

# **POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

## **Vedení lidí v organizaci**

*Bakalářská práce*

**Managing people in an organization**

**Bachelor thesis**

VEDOUCÍ PRÁCE

**JUDr. Zdeněk Kropáč, Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Erika Hanzlíková, MBA**

PRAHA

2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 08.03.2024

---

Erika HANZLÍKOVÁ, MBA

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala, za vedení bakalářské práce JUDr. Zdeňku Kropáčovi Ph.D., za zpětnou vazbu, trpělivost a jeho vstřícnost.

Zvláštní poděkování patří společnosti ABC za spolupráci na praktické části bakalářské práce a dále mým kolegům za cenné rady.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce s názvem „Vedení lidí v organizaci“ se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část práce je věnována krátké historii vedení lidí, příklady vedení na vybraných vůdčích osobnostech, jaký je ideální vedoucí či organizace a dále klíčovými pojmy souvisejícím s vedením lidí v organizaci, s důrazem na korporátní strukturu organizace, druhy organizací, styly vedení a modely. V praktické části bylo úkolem zodpovědět, jaké jsou preferované a aktuálně uplatňované manažerské styly vedoucích pracovníků ve společnosti ABC, specificky se jednalo o model tří stylů vedení (autokratický, demokratický a liberální). Výsledkem praktické části bylo vyhodnocení získaných poznatků s návrhem následných doporučení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vůdce – vedení lidí – styly vedení – vedení lidí v krizi – organizace – struktury organizace.

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis entitled "Managing people in an organization" consists of two parts: theoretical and practical. The theoretical part of the thesis is devoted to a brief history of people management, examples of leadership based on selected leaders, what an ideal leader or organization is like, and key concepts related to people management in an organization, with an emphasis on the corporate structure of the organization, types of organizations, leadership styles, and models. In the practical part, the task was to answer what preferred and currently practiced managerial styles of leaders in the company ABC are, specifically focusing on the model of three leadership styles (autocratic, democratic, and liberal). The result of the practical part was the evaluation of the knowledge gained with the proposal of subsequent recommendations.

## **KEYWORDS**

Leader – managing people – leadership styles – managing people in crisis - organizations – organizational structures.

## OBSAH

Úvod.....	7
TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Historie vedení lidí a příklady vůdčích osobností.....	9
1.1 Baťa .....	9
1.2 J. F. Kennedy .....	11
1.3 Musk .....	13
2. Vedení lidí.....	14
2.1 Ideální vedoucí .....	17
2.2 Ideální organizace .....	18
2.3 Styly vedení lidí.....	19
2.3.1 Tři základní styly tvůrčího vedení spolupracovníků .....	19
2.3.2 Manažerská mřížka .....	21
2.3.3 Teorie X a teorie Y.....	22
2.4 Vedení lidí v krizi.....	24
3. Druhy organizací a struktury organizací .....	26
3.1 Druhy organizací.....	28
3.2 Struktury organizací.....	30
PRAKTICKÁ ČÁST .....	35
4. Charakteristika vybrané organizace .....	35
4.1 Profil organizace .....	35
4.2 Organizační struktura .....	35
4.3 Styl vedení organizace .....	36
5. Dotazníkové šetření na styl vedení lidí v organizaci.....	38
5.1 Základní informace a specifikace šetření.....	38
5.2 Použitá metoda.....	39
5.3 Vyhodnocení jednotlivých odpovědí.....	44
5.3.1 Výsledky šetření – lidé z centrály .....	48
5.3.2 Výsledky šetření – lidé z provozoven .....	49
5.4 Celkové vyhodnocení šetření.....	51
5.5 Návrhy na zlepšení a doporučení .....	52
Závěr.....	54
Seznam použité literatury a internetových zdrojů.....	56

Seznam obrázků .....	59
Seznam grafů.....	60
Seznam tabulek .....	61
Seznam příloh.....	62

## Úvod

Tématem bakalářské práce je vedení lidí v organizaci s důrazem na korporátní strukturu. Pro praktickou část, která se zaměřuje na vyhodnocení dotazníkového šetření, byla vybrána společnost působící v maloobchodním řetězci. Z důvodu ochrany citlivých informací a údajů si společnost přeje zůstat anonymní, aby nedošlo k jejich zneužití. V této bakalářské práci bude tato společnost označována jako ABC.

