený aritmetický průměr. Všechny tyto veličiny jsou zkoumány ve srovnání s danými pracovními kategoriemi.

Modus nám ukazuje, která hodnota se u daného tvrzení vyskytovala nejčastěji a medián značí hodnotu, která leží přímo uprostřed a platí zde pravidlo, že minimálně polovina hodnot je menší nebo rovna hodnotě mediánu a též polovina hodnot je větší nebo rovna hodnotě mediánu. Aritmetický průměr je součet všech zodpovězených hodnot daného tvrzení vydělený počtem odpovědí respondentů na dané tvrzení.

Celkem se jedná o osmnáct tvrzení, která jsou pro větší přehlednost rozdělena do těchto pěti oblastí:

- **Motivace pracovníků a odměny** – pod oblast spadají 4 tvrzení zabývající se pozitivní zpětnou vazbou, negativní motivací, spravedlivými odměnami a podporou osobního rozvoje.
- **Iniciativa a seberealizace** – pod tuto oblast také spadají 4 tvrzení, ale zabývají se o něco odlišnými otázkami, které se týkají dostatečné volnosti při plnění úkolů a rozhodování, možnostmi předkládat návrhy a nápady i tím, jestli pracovníky samotná práce naplňuje.

- **Vztah podřízeného s vedoucím pracovníkem** – tato oblast obsahuje 3 tvrzení. V této oblasti se zkoumá, zdali pracovníci vnímají svého nadřízeného jako někoho, kdo má autoritu v jejich oddělení, jestli je pro ně inspirací a jestli s ním mají podřízení přátelský vztah.
- **Kontrola a komunikace** – oblast obsahuje celkem 5 tvrzení a zkoumá, zdali s nimi nadřízený komunikuje o přidělených úkolech, definuje jim jasné stanovené úkoly a postupy a jestli jim je v případě potřeby k dispozici. Dále zkoumá, jak často jsou podřízení kontrolováni při práci a jestli jim nadřízení poskytují dostatečné informace o budoucích změnách v podniku.
- **Atmosféra a pracovní prostředí** – do této oblasti spadají pouze 2 tvrzení, která se ptají na otázky, jestli podřízení pracují při práci pod tlakem a jak vnímají atmosféru ve svém pracovním prostředí.

Motivace pracovníků a odměny

Tato oblast obsahuje 4 tvrzení a zabývá se tím, jak zaměstnanci vnímají hodnocení práce od svého nadřízeného. Do pozitivní motivace zaměstnanců patří jak odměny, pochvaly nebo jiná ocenění. Naopak do negativní motivace mohou spadat například tresty, hrozby či jiné postihy.

Z níže uvedené tabulky č. 6 je patrné, že respondenti většinou souhlasili s tvrzením, že jim jejich nadřízení podávají zpětnou vazbu. 20 respondentů tedy více než 70 % uvedlo, že souhlasí či zcela souhlasí s daným tvrzením. 6 respondentů spíše nesouhlasilo s tvrzením a 2 respondenti zcela nesouhlasili. Celkově je modus i medián v hodnotě 1 a aritmetický průměr činí 1,75.

Tab. 6: Pozitivní zpětná vazba

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený mi podává pozitivní zpětnou vazbu za dobře vykonanou práci.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	6	1			7	1	1	1,14
Doprava	7	1	4	2	14	1	1,5	2,07
Výroba	4	1	2		7	1	1	1,71
Celkem	17	3	6	2	28	1	1	1,75

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V následující tabulce č. 7 jsou u hodnot otočené výroky z důvodu negativního tvrzení. Pro pozitivní odpověď celkem hlasovalo 24 respondentů, tudíž 85,7 %. Jenom 4 respondenti hlasovali negativně a z nichž byl pouze 1 pracovník z dopravy naprosto přesvědčen o tom, že jeho nadřízený využívá negativní motivaci. Celkový aritmetický průměr vychází 1,64.

Tab. 7: Negativní motivace

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený využívá negativní motivaci za špatně vykonanou práci.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ne	Spíše ne	Spíše ano	Ano				
	Absolutní četnost							
Administrativa	4	3			7	1	1	1,43
Doprava	7	4	2	1	14	1	1,5	1,79
Výroba	3	3	1		7	1;2	2	1,71
Celkem	14	10	3	1	28	1	1,5	1,64

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z následující tabulky č. 8 týkající se spravedlivých odměn je zřejmé, že opět většina hlasovala pozitivně, 22 respondentů je spokojeno se svými odměnami. Pouze 4 respondenti hlasovali pro „Spíše ne“ a 2 pro „Ne“. Aritmetický průměr výroků činí 1,87 medián je v hodnotě 2 a modus je 1.

Tab. 8: Spravedlivá odměna

Výzkumné tvrzení	Za dobře vykonanou práci dostanu spravedlivou odměnu.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	5	1	1		7	1	1	1,43
Doprava	5	7	1	1	14	2	2	1,86
Výroba	2	2	2	1	7	1;2;3	2	2,29
Celkem	12	10	4	2	28	1	2	1,86

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Co se týká podpory osobního rozvoje pracovníků se všichni respondenti shodli na pozitivní odpovědi, 75 % respondentů zcela souhlasilo a 25 % spíše souhlasilo s daným tvrzením. Medián i modus je 1 a aritmetický průměr celkově činí 1,25. Hodnoty vykazuje tabulka č. 9. Vzhledem k velmi nízkému aritmetickému průměru vychází, že jsou podřízení pracovníci dostatečně podporováni v osobním rozvoji.

Tab. 9: Podpora v osobním rozvoji

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený mne podporuje v osobním rozvoji.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	5	2			7	1	1	1,29
Doprava	9	5			14	1	1	1,36
Výroba	7				7	1	1	1,00
Celkem	21	7	0	0	28	1	1	1,25

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Iniciativa a seberealizace

Tato oblast v sobě zahrnuje 4 tvrzení týkající se otázek seberealizace a dostatečné volnosti pracovníků při zpracování úkolu, zapojování podřízených do rozhodování a řešení problému, možnost podřízených předkládat své návrhy a nápady.

Tabulka č. 10 jasně ukazuje, že opět všichni respondenti souhlasili s tvrzením, že jim jejich nadřízený poskytuje dostatek volnosti pro zpracování úkolů, 75 % respondentů si bylo tímto tvrzením zcela jisto. Medián i modus je 1 a aritmetický průměr je 1,25. Díky velice nízkému aritmetickému průměru lze říci, že mají podřízení pracovníci dostatek volnosti při zpracování úkolu.

Tab. 10: Volnost při zpracování úkolu

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený mi dává volnost při zpracování úkolu.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	5	2			7	1	1	1,29
Doprava	9	5			14	1	1	1,36
Výroba	7				7	1	1	1,00
Celkem	21	7	0	0	28	1	1	1,25

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z další tabulky č. 11 vyplývá, že souhlasilo či zcela souhlasilo 75 % respondentů s tvrzením, že jsou zapojováni do rozhodování či řešení problémů. 3 respondenti s tvrzením spíše nesouhlasili a další 4 s tím zcela nesouhlasili. Pokud porovnáme jednotlivé kategorie, nejméně je do rozhodování zapojována kategorie doprava.