Vedení lidí v organizaci, zejména v korporátním prostředí, je nezbytnou součástí úspěchu a udržitelnosti jakéhokoli podnikání. Zájem o tuto problematiku je zcela přirozený, neboť vedení má významný dopad na produktivitu, motivaci zaměstnanců, a tím i na výsledky organizace. Existuje několik různých přístupů k vedení, a to od autoritativního stylu, kde vedoucí rozhodují a kontrolují, až po servisní vedení, které klade důraz na podporu a rozvoj zaměstnanců. Neexistuje jedno univerzální nejlepší vedení, protože efektivní styl vedení závisí na kontextu a specifikách organizace. To, co je však podstatné, je schopnost vedení přizpůsobit se a vybrat ten nejvhodnější přístup pro daný tým a situaci. Dobré vedení vytváří prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí zapojeni, motivováni a schopni plnit svůj potenciál, což má přímý dopad na celkový úspěch organizace. Proto je vedení lidí tak důležité a stále se o něm tolik diskutuje a zkoumá se, aby bylo možné dosahovat optimálních výsledků a udržet konkurenceschopnost na trhu. Koncept vůdcovství a úspěšného vedení lidí v organizaci, jako významného sociálně psychologického faktoru řízení je předmětem inspirací k rozvoji teoretického i praktického managementu. Aktuálnost tématu se proto stala výzvou k tvůrčímu zpracování tématu této bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce je identifikace dominujících manažerských stylů uplatňovaných v manažerské praxi při vedení lidí ve vybrané korporátní společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. Kapitoly teoretické části jsou věnovány krátké historii vedení lidí a příkladům vůdčích osobností, které vykazovaly či vykazují skutečné vůdčí vlastnosti a jsou inspirací pro organizace a jejich vedení neustále. Další kapitoly pojednávají o důležitých

pojmech v oblasti vedení lidí v organizacích a dále se zabývá kapitolou věnovanou participativní teorii, mající vztah k praktické části, zabývající se vyhodnocením dotazníkového šetření. Mezi další důležité pojmy, které jsou v práci popsány a zdůrazňují význam různých stylů vedení v souvislosti s problematikou vedení lidí v organizacích, patří specificky pro tuto práci vybrané modely X a Y, rozbor manažerské mřížky a kapitola věnovaná vedení lidí v krizové situaci. Poslední dvě kapitoly v teoretické části jsou věnovány rozboru druhů a struktur organizací.

Navazující praktická část se zaměřuje na představení společnosti ABC a použitou metodu, kterou je dotazníkové šetření. V rámci této metody klade výzkumná otázka důraz na preferované a aktuálně uplatňované manažerské styly vedoucích pracovníků ve společnosti ABC. Dotazník, který je součástí této metody, obsahuje otázky, jež se zaměřují na tři základní styly vedení, a jeho výsledky jsou následně vyhodnoceny.

Dotazníkové šetření je významným nástrojem pro výzkum a sběr dat. Metoda spočívá v tom, že respondentům jsou kladeny otázky, které byly v tomto konkrétním případě sestaveny k diagnostice jejich vnímání manažerského stylu, který je uplatňován jejich nadřízenými. Analýza otázek je prováděna na základě tří hlavních manažerských stylů, a výsledky jsou následně hodnoceny na základě těchto otázek. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány a podrobeny následnému vyhodnocení.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Historie vedení lidí a příklady vůdčích osobností

Historie lidstva je plná vůdců, od Alexandra Velikého a Napoleona Bonaparta po Abrahama Lincolna a Winstona Churchilla. Přesto zůstává koncept vedení tématem, které stále inspiruje debaty a studie, protože lidé se snaží porozumět tomu, co vedení skutečně znamená. Jednoznačná definice vedení neexistuje, ale snahy o identifikaci vlastností, které dělají vůdce úspěšnými, stále pokračují. Termín „vedení“ vznikl v 18. a 19. století, zatímco samotný pojem „vůdce“ sahá až do roku 1300 n.l. Tento termín je odvozen ze staroanglického slova „*laedere*“ – přeloženo „*ten, kdo vede*“. Samotná myšlenka vůdcovství byla historicky spojována spíše s náboženskými, politickými i vojenskými postavami. Dnešní koncept vedení se často váže na oblast obchodu a managementu, kde popisuje jedince, kteří dokážou motivovat a ovlivňovat ostatní v rámci organizací. Psychologové, filozofové a další badatelé stále zkoumají různé teorie vedení a jeho aspekty, čímž přispívají k hlubšímu porozumění tomuto komplexnímu fenoménu.<sup>1</sup>

### 1.1 Baťa<sup>2</sup>

Tomáš Baťa, narozený v roce 1876, byl český průmyslník a zakladatel Baťovy obuvi, což se stalo jedním z nejvýznamnějších průmyslových podniků ve 20. století. Jeho přístup k podnikání a inovativní metody v oblasti výroby obuvi ho dovedly k vytvoření úspěšného mezinárodního obchodního impéria. Baťova filozofie kladla důraz na kvalitu, služby a inovace, což ovlivnilo nejen obuvní průmysl, ale i způsob, jakým bylo podnikání provozováno. Jeho zásadou bylo „*šetřit na všem, kromě kvality*“, což odráželo jeho závazek k poskytování dostupných a kvalitních výrobků. Baťův příběh je nejen inspirací pro podnikatele,

---

<sup>1</sup> Keele University (nedatováno). *The History of Leadership* [online]. [cit. 26.8.2023]. Dostupné z: <https://online.keele.ac.uk/the-history-of-leadership/>.

<sup>2</sup> CEKOTA, Anthony: *Entrepreneur Extraordinary – The Biography of Tomas Bata*. [online]. Canada: T. H. Best Printing Company Limited Don Mills, Ontario, 1968 [cit. 29.8.2023]. s. v – vi. E2W8-T5Q-KKFJ. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=lbPShmBdl0AC&pg=PP2&lpg=PP2&dq=E2W8-T5Q-KKFJ&source=bl&ots=61ha8By4Fz&sig=ACfU3U1CMs8PybPCMGyAdpntRphdXINBdA&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjDjpOovuuDAXWq7QIHHeSFDFkQ6AF6BAglEAM#v=onepage&q=E2W8-T5Q-KKFJ&f=false>.

ale i pro ty, kdo se zajímají o efektivní vedení lidí v organizaci. Baťova společnost, známá také jako „Baťa“, se stala synonymem pro moderní management, zákaznický servis a inovace. Způsob, jakým vedl lidi ve své organizaci, má trvalý vliv na podnikání i dnes, a to mnoho let po založení jeho firmy.

Aspekty Baťova vedení:

- Vize a cíle: Baťa byl vizionářem. Měl jasnou představu a cíle pro svou společnost, a tuto myšlenku uměl předat i svým zaměstnancům. Důležité bylo, že vize byla jednoduchá a zároveň ambiciózní, tzv. vyrábět kvalitní obuv dostupnou každému. Tato vize představovala společný záměr, ke kterému směřovali všichni jeho zaměstnanci, proto by „vedení“ mělo mít jasně definované cíle a vizi, kterou umí sdílet s celým týmem.
- Respekt a komunikace: Baťa měl k lidem respekt. Byl schopen naslouchat a komunikovat s nimi. Zajímal se o jejich názory, a to nejen na pracovní úrovni, ale i v osobních záležitostech. Byl si vědom, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější a oddanější firmě. Respekt a komunikace jsou nástrojem k efektivnímu vedení. Dobrý vůdce by měl umět naslouchat, motivovat a být dostupný pro svůj tým.
- Vývoj a vzdělávání: Baťa kladl důraz na vzdělávání svých zaměstnanců. Vytvořil interní systém vzdělávání, který umožňoval zaměstnancům rozvíjet své dovednosti a kariéru. Věděl, že nejlepší investicí do firmy jsou investice do vzdělávání lidí, kteří firmu tvoří. Vedení by mělo podporovat rozvoj svých zaměstnanců, poskytovat jim příležitost k růstu a učení.
- Zodpovědnost: Baťa byl odpovědný nejen vůči svým zaměstnancům, ale i vůči komunitě a společnosti jako celku. Jeho firma byla jedním z prvních příkladů firemní sociální odpovědnosti. Vedení by mělo být odpovědné nejen za výsledky firmy, ale i za dopad své činnosti na společnost a životní prostředí.
- Inovace a adaptabilita: Baťa byl průkopníkem inovací. Byl schopen rychle reagovat na změny na trhu a přizpůsobit se novým podmínkám. Inovace a adaptabilita jsou nezbytné komponenty v dnešním rychle se měnícím

světě. Vedení by mělo podporovat kreativitu a inovace v organizaci, a být schopné se rychle přizpůsobit novým výzvám, které se objeví.

Vedení lidí, které zavedl Baťa je stále inspirativní a aktuální. Jeho principy respektu, komunikace, vzdělávání, zodpovědnosti a inovací by měly být vodítkem pro každého, kdo chce vést úspěšnou a udržitelnou organizaci. Baťova firma se stala legendou díky svému jedinečnému přístupu k vedení lidí a jeho odkaz by měl být nadále inspirací pro všechny podnikatele a manažery.

## 1.2 J. F. Kennedy

Vedoucí role ve státní organizaci přináší mnoho výzev a zodpovědnosti. Jednou z nejzásadnějších událostí, která vyžadovala silné a moudré vedení, byla Kubánská raketová krize v roce 1962. Tato krize mezi Spojenými státy a Sovětským svazem téměř vyústila ve světovou jadernou válku. Nicméně díky vedení prezidenta Johna F. Kennedyho byla krize úspěšně řešena a konflikt byl odvrácen. Jeho přístup k vedení lidí ve státní organizaci má mnoho učebních hodnot, které mohou sloužit jako inspirace pro vedení v různých oblastech. Kennedyho slavný projev z této doby jasně vystihuje jeho zásadní přístup: *„Naším cílem není vítězství síly, nýbrž ospravedlnění práva – ne mír za cenu svobody, nýbrž mír, tak i svobodu, zde na této polokouli a doufáme, že i po celém světě. S Boží pomocí bude tento cíl naplněn.“*<sup>3</sup> Tato slova ukazují na Kennedyho hlubokou touhu po míru a svobodě, kterou chtěl zajišťovat nejen pro svou zemi, ale také pro celý svět.