Tab. 11: Zapojování do rozhodování a řešení problému

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený mne zapojuje do rozhodování a řešení problému.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	2	4	1		7	2	2	1,86
Doprava	4	5	2	3	14	2	2	2,29
Výroba	3	3		1	7	1;2	2	1,86
Celkem	9	12	3	4	28	2	2	2,07

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

U následujícího tvrzení týkajícího se možnosti předkládání návrhů a nápadů opět vyhrály pozitivní odpovědi. Pouze čtyři respondenti hlasovali pro negativní odpověď, tito respondenti se vyskytovali pouze v kategorii doprava. Kategorie doprava proto ve srovnání s ostatními nejméně předkládá své návrhy a nápady. Největší volnost v předkládání návrhů má kategorie výroba. Modus a medián celkových odpovědí činí 1 a aritmetický průměr je 1,54. Tyto hodnoty ukazuje tabulka č. 12.

Tab. 12: Možnost předkládat návrhy a nápady

Výzkumné tvrzení	Mám možnost předkládat své návrhy a nápady.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	5	2			7	1	1	1,29
Doprava	7	3	2	2	14	1	1,5	1,93
Výroba	7				7	1	1	1,00
Celkem	19	5	2	2	28	1	1	1,54

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z následující tabulky č. 13 vyplývá, že přes 90 % respondentů jejich práce naplňuje, pouze dva respondenti spíše nesouhlasili. Modus i medián celkových odpovědí je 1 a aritmetický průměr činí 1,43.

Tab. 13: Pocit seberealizace

Výzkumné tvrzení	Moje práce mě naplňuje.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	2	5			7	2	2	1,71
Doprava	9	4	1		14	1	1	1,43
Výroba	5	1	1		7	1	1	1,43
Celkem	16	10	2	0	28	1	1	1,50

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vztah nadřízeného s vedoucím pracovníkem

Jaký vztah na pracovišti bude mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem vždy určuje vedoucí. V této oblasti se však nedá jasně určit, jestli je jedno lepší než druhé. Hlavní otázkou je, zdali má nadřízený potřebnou autoritu při vedení svých zaměstnanců, jestli jsou ochotni jej respektovat a plnit požadované úkoly. Za účelem dosažení kvalitních výsledků se tedy vždy nemusí jednat o přátelský vztah, důležité je, aby vztah správně fungoval. Tato oblast obsahuje celkem 8 tvrzení.

U dalšího tvrzení se 26 respondentů shodlo na tom, že jejich nadřízený má dostatečnou autoritu, z toho 15 respondentů je o tom naprosto přesvědčeno. Pouze 2 respondenti odpovídali negativně s výrokem „Spíše ne“, tyto respondenti spadají do kategorie doprava. Aritmetický průměr odpovídá hodnotě 1,54. Odpovědi respondentů shrnuje tabulka č. 14.

Tab. 14: Autorita nadřízeného pracovníka

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený má autoritu v naší skupině/v našem týmu.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	6	1			7	1	1	1,14
Doprava	7	5	2		14	1	1,5	1,64
Výroba	2	5			7	2	2	1,71
Celkem	15	11	2	0	28	1	1	1,54

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z další tabulky č. 15 vychází, že 18 respondentů tedy 64,3 % uvedlo, že souhlasí nebo zcela souhlasí s daným tvrzením. Dalších 7 respondentů s tvrzením spíše nesouhlasilo a 3 respondenti zcela nesouhlasili s tím, že by svého nadřízeného vnímali jako inspiraci. Vzhledem k vyššímu aritmetickému průměru s hodnotou 2,14 můžeme usoudit, že 35,7 % respondentů nepovažuje svého manažera zároveň za lídra.

Tab. 15: Vnímání nadřízeného pracovníka za inspiraci

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený mi je inspirací.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	6	1			7	1	1	1,14
Doprava	2	6	4	2	14	2	2	2,43
Výroba	1	2	3	1	7	3	3	2,57
Celkem	9	9	7	3	28	1;2	2	2,14

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Co se týká přátelského vztahu se svým nadřízeným, z tabulky č. 16 opět vyplývá, že drtivá většina respondentů má se svým nadřízeným přátelský vztah. Pouze 2 respondenti z pracovní kategorie doprava s tímto tvrzením spíše nesouhlasili. Celkový aritmetický průměr činí 1,5.

Tab. 16: Vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem

Výzkumné tvrzení	Se svým nadřízeným mám přátelský vztah.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	5	2			7	1	1	1,29
Doprava	8	4	2		14	1	1	1,57
Výroba	3	4			7	2	2	1,57
Celkem	16	10	2	0	28	1	1	1,50

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Kontrola a komunikace

Podle míry kontroly a komunikace nadřízeného s podřízenými lze určit styl vedení vedoucích pracovníků. Například velice nízká míra kontroly je typická pro liberální neboli participativní styl vedení, vyšší míra oboustranné komunikace pro demokratický styl vedení a nízká naopak pro autokratický styl. V některých případech může nedostatečná kontrola či komunikace nadělat v podniku velké problémy či konflikty.

Dle následující tabulky č. 17 shrnující komunikaci se pouze 4 respondenti přiklonili k negativní odpovědi, tudíž 85,7 % respondentů hodnotilo tvrzení pozitivně. Porovnáme-li výsledky z hlediska pracovních kategorií, nejčastěji je o přiděleném úkolů komunikováno s administrativními pracovníky.

Tab. 17: Komunikace o přiděleném úkolu

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený se mnou komunikuje o přiděleném úkolu.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	5	2			7	1	1	1,29
Doprava	10	1	3		14	1	1	1,50
Výroba	4	2	1		7	1	1	1,57
Celkem	19	5	4	0	28	1	1	1,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V následujícím tvrzení, které je vyobrazeno v tabulce č. 18, se opět respondenti shodli na kladné odpovědi. Polovina respondentů byla o tomto tvrzení zcela přesvědčena a dalších 7 s tvrzením spíše souhlasilo. 4 respondenti hlasovali spíše pro negativní odpověď a pouze 1 respondent z kategorie výroba zcela nesouhlasil s tím, že mu nadřízený podává jasně definované úkoly. Celkový aritmetický průměr činí 1,64.

Tab. 18: Jasně stanovené definice úkolů a postupů

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený mi přesně definuje úkoly a postupy.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	5	2			7	1	1	1,29
Doprava	9	3	2		14	1	1	1,50
Výroba	2	2	2	1	7	1;2;3	2	2,29
Celkem	16	7	4	1	28	1	1	1,64

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

U dalšího tvrzení popisující častou kontrolu se převážná respondentů shodla na tom, spíše či zcela nejsou často kontrolováni během plnění svých úkolů. Modus i medián je však v hodnotě 3, což odpovídá výroku „Spíše ne“. Pro tento výrok hlasovalo celkem 11 respondentů. Z výsledků vyplývá, že 53,6 % respondentů je častěji kontrolována a 46,4 % je kontrolováno méně, minimálně nebo vůbec. Porovnáme-li však odpovědi jednotlivých kategorií administrativa se přiklání k méně časté kontrole, doprava k častější kontrole a výroba má své odpovědi rovnoměrně rozloženy, přičemž se přiklání spíše k negativním výroky. Tyto skutečnosti ukazuje tabulka č. 19.

Tab. 19: Kontrola práce

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený často kontroluje mou práci.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa		1	6		7	3	3	2,86
Doprava	5	4	3	2	14	1	2	2,14
Výroba	1	2	2	2	7	2;3;4	3	2,71
Celkem	6	7	11	4	28	3	3	2,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zda je nadřizený v případě potřeby podřízených pracovníků k dispozici ukazuje další tabulka č. 20, kde je vidět, že s tvrzením souhlasili nebo zcela souhlasili všichni respondenti s výjimkou 2 dopravních pracovníků, kteří volili odpověď „Spíše ne“. Aritmetický průměr je 1,46.

Tab. 20: Dispozice vedoucího pracovníka v případě potřeby

Výzkumné tvrzení	Můj nadřízený je mi v případě potřeby k dispozici.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	6	1			7	1	1	1,14
Doprava	6	6	2		14	1;2	2	1,71
Výroba	5	2			7	1	1	1,29
Celkem	17	9	2	0	28	1	1	1,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z tabulky č. 21 je patrné, že podřízení pracovníci nejsou dostatečně informováni o budoucích změnách v podniku. O tom vypovídá i vysoký aritmetický průměr 2,39. Modus se vyskytuje jak v pozitivních tak negativních odpovědích a těmi jsou odpovědi s hodnotami 2 a 3. Zejména pracovní kategorie výroba spíše volila negativní odpovědi než pozitivní.

Tab. 21: Informovanost o budoucích změnách v podniku

Výzkumné tvrzení	Jsem dostatečně informován/a o budoucích změnách v podniku.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	1	3	2	1	7	2	2	2,43
Doprava	3	5	2	4	14	2	2	2,50
Výroba	3		4		7	3	3	2,14
Celkem	7	8	8	5	28	2;3	2	2,39

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Atmosféra a pracovní prostředí

Dobrá atmosféra na pracovišti je důležitá k tomu, aby se pracovníci cítili příjemně a nepodléhali tolik stresu a tlaku. Snižuje chybovost pracovníků a zvyšuje jejich kvalitu práce. Zároveň ale platí, že v některých případech je jistá míra tlaku žádoucí. Oblast na toto téma osahuje 2 tvrzení.

Na tabulce č. 22 jsou prohozeny výroky u jednotlivých hodnot z důvodu negativního tvrzení. Z tabulky vyplývá, že pracovníci nepracují příliš pod tlakem, hodnotilo tak 75 % respondentů. Modus i medián se však vyskytoval v hodnotě 2 s počtem 11 respondentů. Celkem 5 respondentů hlasovalo pro „Spíše ne“ a pouze 2 si výrokem „Ne“ byli zcela jisti. Aritmetický průměr vychází 1,93. Po porovnání pracovních kategorií se větší počet respondentů hlasující pro to, že pracují více pod tlakem, vyskytuje u dopravy.

Tab. 22: Pocit tlaku během plnění úkolů

Výzkumné tvrzení	Při plnění úkolu pracuji pod tlakem.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ne	Spíše ne	Spíše ano	Ano				
	Absolutní četnost							
Administrativa	1	5	1		7	2	2	2
Doprava	6	3	3	2	14	1	2	2,07
Výroba	3	3	1		7	1;2	2	1,71
Celkem	10	11	5	2	28	2	2	1,93

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na následujícím tvrzení o tom, že v pracovním prostředí panuje dobrá atmosféra, se opět shodla drtivá většina respondentů. Této většině odpovídá necelých 90 % respondentů. Pouze 3 respondenti, kteří spadají do pracovní kategorie doprava, hlasovali negativně, z nichž 1 je o tom zcela přesvědčen. Modus i medián všech odpovědí činí 1 a aritmetický průměr odpovídá hodnotě 1,5. Hodnoty uvádí následující tabulka č. 23.

Tab. 23: Atmosféra v pracovním prostředí

Výzkumné tvrzení	V našem týmu/v naší skupině panuje dobrá atmosféra.							
Pracovní kategorie	Hodnotící stupnice míry souhlasu				Počet odpovědí	Modus	Medián	Aritmetický průměr
	1	2	3	4				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne				
	Absolutní četnost							
Administrativa	5	2			7	1	1	1,29
Doprava	8	3	2	1	14	1	1	1,71
Výroba	5	2			7	1	1	1,29
Celkem	18	7	2	1	28	1	1	1,50

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.2.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou v této subkapitole shrnuty celkové výsledky a odpovědi podřízených pracovníků z jednotlivých kategorií s přidělenými styly vedení, které definuje Rensis Likert.

V první oblasti je nejvyšší aritmetický průměr v tvrzení, týkající se spravedlivých odměn, kde jedna čtvrtina respondentů s tímto tvrzením nesouhlasila. Nejlépe hodnocené je tvrzení týkající se podpory osobního rozvoje pracovníků s aritmetickým průměrem 1,25. Tvrzení je zároveň nejlépe hodnoceno napříč všemi oblastmi společně ještě s jedním tvrzením, které již spadá do druhé oblasti. To se týká poskytování dostatečné volnosti při plnění úkolů, které má též průměr 1,25. Nejvyšší průměr v druhé oblasti má tvrzení týkající se zapojování pracovníků do rozhodování a řešení problémů, kde 5 dopravních pracovníků uvedlo negativní odpověď. Ve třetí kapitole je nejvyšší, tedy nejhorší aritmetický průměr s hodnotou 2,14 u tvrzení, které se ptá na to, jestli podřízení pracovníci vnímají svého nadřízeného za inspiraci. Negativně odpovědělo 6 respondentů z pracovní kategorie doprava a 4 respondenti z kategorie výroba. Z toho lze odvodit, že 10 respondentů nevnímá svého nadřízeného jako inspirativního vůdce neboli lídra, ale spíše jako manažera, kterému byla tato role přidělena. Ve čtvrté kapitole je tvrzení s nejvyšším aritmetickým průměrem, které se týká časté kontroly. Ovšem jestli je dobré častěji kontrolovat své podřízené či nikoliv, je spekulativní, proto se tento aritmetický průměr nedá počítat za špatný. Druhý vysoký aritmetický průměr má tvrzení s informovaností o budoucích změnách v podniku. Tento

výsledek již lze považovat za špatný, zejména v pracovní kategorii výroba, kde se respondenti k negativním odpovědím přiklonili. Poslední oblast vyšla poměrně pozitivně. Na otázku, jestli bývají při plnění svých úkolů pod tlakem, odpovědělo negativně 7 respondentů, z toho 5 bylo z pracovní kategorie doprava. Souhrn aritmetických průměrů shrnuje následující tabulka č. 24.