Aspekty vedení Johna F. Kennedyho:

- **Komunikace a otevřenost:** Kennedy zdůrazňoval význam transparentní komunikace a otevřené výměny informací mezi svými spolupracovníky. Během krize udržoval pravidelný kontakt s důležitými členy svého týmu, jako byli poradci na národní bezpečnost, vojenští velitelé a diplomaté. Bylo tím zajištěno, že všichni byli informováni o aktuální situaci a mohli spolupracovat na nalezení řešení.

---

<sup>3</sup> John F. Kennedy Presidential Library and Museum (nedatováno). *Address during the Cuban missile crisis; transcript* [online]. [cit. 31.8.2023]. Dostupné z: [Address During the Cuban Missile Crisis | JFK Library](#). (překlad vlastní).

- Rozhodnost a zodpovědnost: Kennedy se nebál přijímat obtížná rozhodnutí. Během krize se rozhodl pro blokádu Kuby a vyslání jasného varování Sovětskému svazu. Jeho schopnost nést zodpovědnost za svá rozhodnutí byla podstatná pro udržení důvěry a respektu ve svém týmu i veřejnosti.
- Diplomacie a vyjednávání: Místo rychlého použití vojenské síly se Kennedy obrátil k diplomatickým prostředkům. Podařilo se mu dosáhnout tajné dohody s Nikitou Chruščovem, v níž Sovětský svaz souhlasí s odstraněním raket z Kuby výměnou za americké záruky nedotknutelnosti Kuby a odstranění raket z Turecka. Tímto způsobem se vyhnul jaderné konfrontaci a našel cestu k mírovému řešení.
- Týmová spolupráce: Kennedy si uvědomoval, že úspěšné řešení krize vyžaduje spolupráci celého týmu odborníků. Aktivně zapojoval své poradce, vojenské velitele a diplomaty do procesu rozhodování, což zajišťovalo pestrost názorů a odborné znalosti.
- Uklidňování a vedení v krizových situacích: Kennedy si byl vědom, jak důležité je uklidnit situaci a udržet chladnou hlavu v době krize. Jeho schopnost vedení a uklidnění lidí kolem sebe pomohla zabránit panice a emocionálnímu rozhodování.

Celkově lze říci, že úspěšné zvládnutí Kubánské raketové krize bylo dílem silného vedení a vynikajícího vůdcovství prezidenta Johna F. Kennedyho. Jeho komunikační schopnosti, rozhodnost, diplomacie, týmová spolupráce a schopnost vést v krizových situacích byly primární faktory, které přispěly k tomu, že se krize pod jeho vedením podařilo vyřešit mírovou cestou. Tyto učební hodnoty mohou sloužit jako inspirace vedení nejen ve státních organizacích, ale i v různých oblastech lidského úsilí.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Zdroj 1: Melbado (nedatováno). *13 Leadership Traits and Qualities of John F. Kennedy* [online]. [cit. 4.9.2023]. Dostupné z: [13 Leadership Traits and Qualities of John F. Kennedy | Melbado](#).

Zdroj 2: Eyewitness (nedatováno). *Leaders in Crisis* [online]. [cit.4.9.2023]. Dostupné z: <https://www.archives.gov/exhibits/eyewitness/html.php?section=26>.

Zdroj 3: National Security Archive (nedatováno). *The Cuban Missile Crisis @60 How John F. Kennedy Sacrificed his most Consequential Crisis Advisor* [online]. [cit.4.9.2023]. Dostupné z:

### 1.3 Musk

Elon Musk (1971) je americkým podnikatelem, průkopníkem v oblasti technologie a vizionář. Známy je pro své schopnosti proměňovat svět kolem nás. Jeho vedení v organizacích, jako jsou SpaceX, Tesla, Starlink a dalších je ústředním prvkem toho, co jej odlišuje od ostatních podnikatelů. Jeho unikátní přístup k vedení lidí v organizacích zahrnuje několik specifických prvků, které mohou sloužit jako inspirace k rozvoji profesních i osobních životů lidí na této planetě. Tyto přístupy jsou:

- **Vize a Ambice:** Musk je známý svou odhodlaností dosáhnout nemožného. Jeho vizí je docílit toho, co mnozí považují za nereálné. Musk má velké cíle od kolonizace Marsu po energetickou revoluci. Tyto vizionářské myšlenky jsou příklady, že velké vize jsou tím, co dokáže lidi motivovat k dosažení nejlepších výkonů.
- **Výzva status quo:** Musk se výzev nebojí. Pustí se mnohdy do projektů, které by ostatní považovali za nemožné a příliš rizikové či riskantní. Muskova odvaha jít proti proudu je vsutku inspirativní a ponouká k tomu, že pokud organizace chtějí inovovat, musí být připraveny překonat překážky a někdy i riskovat.
- **Nadšení a vášeň:** Musk je naprosto nadšený tím, co dělá. Jeho vášeň pro technologii a možnosti, které s sebou přináší jsou doslova nakažlivé. Tím, že Musk sdílí své nadšení se svým týmem, je schopen motivovat lidi k tomu, aby dělali mimořádné věci. Důležitý prvek pro vedení – zapálený vůdce, který je zdroj inspirace a má schopnost své pracovníky přesvědčit, že jejich práce má smysl.
- **Inovace a kreativita:** Musk je inovátorem, který má schopnost přemýšlet mimo zaběhlé koleje a hledá revoluční způsoby řešení problémů. Díky povzbuzování kreativity svých pracovníků, nachází nové a lepší způsoby, jak problémy vyřešit.

- Přímá komunikace a opravdovost: Musk je známý svojí upřímností a otevřeností, která mnohdy vedou k časté kontroverzi. Komunikace je jeho silnou stránkou ve vedení lidí, což se odráží i v jeho sledovanosti fanoušky. Toto ukazuje, že vůdce by nikdy neměl být odtržený od svých pracovníků a zákazníků, měl by být autentický a důsledný ve svých projevech.

Elon Musk je příkladem vůdce, který inspiruje k tomu, aby byli lidé ambiciózní, autentičtí, inovativní a vášniví v tom co dělají. Příklad jeho vedení spočívá v tom, že svět lze změnit, pokud jde strach stranou, problémy se řeší z jiného úhlu pohledu a jde se za cílem nezlomně a naplno.<sup>5</sup>

## 2. Vedení lidí

V dnešním rychle se rozvíjícím světě, nabývá na významu správné vedení lidí v korporacích (§ 1)<sup>6</sup>. Korporace jsou typicky komplexní, hierarchicky strukturované organizace s mnoha zaměstnanci, mnohdy se zahraniční vlastnickou strukturou. Efektivní vedení v těchto organizacích je podstatným činitelem pro dosažení úspěchu a udržení konkurenceschopnosti na trhu.

Úspěšné vedení lidí v korporacích zahrnuje mnoho různých aspektů, a vyžaduje vhodnou komunikaci, motivaci, strategické plánování, delegování úkolů, řešení konfliktů, vytváření důvěry a respektu a rozvíjení potenciálu zaměstnanců. Vedení společnosti musí mít jasnou vizi, strategii, a srozumitelné cíle, kterým musí zaměstnanci porozumět, proto je komunikace nejzásadnějším prvkem, protože zaměstnanci musí vědět, co se od nich očekává a jak přispět k dosažení společných cílů. Nastavení strategie se pojí se strategickým plánováním, procesem, „*kterým se formulují dlouhodobé, strategické cíle organizace. Vychází z důkladné analýzy a následně stanovuje jeho implementaci, kontrolu a potřebné*

<sup>5</sup> Kniha 1: VANCE, Ashlee. *Elon Musk Tesla: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. Ecco, 2015. 400 s. ISBN 978-0-06-230123-9.

Zdroj 2: WU, Andy a Goran CALIC. *Does Elon Musk Have a Strategy?* [online]. 2022, From the Harvard Business Review [cit. 31.8.2023]. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/07/does-elon-musk-have-a-strategy>.

Zdroj 3: KUŠMIERSKA, Aleksandra. (nedatováno) *Elon Musk's Business Strategy and Leadership model*. [online]. Bachelor Programme in Business and Administration Faculty of Law; Administration and Economics University of Wrocław. 8 s. [cit. 31.8.2023]. Dostupné z: [https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/92960/PDF/04\\_05\\_A\\_Kusnierska\\_Elon\\_Musk\\_s\\_Business\\_Strategy\\_and\\_Leadership\\_Model.pdf](https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/92960/PDF/04_05_A_Kusnierska_Elon_Musk_s_Business_Strategy_and_Leadership_Model.pdf).

<sup>6</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) in Sběrka zákonů ČR.