Tab. 24: Souhrn aritmetických průměrů

Oblast	Tvrzení	Aritmetický průměr
Motivace pracovníků a odměny	Můj nadřízený mi podává pozitivní zpětnou vazbu za dobře vykonanou práci.	1,75
	Můj nadřízený využívá negativní motivaci za špatně vykonanou práci.	1,64
	Za dobře vykonanou práci dostanu spravedlivou odměnu.	1,86
	Můj nadřízený mne podporuje v osobním rozvoji.	1,25
Iniciativa a seberealizace	Můj nadřízený mi dává volnost při zpracování úkolu.	1,25
	Můj nadřízený mne zapojuje do rozhodování a řešení problému.	1,86
	Mám možnost předkládat své návrhy a nápady.	1,54
	Moje práce mě naplňuje.	1,43
Vztah podřízeného s vedoucím pracovníkem	Můj nadřízený má autoritu v naší skupině/v našem týmu.	1,54
	Můj nadřízený mi je inspirací.	2,14
	Se svým nadřízeným mám přátelský vztah.	1,5
Kontrola a komunikace	Můj nadřízený se mnou komunikuje o přiděleném úkolu.	1,46
	Můj nadřízený mi přesně definuje úkoly a postupy.	1,64
	Můj nadřízený často kontroluje mou práci.	2,46
	Můj nadřízený je mi v případě potřeby k dispozici.	1,46
	Jsem dostatečně informován/a o budoucích změnách v podniku.	2,39
Atmosféra a pracovní prostředí	Pocit tlaku během plnění úkolů	1,93
	Atmosféra v pracovním prostředí	1,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se všichni podřízení pracovníci shodují v těchto případech:

- vedoucí pracovníci nechávají svým podřízeným dostatečnou volnost při plnění svých úkolů,
- vedoucí s podřízenými komunikují o stanovených úkolech,
- vedoucí jsou svým podřízeným v případě potřeby k dispozici,
- vedoucí podporují své pracovníky v osobním růstu,
- podřízené práce naplňuje,
- vedoucí mají potřebnou autoritu ve svém pracovním oddělení,
- podřízení mají se svými vedoucími přátelský vztah,
- na odděleních nechybí ani dobrá atmosféra.

Na základě dotazníkového šetření s podřízenými administrativními pracovníky bylo zjištěno, že jejich vedoucí pracovník hodně využívá pozitivní zpětnou vazbu a to včetně spravedlivých odměn a ve většině případů nevyužívá negativní motivaci. Podřízení jsou často zapojováni do rozhodování a řešení problému a mají dostatek prostoru předkládat své nápady i názory. Mají také jasně definované úkoly a postupy, ví co je potřeba udělat a jakým způsobem toho dosáhnout. Jejich vedoucí pracovníci jim téměř nekontrolují jejich práci a jsou středně informováni o budoucích změnách v podniku. Svého vedoucího vnímají jako inspirativního vůdce. Podřízení dle těchto skutečností spadají pod participativně-skupinový styl vedení s nízkým využitím direktivního chování, co se týče jasně definovaných úkolů a postupů.

Dopravní podřízení pracovníci zas spíše spadají do konzultativního stylu vedení. Jejich manažer využívá pozitivní i negativní motivaci, přičemž dle výsledků lehce převažuje pozitivní. Nejsou tak často zapojováni do rozhodování jako administrativní pracovníci a ani tak často nepředkládají své návrhy a nápady. Zároveň jim jejich vedoucí pracovníci častěji kontrolují jejich práci. O budoucích změnách v podniku jsou také středně informováni. Někteří pracovníci pracují pod tlakem během plnění svých úkolů a někteří nejsou spokojeni ani s atmosférou v pracovním prostředí.

Dle podřízených výrobních pracovníků jim nadřízený spíše neposkytuje informace o budoucích změnách v podniku a jejich práci méně kontroluje. Nadřízený jim středně definuje úkoly a postupy a téměř polovina jej nepovažuje za svoji inspiraci. Navzdory všemu mají neomezenou volnost při rozhodování a plnění svých úkolů a také mohou

bez omezení předkládat návrhy a názory. Ke všemu jsou podřízení i hodně zapojováni do rozhodování a řešení problémů. Vedoucí pracovník využívá k jejich motivování výhradně pozitivní motivaci. Díky neomezené volnosti v rozhodování, během plnění úkolů, v prosazování svých představ a pozitivní motivaci spadají tito pracovníci nejvíce do participativně-skupinového stylu vedení.

5.3 Celkové zhodnocení manažerských stylů vedení

Vzhledem k výsledkům zjištěných z vyhodnocení dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru lze říci, že jsou v podniku nejvíce uplatňovány tyto dva styly vedení: participativně-skupinový styl vedení a konzultativní styl vedení. S výjimkou vedoucího A, který spadá do konzultativního stylu, všichni vedoucí pracovníci odpovídají nejvíce participativně-skupinovému stylu vedení. Na těchto dvou stylech se však neshodují pouze vedoucí pracovníci ale také podřízení pracovníci, kde administrativní a výrobní pracovníci též spadají nejvíce do participativně-skupinového stylu a dopravní pracovníci zase do konzultativního stylu vedení.

Podřízené pracovníky s odpovídajícími styly vedení a k nim patřící vedoucí pracovníky shrnuje pro lepší orientaci tabulka č. 25. Styly definuje Rensis Likert.

Tab. 25: Pracovní kategorie, styly vedení a jejich vedoucí

Pracovní kategorie	Styl vedení	Vedoucí
Administrativa	Participativně-skupinový styl	A, B
Doprava	Konzultativní styl	D, E, F
Výroba	Participativně-skupinový styl	C, D, F

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Administrativní pracovníci spadají jak pod vedoucího A tak vedoucího B. Administrativní pracovníci odpovídají participativně-skupinovému styl vedení, který též uplatňuje vedoucí B. Ale vedoucí A svým uplatňovaným konzultativním stylem vedení neodpovídá stylu vedení, kterému odpovídají administrativní pracovníci. Ovšem vzhledem k častým pozitivním odpovědím administrativních pracovníků, kteří vnímají svého nadřízeného jako inspirativního vůdce, nelze říci, že by vedoucí A dělal něco špatně. Zároveň nelze nalézt výrazné rozdíly v odpovědích nadřízených a podřízených pracovníků.

Dopravní pracovníci odpovídající konzultativnímu stylu spadají pod vedoucí D, E i F, kteří naopak uplatňují spíše skupinově-participativní styl vedení. Konzultativní styl vedení se od participativně skupinového stylu liší tím, že jsou častější kontroly a podřízení jsou méně zapojováni do rozhodování a nemají takovou volnost předkládat své návrhy. Přesto, že vedoucí D tvrdí, že se snaží nevyvolávat stres a pracovat v dobré atmosféře, někteří dopravní pracovníci to vnímají jinak. S vedoucím E jsou pracovníci lehce v rozporu, co se týče většího zapojování do rozhodování. Jelikož z rozhovoru s vedoucím pracovníkem E vyplývá, že svým podřízeným pracovníkům dává velkou volnost v rozhodování. Vedoucí F nejvíce odpovídá pohledu podřízeným díky svým konzultativním prvkům ve vedení. Protože pracovní kategorie doprava spadá celkem pod tři vedoucí pracovníky, lze po srovnání všech odpovědí nadřízených i podřízených pracovníků říci, že mezi konzultativním a participativně-skupinovým stylem vedení je tenká hranice a nelze ve výsledku zahrnout ani jeden styl vedení. V závěru totiž odpovědi podřízených pracovníků odpovídají odpovědím nadřízených pracovníků.

Vedoucí pracovníci C, D a F jsou nadřízení výrobním pracovníkům a jejich styl vedení, který uplatňují, se rovná stylu vedení, kterému odpovídají jejich podřízení pracovníci. Opět se jedná o participativně-skupinový styl vedení, který je charakteristický častější pozitivní motivací, minimální kontrolou, větším zapojením do rozhodování, předkládání nápadů, návrhů i názorů, týmovou prací a obousměrnou komunikací.

V závěru této kapitoly lze tedy říci, že se vedoucí pracovníci se styly vedení, které uplatňují ve většině případech shodují s odpověďmi vedoucích pracovníků. Z dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že téměř polovina respondentů neboli podřízených osob není spokojená s informovaností o budoucích změnách v podniku a někteří podřízení nevnímají svého nadřízeného jako svou inspiraci.

Jelikož i manažer může být zároveň dobrým leaderem a nedostatečná informovanost může vést k různým konfliktům na pracovišti je těmto problémům věnována pozornost v následující kapitole.

6 Navrhovaná řešení

Vzhledem k výsledkům, ze kterých bylo patrné, že většina respondentů je spokojená se stylem vedení, který uplatňují jejich vedoucí pracovníci, je velice obtížné navrhnout konkrétní doporučení.

Proto byla tato kapitola zaměřena na nedostatky, které byly zjištěny z výsledků dotazníkového šetření za účelem zefektivnit řízení lidských zdrojů. Zjištěnými nedostatky se staly dvě nejhůře hodnocené položky neboli tvrzení.

- První problém se týkal nedostatečné informovanosti podřízených pracovníků o budoucích změnách v podniku. Jelikož dostatečná a správná informovanost je klíčovým prvkem správné komunikace, je tomuto problému věnována pozornost.
- Druhým zjištěným problémem bylo, že někteří pracovníci nepovažují svého nadřízeného za inspiraci, což může svědčit o špatném leadershipu. A jelikož každý manažer může být i dobrým leaderem, je i k tomuto problému upřena pozornost.

Informovanost zaměstnanců je velice důležitá. Může pomoci k tomu, aby se pracovníci lépe přizpůsobili změnám v podniku a byli k podniku loajální. Také je může informovanost různě motivovat a prohloubit důvěru k samotnému podniku, vedení i k jejich nadřízeným pracovníkům.

Jelikož špatná či nedostatečná informovanost podřízených pracovníků může mít za následek i jejich špatně zvolené rozhodnutí a může vést k různým konfliktům na pracovišti, jsou zde navržena řešení v podobě školení. Školení mohou vyřešit daný problém v podniku týkající se nedostatečné informovanosti.

Manažerská školení zaměřená na první problém

Jak již bylo zmíněno, první problém se týká nedostatečné informovanosti zaměstnanců. Tento problém by mohly vyřešit některé typy manažerských školení, které by vedoucím pracovníkům pomohly zlepšit komunikaci s jejich podřízenými. Proto jsem navrhla některá školení, díky kterým by se podnik mohl vyhnout zbytečným problémům a nedorozuměním.

Manažerské školení od společnosti **CeMS, s.r.o.** sídlící v Brně pomáhá zlepšit schopnosti a dovednosti manažerů i v oblasti řízení lidských zdrojů. Společnost nabízí různé kurzy. Od individuálních kurzů jsou odvíjeny ceny.

Našemu problému nejvíce odpovídají kurzy nazývané se „Zpracování, motivace a odměňování zaměstnanců“ a „Úspěšná komunikace, řešení konfliktů, asertivita (Komunikace I)“. První školení naučí manažery správně vést rozhovory se svými zaměstnanci a rozpoznat jejich silné i slabé stránky. Mimo jiné naučí dokonce manažery, jak správně motivovat i odměňovat své podřízené. (CeMS, s.r.o., 2017-2020a) Druhé školení učí manažery užívat verbální i neverbální komunikaci, řešit komunikační situace a konflikty, asertivně jednat a jiné sociální dovednosti. (CeMS, s.r.o., 2017-2020b)

Kurzy probíhají online a trvají pouze jeden den v čase od 8:00 do 12:00. Cena za osobu činí 4 900 Kč bez DPH aneb 5 929 Kč včetně DPH. Za šest vedoucích pracovníků by tak náklady vyšly na 29 400 korun bez DPH nebo 35 574 Kč včetně DPH. (CeMS, s.r.o., 2017-2020a; CeMS, s.r.o., 2017-2020b)

Jak úspěšně a správně jednat s lidmi učí manažery i jiné pracovníky také společnost **Gradua-CEGOS, s.r.o.** sídlící v Praze. Místo konání je přímo v Praze na adrese Karlovo náměstí 325/7 128 01 Praha 2 a trvá tři dny. Cena tohoto tří denního kurzu za osobu činí 14 883 Kč včetně DPH. Název školícího kurzu zní: „Jak úspěšně jednat s lidmi – lepší sebepoznání a poznání druhých“. Pro šest vedoucích pracovníků by vyšly náklady za celý kurz na 89 298 Kč včetně DPH. (Gradua-CEGOS, s.r.o., 2015)

Společnost **Cadet Go s.r.o.** se zabývá vyloženě rozvíjením manažerských dovedností. Do toho spadá umění správné komunikace a vyjednávání. Tato společnost nabízí mnoho různých kurzů se zaměřením na organizaci podniku a komunikační, obchodní i profesní dovednosti.

Z kategorie komunikačních dovedností nabízí kurzy, které jsou vhodné pro řešení problému podávání informací. Názvy vhodných školících kurzů jsou vypsány níže. Cena každého kurzu je 3 900 Kč bez DPH, ale při objednání tří a více účastníků na tentýž termín je sleva 5 %.