*zdroje. Je v souladu se strategií organizace a jeho zodpovědnost leží na vrcholovém managementu organizace.*<sup>7</sup>

Motivace je dalším velmi důležitým rysem vedení lidí v korporacích. Zaměstnanci musí být motivováni, aby dosáhli svého nejlepšího výkonu. Toho lze dosáhnout prostřednictvím různých strategií, jako jsou například benefity, které mohou zahrnovat příspěvky na penzijní připojištění, slevy u různých obchodníků i u společnosti, ve které samotní zaměstnanci pracují, podporu v mateřství a další. Každého pracovníka ovšem může motivovat něco jiného, pro jednoho to bude výběr z benefitů, pro jiného pracovníka může být motivátor prostor pro kariérní růst, jakož i uznání a pochvala za dobře odvedenou práci. Je poměrně složité odhadnout v čem motivace spočívá, proto je nezbytné pracovníky vnímat, naslouchat jim a komunikovat s nimi o jejich potřebách.

Hrozbou u problematiky motivace mohou být demotivátory (příklad z praxe nesmyslné porady bez smyslu či přínosu).<sup>8</sup>

Bez delegování úkolů by se hierarchicky strukturovaná společnost neobešla, vedoucí pracovníci musí mít cit pro zvolení vhodného pracovníka, kterému delegovaný úkol svěří. *„Delegování je věcí času.“* Samotný pojem *„v sobě zahrnuje tři hlavní významy: zplnomocnění, poselství a spolupráci.“*<sup>9</sup>

Dalším podstatným aspektem vedení lidí v korporacích je schopnost vyřešit konflikty a problémy. Konflikty jsou nevyhnutelnou součástí každé organizace, a proto je důležité, aby vedení bylo schopno tyto konflikty řešit a vyjednávat kompromisy pro dosažení vyváženého řešení. *„Konflikt je určitým střetnutím protichůdných sil na cestě k cíli. Konflikty mají různou podobu a intenzitu. Rozlišujeme konflikty interpersonální a intrapersonální.“*<sup>10</sup> Řešení konfliktů je důležité a podstatné pro úspěch v korporacích, umožňuje z konfliktů vytvořit příležitosti pro růst, inovaci a efektivní komunikaci. Schopnost vyřešit neshody a

---

<sup>7</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr at al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. s. 37. ISBN 978-80-7380-230-1.

<sup>8</sup> BARTOŠKOVÁ, Hana. *Management II Základy Vybrané metody a techniky (dotisk)*. Praha: PA ČR, 2005. s.145-159. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>9</sup> BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014. s. 24. ISBN 978-80-905247-9-8.

<sup>10</sup> GILLERNOVÁ, Ilona; BURIÁNEK Jiří. *Základy psychologie sociologie*. Praha: Fortuna, 1995. s. 80. ISBN 80-7168-242-X.

dosáhnout kompromisu je základním prvkem tvorby pozitivní korporátní kultury a zvyšuje výkonnost celého týmu i organizace.

Důvěra a respekt jsou nepostradatelnými hodnotami ve správném vedení lidí v korporacích. Vedoucí pracovníci musí být schopni budovat důvěru a respekt mezi zaměstnanci a tím vytvářet silné a kvalitní pracovní vztahy. To zase přispívá k vyšší motivaci zaměstnanců a zlepšení výkonu firmy. Vytváření důvěry a respektu v korporaci je zásadní pro produktivní pracovní prostředí a úspěch organizace. Tento proces začíná jasnou a transparentní komunikací, kde zaměstnanci mají možnost sdílet své myšlenky a obavy. Kultivace respektu zahrnuje uznání hodnoty jednotlivce a jeho přínosu pro tým. Důležitá je také podpora učení a rozvoje, což pomáhá zaměstnancům cítit se důležitými pro budoucnost firmy. Praktiky, které staví na otevřenosti, vzájemném respektu a uznání, vytvářejí prostředí, kde lidé cítí, že jsou součástí společného cíle a mají prostor růst a přispívat k úspěchu organizace. Více než tisíce slov mohou promlouvat data: Ve srovnání s lidmi v málo důvěryhodných společnostech uvádějí lidé z vysoce důvěryhodných společností o 74 % méně stresu, o 106 % více energie v práci, o 50 % vyšší produktivitu, o 13 % méně nemocných, o 76 % více angažovanosti, o 29 % větší spokojenost s jejich životy a o 40 % méně vyhoření. Jenž ve své studii uvádí Paul J. Zak, který v roce 2001 odvodil matematický vztah mezi důvěrou a ekonomickou výkonností. Experimenty ukázaly, že lidé mají přirozeně sklon důvěřovat druhým, i když ne vždy. Jeho dlouhodobý výzkumný program se snažil odhalit, proč k tomu dochází.<sup>11</sup>

V neposlední řadě, k dobrému vedení lidí v korporacích patří také schopnost rozpoznat a rozvíjet potenciál jednotlivých zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli identifikovat silné stránky a talenty jednotlivých zaměstnanců a podporovat jejich růst a rozvoj. To může zahrnovat poskytování školení, mentorství, koučování, účast na workshopech, testování výběru nové aplikace pro zaměstnance k dalšímu sebe vzdělávání se (příkladem aplikace prohloubení znalosti anglického jazyka), simulace, podpora ve vzdělání ve formě kurzů a

---

<sup>11</sup> ZAK, Paul. Employee Engagement. The Neuroscience of Trust. *Management behaviors that foster employee engagement* [online]. 2017, From the Magazine (January – February) [cit. 10.8.2023]. Dostupné z: < <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust> >.



získání certifikátu a příležitostí k rozvoji dovedností.<sup>12</sup> Investice do rozvoje a vytěžení potenciálu zaměstnanců vede k rozvoji a inovaci společnosti.