Názvy vhodných kurzů, které společnost nabízí:

- Prezentační dovednosti

- Komunikační dovednosti
- Asertivní komunikace
- Komunikace ve výrobě
- Umění vyjednávat

Všechny kurzy by se konaly na adrese Antala Staška 34, 140 00 Praha, kde má společnost svůj vlastní tréninkový prostor. Náklady za šest vedoucích pracovníků by činily cca 26 900 Kč včetně DPH po slevě. (Cadet Go s.r.o., 2014)

Manažerská školení zaměřená na druhý problém

Druhý problém se opírá o špatný leadership, který také může bránit větší efektivnosti podniku. Ovšem k řešení tomuto problému rovněž pomáhají různá školení, která naučí manažery, jak být dobrými lídry, aby jejich podřízení chtěli následovat.

Společnost **CeMS, s.r.o.** nabízí rovněž školení a kurzy zaměřené na efektivní leadership. Školení a kurzy by měly manažerům pomoci rozvíjet vůdčí dovednosti a naučit je techniky pro úspěšné vedení týmu. Naučí je zvládat krizové situace a různé překážky v oblasti řízení lidí. Nabízí celkem tři kurzy se zaměřením na leadership. Typy kurzů uvádí následující tabulka č. 26, společně s cenami na osobu, dobou trvání a místem konání. (CeMS, s.r.o., 2017-2020c)

Tab. 26: Ceník společnosti CeMS, s.r.o.

Název školení	Doba trvání	Místo konání	Cena včetně DPH
Vedení a práce s týmem (Leadership II)	2 dny (8:00 - 12:00)	Online	11 435 Kč
Jak se stát leaderem? (Leader I)	1 den (8:00 - 12:00)	Online	5 929 Kč
LEADERSHIP BALÍČEK - Zlepší své vůdčí schopnosti	-	Firemní školení	Na vyžádání

Zdroj: CeMS, s.r.o. (2017-2020c), zpracováno autorkou

Celkové náklady včetně DPH prvního dvoudenního školení by vyšly za šest vedoucích pracovníků 68 610 Kč, za druhé školení by společnost vynaložila 35 574 Kč. (CeMS, s.r.o., 2017-2020c)

Manažerský kurz „Neviditelný leadership – jak lidi vést namísto řídit (online seminář)“ od společnosti **VOX a.s.**, která sídlí v Praze, probíhá taktéž prostřednictvím online semináře. Manažeři zde zjistí, jaký styl vedení je pro ně charakteristický, jak správně komunikovat se svými podřízenými a jak s nimi vybudovat vzájemnou důvěru. Vysvětlí

manažerům pojem leadership a jak jej využít v praxi. Kurz je jednodenní a probíhá vždy v čase od 9:00 do 16:00 hodin.

Ceny jsou odlišné od počtu účastníků. Tyto ceny za jeden kurz ukazuje následující tabulka č. 27.

Tab. 27: Ceník společnosti VOX a.s.

Počet účastníků	Cena za jeden kurz
1 osoba	2 490 Kč
2 osoby z jedné společnosti	4 731 Kč
3 osoby z jedné společnosti	6 723 Kč
4 osoby z jedné společnosti	8 466 Kč
každý další účastník	sleva 15 % ze základní ceny

Zdroj: VOX a.s. (n. d.), zpracováno autorkou

Celkové náklady za kurz pro šest vedoucích pracovníků by tak činily 12 699 Kč. (VOX a.s., n. d.)

Uspořádání akce/Teambuilding

Další možností je uspořádání nějaké akce neboli teambuilding, který by mohl zlepšit komunikaci a ještě o něco více upevnit vztahy mezi pracovníky. Během těchto akcí je dostatek prostoru pro sdělení jakýchkoliv informací. Akce může mít například podobu večeře, degustace, návštěvy divadla nebo kina, únikové hry nebo třeba absolvování nějakého aktivního kurzu např. jógy. Náklady na uspořádání akce by se odvíjely od vybrané možnosti. Vybrala jsem tři možnosti, které jsou dle mého názoru nejvhodnější. Pokud by firma chtěla pozvat všechny své zaměstnance, jednalo by se celkem o šedesát osob.

Kino + večeře

Jelikož společnost Doprava a mechanizace a.s. sídlí v Plzni, vybrala jsem CineStar v obchodním centru Olympia na adrese Písecká 972/1, 317 00 Plzeň. Cena jedné základní vstupenky činí 175 Kč. Náklady by tak pro šedesát osob činily 10 500 korun.

Po návštěvě kina by následovala večeře poblíž Olympie na adrese Selská náves 21, 326 00 Plzeň 8 – Černice. Pokud by si společnost vyčlenila 600 Kč na osobu, tak by náklady za večeři vyšly 36 000 Kč. (CineStar s.r.o., 2021)

S ohledem na to, že někteří zaměstnanci pravděpodobně z jistých důvodů nedorazí, by se firma jistě měla vejít do celkové sumy těchto nákladů 46 500 Kč.

Degustace vína

Na adrese Bezručova 153, 301 00 Plzeň 3 - Vnitřní Město, sídlí vinárna nazývající se „Na břehu Rhôny“. Společnost také nabízí různé degustační programy. Vinárna je přímým dovozcem francouzských vín a je netypická tím, že je založena na systému samostáčení. Funguje to tak, že zákazník přijde, vezme si sklenici, do které si sám stáčí své vybrané víno dle svého vkusu a na papírek napíše identifikační číslo vína, které si stočil do sklenice a následně ke každému vínu zapíše čárku, která znázorňuje jejich počet. Jelikož vinárna má kapacitu pouze šedesáti míst k sezení, je potřeba, aby byla místa předem rezervována. Společnost by se s náklady měla vejít do hodnoty 15 000 Kč. Hodnota je odvíjena od toho, že jedno víno stojí přibližně 50 Kč a s rozpočtem pěti vín na šedesát osob. (Na břehu Rhôny ČR, s.r.o., 2016-2020)

Divadlo

Pro tuto akci jsem vybrala Divadlo Josefa Kajetána Tyla, které sídlí na adrese Palackého náměstí 30, 301 00 Plzeň 3. Ceny vstupného se odvíjí od divadelního žánru.

Ceník vstupenek na osobu:

„Velké divadlo

- Opera - od 190 do 450 Kč
- Činohra - od 140 do 380 Kč
- Muzikál - od 180 do 650 Kč
- Balet - od 150 do 400 Kč

Nová scéna (Nové divadlo)

- Opera - od 200 do 450 Kč
- Činohra - od 170 do 380 Kč
- Muzikál - od 240 do 650 Kč
- Balet - od 170 do 380 Kč

Malá scéna (Nové divadlo) - od 79 do 420 Kč“ (Divadlo Josefa Kajetána Tyla, příspěvková organizace, 2020)

Dle mého názoru je nejvhodnější možností činohra, která je nejlepší střední cestou. Pokud bychom počítali s tím, že bude scéna v Novém divadle s náklady 380 Kč, byly by tak celkové náklady ve výši 22 800 korun.

Závěr

Tématem bakalářské práce byly manažerské styly vedení. Cílem práce bylo zjistit, jaké jsou uplatňované styly vedení ve vybraném podniku Doprava a mechanizace a.s., zhodnotit je a následně zformulovat návrhy na potenciální zlepšení aktuální situace v podniku.