## 2.1 Ideální vedoucí

Ideální vedoucí je jedinec, který se vyznačuje širokým spektrem kvalit a dovedností, které jej činí vynikajícím manažerem a lídrem. Jeho schopnosti zahrnují, jak vlastnosti technického charakteru v oblasti řízení, tak i vynikající mezilidské dovednosti. Koncepte manažerských funkcí, jako jsou plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola, jsou pro něj nejen pouhými teoretickými pojmy, ale staly se součástí jeho každodenního pracovního života. Dále ideální vedoucí vykonává paralelní manažerské funkce, které se vzájemně prolínají a synergicky působí pro dosažení optimálního výkonu v týmu a organizaci.

**Plánování** je jeho prvním krokem, kde pečlivě definuje strategické cíle a plány pro dosažení těchto cílů. Tento proces zahrnuje i analýzu různých řešení a alternativ, což mu umožňuje připravit se na budoucí výzvy.

**Organizování** je další důležitou funkcí, kde strukturuje práci týmu a stanovuje jasná pravidla a role.

**Výběr a rozmístění pracovníků** jsou pečlivě promyšleny na základě jejich schopností a dovedností, aby se zajistilo, že každý má přesně definované úkoly, které směřují k dosažení společných cílů. Ve funkci vedení lidí, ideální vedoucí vyniká svou schopností komunikovat, motivovat a inspirovat svůj tým. Je schopen efektivně řídit mezilidské vztahy a podporovat rozvoj svých spolupracovníků, což vede k většímu zapojení a produktivitě celého týmu.

**Kontrola** je důležitým prvkem, který nejen dohlíží na pokrok směrem k cílům, ale také analyzuje řešené problémy a zlepšuje procesy. To zahrnuje schopnost rychle reagovat na nečekané situace a problémy, které se mohou objevit během provádění plánu. Paralelní manažerské funkce zahrnují také schopnost analyzovat a řešit problémy v reálném čase. Ideální vedoucí má dovednost

---

<sup>12</sup> BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada Publishing, 2023. s. 177-187. ISBN 978-80-271-3823-4.

rychlého rozhodování a schopnost efektivně implementovat tato rozhodnutí do praxe, aby zajistil pokračující úspěch týmu a organizace.

Celkově vzato, ideální vedoucí je schopen paralelně provádět tyto manažerské funkce s precizností a se schopností přizpůsobit se měnícím podmínkám, což vede k dlouhodobému úspěchu a udržitelnosti organizace.<sup>13</sup>

## 2.2 Ideální organizace

Ideální organizace je vnímána jako atraktivní pracoviště, „*kde lidé chtějí pracovat. Lidé touží stát se členy organizace a stávající pracovníci touží v ní zůstat. Pracovníci jsou oddáni organizaci a angažováni ve své práci.*“<sup>14</sup>

Ideální organizace si klade za cíl dosahování nejen vynikajících výsledků, ale také zajišťuje spokojenost svých zaměstnanců s vedením. Ústředními aspekty jsou transparentnost a otevřená komunikace. Vedení se snaží aktivně naslouchat potřebám a názorům svých zaměstnanců. Bere jejich názory vážně a vytváří prostředí, kde se každý cítí být vyslyšen a respektován. V takové organizaci panuje kultura, která podporuje týmovou spolupráci, čerpá z diverzity svých pracovníků, která je vítána a respektována a sdílí znalosti a zkušenosti. Zaměstnanci mají možnost zdokonalovat své znalosti a dovednosti, a mají umožněn osobní i profesní růst. Vedení organizace se aktivně zajímá o potřeby svých zaměstnanců a podporuje jejich rozvoj. Důležitou součástí ideální organizace je transparentní systém odměn, který je spravedlivý a motivační, kdy zaměstnanci rádi odvádějí kvalitní práci. Zaměstnanci v takové organizaci mají jasnou představu o tom, jakým způsobem jsou jejich úspěchy oceněny a jakým způsobem se mohou kariérně vyvíjet. Celkově řečeno, ideální organizace vytváří prostředí, kde se zaměstnanci cítí podporovaní, motivovaní a respektovaní. Toto prostředí pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, což má za následek zvýšenou produktivitu a věrnost vůči dané organizaci.