Správný manažer by měl znát typy manažerských stylů vedení, rozpoznat který z nich je pro něj charakteristický a vybrat si tak ten nejvhodnější k dané situaci, která se v podniku vyskytne i s ohledem na své podřízené pracovníky. Ke každé situaci lze přiřadit minimálně jeden styl vedení, který je pro ni vhodný. Každý autor však člení styly vedení odlišně. Dle mého názoru je dobré znát alespoň čtyři styly vedení, které definuje Rensis Likert nebo tři styly vedení definované Armstrongem a Taylorem. Během vyhodnocení výsledků jsem v mé bakalářské práci čerpala z definic Rensise Likerta.

K vyhodnocení uplatňovaných manažerských stylů vedení v podniku jsem využila strukturovaný rozhovor s šesti vedoucími pracovníky a dotazníkové šetření s jejich dvaceti osmi podřízenými pracovníky. Z výsledků bylo zjištěno, že vedoucí v podniku uplatňují pouze dva styly vedení a těmi jsou participativně-skupinový styl a konzultativní styl vedení. Po porovnání odpovědí a uplatňovaných stylů vedoucích pracovníků s odpověďmi a odpovídajícími styly podřízených pracovníků bylo zjištěno, že se vedoucí i podřízení pracovníci ve většině případech shodli. Nedostatky byly proto zkoumány v jednotlivých oblastech dotazníkového šetření. Možnými nedostatky se tak stala nízká informovanost podřízených o budoucích změnách v podniku a špatný leadership. Proto byla těmto problémům věnována pozornost v kapitole, která se zabývala navrhovanými řešeními.

Vzhledem k charakteristice problémů byly navrženy různé kurzy a akce, které by je pomohly minimalizovat nebo odstranit. Navrhovaná řešení byla proto zaměřená na vedoucí pracovníky s účelem zlepšit jejich řízení lidských zdrojů.

Dobrá informovanost má za následek větší celkovou efektivitu podniku v podobě nižší chybovosti, lepších mezilidských vztahů mezi pracovníky i větší produktivity zaměstnanců. Efektivní leadership též zvyšuje efektivnost celého podniku,

jelikož podřízení pracovníci budou raději následovat někoho, kdo je inspiruje než někoho, komu byla tato pracovní role zpravidla přidělena.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vyd.). Praha: Grada.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi* (5. vyd.). Brno: Computer Press.
- Blažek, L. (2014). *Management* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Cadet Go s.r.o. (2014). *cadet go*. Získáno 29. duben 2021, z <https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy.html>
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. vyd.). Praha: Grada.
- CeMS, s.r.o. (2017-2020a). *Certifikace Manažerských Systémů*. Získáno 28. duben 2021, z <https://www.cems-cz.com/skolenie/255-zpracovani-motivace-a-odmenovani-zamestnancu-personalistika-ii>
- CeMS, s.r.o. (2017-2020b). *Certifikace Manažerských Systémů*. Získáno 6. květen 2021, z <https://www.cems-cz.com/skolenie/257-uspesna-komunikace-reseni-konfliktu-assertivita-komunikace-i>
- CeMS, s.r.o. (2017-2020c). *Certifikace manažerských Systémů*. Získáno 6. květen 2021, z <https://www.cems-cz.com/skolenia/8-leadership>
- CineStar s.r.o. (2021). *CineStar*. Získáno 1. květen 2021, z <https://www.cinestar.cz/cz/plzen/program>
- Cipro, M. (2009). *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada.
- Častorál, Z. (2016). *Základy moderního managementu* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- Divadlo Josefa Kajetána Tyla, příspěvková organizace. (2020). *DJKT - Divadlo J. K. Tyla v Plzni*. Získáno 1. květen 2021, z <https://www.djkt.eu/ceny-vstupenek>
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2017). *Management*. Praha: Grada.
- Doprava a mechanizace a.s. (2020a). *Doprava a mechanizace a.s. Plzeň*. Získáno 30. březem 2021, z <https://www.damplzen.cz/home/>

- Doprava a mechanizace a.s. (2020b). *Příloha k účetní závěrce sestavená 31. 12. 2019 ve společnosti Doprava a mechanizace a.s.* Získáno 30. březem 2021, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62788584&subjektId=140989&spis=472875>
- Doprava a mechanizace a.s. (2020c). *Výroční zpráva společnosti Doprava a mechanizace a.s. za rok 2019.* Získáno 30. březem 2021, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62679529&subjektId=140989&spis=472875>
- Doprava a mechanizace a.s. (2021). Interní materiály společnosti.
- Foberová, L. (2015). Moderní manažerské techniky - Budování značky knihovny (2.díl). *Duha*, 29(1), str. 34.
- Gradua-CEGOS, s.r.o. (2015). *Inovativní vzdělávání a poradenství.* Získáno 28. duben 2021, z <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/jak-uspesne-jednat-s-lidmi-lepsi-sebepoznani-a-poznani-druhych.html>
- Hajer, M., & Hajerová, M. L. (2007). *Úvod do personálního managementu a vedení lidí v organizaci.* Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně.
- Hálek, V. (2017). *Management a marketing.* Hradec Králové: Vítězslav Hálek.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada.
- Hayes, N. (2003). *Základy sociální psychologie* (3. vyd.). Praha: Portal.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení : teorie pro praxi* (2. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (3. vyd.). Praha: Grada.
- Koleňák, J. (2014). *Osobnostní rozvoj pro manažerské rozhodování.* Ostrava: Key Publishing.
- Kratochvíl, O. (2003). *Management.* Kunovice: Evropský polytechnický institut.
- Kynclová, J., & Karásková, E. (2009). *Marketing a management pro střední a vyšší hotelové školy.* Praha: Fortuna.

- Lednický, V. (2007). *Základy managementu* (5. vyd.). Ostrava: Repronis.
- Ministerstvo financí České republiky. (2021). *Administrativní registr ekonomických subjektů*. Získáno 30. březen 2021, z https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_vreo.cgi?ico=45358761&jazyk=cz&xml=1
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2012-2015). *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. Získáno 30. březen 2021, z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=140989&typ=UPLNY>
- Myslivcová, K. (2013). *Základy managementu*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s.r.o.
- Na břehu Rhôny ČR, s.r.o. (2016-2020). *Na břehu Rhôny*. Získáno 1. květen 2021, z <https://www.nabrehurhony.cz/nase-brehy/na-brehu-rhony-plzen/>
- Pošvář, Z., & Chládková, H. (2014). *Management* (2. vyd.). Brno: Mendelova univerzita.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Švarcová, J. (2020). *Ekonomie stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech* (23. vyd.). Zlín: CEED.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
- Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., . . . Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3. vyd.). Praha: Management Press.
- VOX a.s. (n. d.). *Vzdělání otevírá x možností*. Získáno 28. duben 2021, z https://www.vox.cz/on-line-kurzy-a-webinare/seminar-neviditelny-leadership-jak-lidi-vest-namisto-ridit-0011.htm?utm_source=skoleni.cz&utm_medium=pr&utm_campaign=course-info-link
- Whitmore, J. (2009). *Koučování*. Praha: Management.

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled manažerských funkcí	13
Tab. 2: Počet zaměstnanců od roku 2013 do roku 2019	41
Tab. 3: Uplatňované styly vedoucími pracovníky dle Rensise Likerta.....	48
Tab. 4: Pohlaví respondentů.....	49
Tab. 5: Dosažené vzdělání respondentů	51
Tab. 6: Pozitivní zpětná vazba	53
Tab. 7: Negativní motivace	53
Tab. 8: Spravedlivá odměna.....	54
Tab. 9: Podpora v osobním rozvoji	54
Tab. 10: Volnost při zpracování úkolu.....	55
Tab. 11: Zapojování do rozhodování a řešení problému.....	55
Tab. 12: Možnost předkládat návrhy a nápady	56
Tab. 13: Pocit seberealizace	56
Tab. 14: Autorita nadřízeného pracovníka	57
Tab. 15: Vnímání nadřízeného pracovníka za inspiraci.....	58
Tab. 16: Vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.....	58
Tab. 17: Komunikace o přiděleném úkolu	59
Tab. 18: Jasně stanovené definice úkolů a postupů	60
Tab. 19: Kontrola práce.....	60
Tab. 20: Dispozice vedoucího pracovníka v případě potřeby	61
Tab. 21: Informovanost o budoucích změnách v podniku	61
Tab. 22: Pocit tlaku během plnění úkolů.....	62
Tab. 23: Atmosféra v pracovním prostředí	63
Tab. 24: Souhrn aritmetických průměrů	64

Tab. 25: Pracovní kategorie, styly vedení a jejich vedoucí	66
Tab. 26: Ceník společnosti CeMS, s.r.o.	70
Tab. 27: Ceník společnosti VOX a.s.....	71

Seznam obrázků

Obr. 1: Manažerské úrovně a jejich stupně řízení	12
Obr. 2: Situační vedení.....	20
Obr. 3: Manažerská mřížka podle Blakea a Moutonové	29
Obr. 4: Faktory ovlivňující efektivnost vedení	31
Obr. 5: Maslowova pyramida lidských potřeb	33
Obr. 6: Grafické znázornění vývoje hospodářského výsledku po zdanění od roku 2013 do roku 2019.....	38
Obr. 7: Grafické znázornění vývoje hospodářského výsledku před zdaněním od roku 2013 do roku 2019.....	38
Obr. 8: Organizační struktura společnosti Doprava a mechanizace a.s.	40
Obr. 9: Grafické zobrazení věkového postavení respondentů.....	50
Obr. 10: Grafické zobrazení počtu odpracovaných let respondentů v podniku	50

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Strukturovaný rozhovor

Příloha A: Dotazník

1 Můj nadřízený mi dává volnost při zpracování úkolu.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

2 Mám možnost předkládat své návrhy a nápady.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

3 V našem týmu/v naší skupině panuje dobrá atmosféra.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

4 Můj nadřízený využívá negativní motivaci za špatně vykonanou práci.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

5 Můj nadřízený mi je inspirací.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

6 Můj nadřízený se mnou komunikuje o přiděleném úkolu.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

7 Můj nadřízený má autoritu v naší skupině/v našem týmu.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

8 Můj nadřízený mi podává pozitivní zpětnou vazbu za dobře vykonanou práci.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

9 Můj nadřízený mi přesně definuje úkoly a postupy.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

10 Můj nadřízený často kontroluje mou práci.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

11 Za dobře vykonanou práci dostanu spravedlivou odměnu.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

12 Při plnění úkolu pracuji pod tlakem.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

13 Se svým nadřízeným mám přátelský vztah.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

14 Můj nadřízený mne zapojuje do rozhodování a řešení problému.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

15 Jsem dostatečně informován/a o budoucích změnách v podniku.

Ano Spíše ano Spíše ne x Ne

16 Můj nadřízený je mi v případě potřeby k dispozici.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

17 Moje práce mě naplňuje.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

18 Můj nadřízený mne podporuje v osobním rozvoji.

Ano x Spíše ano x Spíše ne x Ne

19 Jakého jste pohlaví?

Muž x Žena

20 Jaký je Váš věk?

Méně než 25 let x 25 až 34 let x 35 až 44 let x 45 až 54 let x 55 a více let

21 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní x Střední odborné bez maturity x Střední odborné s maturitou x Vyšší odborné x Vysokoškolské

22 Jak dlouho v organizaci pracujete?

do 1 roku x 1 až 3 roky x 4 až 6 let x 7 až 9 let x 10 a více let

23 Pod jakou pracovní kategorií patříte?

Výroba x Doprava x Administrativa

Příloha B: Strukturovaný rozhovor

1 K čemu přihlížíte při stanovení úkolu a jakým stylem jej podáváte?

2 Do jaké míry a v jakých situacích se může podřízený sám rozhodovat?

3 Jaký vztah preferujete se svým podřízeným a proč?

4 Jak přistupujete ke svým podřízeným v různých situacích?

5 Jakým způsobem hodnotíte práci svým podřízeným?

Abstrakt

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

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

Tato bakalářská práce se zabývá manažerskými styly vedení ve zvoleném podniku. Jejím cílem bylo zjistit a zhodnotit uplatňované styly vedení vedoucích pracovníků v podniku Doprava a mechanizace a.s. a na základě výsledků navrhnout vhodná řešení. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy týkající se dané problematiky. Praktická část obsahuje charakteristiku podniku Doprava a mechanizace a.s., ve kterém jsou manažerské styly vedení analyzovány. Na to navazuje rozsáhlá kapitola s analýzou manažerských stylů vedení, která probíhala formou strukturovaného rozhovoru s 6 vedoucími pracovníky a dotazníkového šetření s 28 podřízenými pracovníky. Z analýzy bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci svými uplatňovanými styly vedení odpovídají odpovědím svých podřízených pracovníků, Doporučení jsou proto založena zejména na výsledcích dotazníkového šetření. Navrhovaná řešení mohou přispět ke zlepšení vedení v podniku.

Abstract

Langmajerová, K. (2021). *Management styles and their use in a company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: management, manager, motivation, leadership styles, leadership

This bachelor thesis focus on management styles in a selected company. The aim was to identify and evaluate applied management styles of managers in the company Doprava a mechanizace a.s. and based on the findings propose suitable solution. The theoretical part of the thesis defines the most essential concepts related to the selected topic. The practical part contains characteristics of the company Doprava a mechanizace a.s., in which the managerial styles of management are analysed. This is followed by a chapter with the analysis of managerial management styles, which was conducted in the form of a structured interview with 6 managers and a questionnaire survey with 28 subordinates. The analysis showed that the managers, with their applied management styles, correspond to the answers of their subordinates. Therefore the recommendations were drawn from the results of the questionnaire survey. The proposed solutions can contribute to improving management in the company.