---

<sup>13</sup> VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 65–157. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>14</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. s. 330. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 2.3 Styly vedení lidí

„Vést znamená přimět ve formální organizaci za určitým cílem a za konkrétních okolních podmínek ostatní lidi k tomu, aby se věnovali plnění úkolů, přičemž je nutno dodržovat požadavky na dobré mezilidské vztahy, jakými jsou vzájemná slušnost a otevřenost. (podle Oswalda Neubergera)<sup>15</sup> Oswald Neuberger definoval vedení jako proces, kterým se řídí a motivují lidé v organizaci, aby dosáhli společných cílů. Jeho popis zahrnuje podstatné prvky, jako je určení cílů, dodržování požadavků na mezilidské vztahy a zajištění, že lidé se angažují v plnění úkolů. V korporátním prostředí existuje několik různých stylů vedení lidí, které mohou být aplikovány v závislosti na specifických cílech organizace, typu zaměstnanců a firemní kultuře. Rozdělení typologie stylů:

### 2.3.1 Tři základní styly tvůrčího vedení spolupracovníků

- Autokratický (autoritativní) styl vedení: v tomto případě je vedení velmi centralizované a rozhodnutí jsou často prováděná jedním manažerem nebo malým týmem. Tento styl může být efektivní ke zvládnutí krizových situací nebo použitelný v situacích, kde je potřeba rychlé rozhodnutí. Tento styl, na druhou stranu, může omezovat zaměstnance ve své kreativitě a motivaci, což za následek bude mít dlouhodobé negativní dopady na společnost.
- Demokratický (participativní) styl vedení: v tomto případě je vedení více konzultativní. Vedení zahrnuje zaměstnance do procesu rozhodování, naslouchá jejich názorům a podnětům. Tento styl může mít pozitivní dopad na více angažovanosti a tvořivosti ze strany týmu, ale může být časově náročnější s ohledem na obousměrnou neformální komunikaci.
- Liberální (laisser-faire) styl vedení: tento styl zahrnuje minimální přímý dohled vedoucího pracovníka nad svými zaměstnanci. Je poskytována volnost a tým má ponecháno rozhodování a plánování své práce. Styl může fungovat pouze ve skupinách s vysokou mírou autonomie, kde jsou

---

<sup>15</sup> DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 15. ISBN 978-80-247-2158-3.

zaměstnanci silně motivováni. Pokud není správně používán, následky povedou k nedostatečnému směřování nebo koordinaci.

Každý z těchto stylů má své výhody a omezení, úspěšný manažer by měl být schopen svůj styl vedení přizpůsobit podle konkrétní situace, potřeby zaměstnanců a organizace.<sup>16</sup>

V odborných zdrojích je také uváděn trend směřující k tzv. servant leadership<sup>17</sup> (vůdčí styl služebníka). Styl se zaměřuje na to, aby vedoucí pracovník sloužil potřebám svých zaměstnanců a týmu. Věnuje pozornost jejich rozvoji, podporuje je, naslouchá jim a vytváří prostředí, kde se mohou efektivně podílet na rozhodování. Servant leadership klade důraz na empatii, péči o lidi a vytváření pozitivního pracovního prostředí. I když se jedná o koncept, který se nejvíce uplatňuje v prostředí vzdělávání a neziskových organizací, jeho principy byly adaptovány a aplikovány i v korporátním světě. Některé z hlavních aspektů zahrnují:

- Služba – servant leader klade důraz na službu k potřebám svých týmových členů a zaměstnanců. Věřící, že úspěch vedení spočívá ve službě druhým a uspokojování jejich potřeb.
- Empatie – servant leader je schopen naslouchat, pochopit a identifikovat potřeby a cíle jednotlivých zaměstnanců. Má schopnost vcítit se do jejich situace.
- Podpora rozvoje – servant leadership zahrnuje podporu osobního a profesního rozvoje týmových členů. Vedení se snaží pomoci jednotlivcům dosahovat svého plného potenciálu.

---

<sup>16</sup> Kniha 1: BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2023. s. 22-25. ISBN 978-80-271-3823-4

Kniha 2: MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr at al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. s. 62-70. ISBN 978-80-7380-230-1.

Kniha 3: BARTOŠKOVÁ, Hana. *Management II Základy Vybrané metody a techniky (dotisk)*. Praha: PA ČR, 2005. s.181-188. ISBN 978-80-7251-198-3.

<sup>17</sup> Servant leadership je vedení, které se zaměřuje na službu a péči o potřeby svých zaměstnanců a týmu, spíše než na pouhou autoritu a příkazy. Koncept servant leadership byl poprvé formulován v knize: *Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and greatness* od Roberta K. Greenleafa v roce 1970. Greenleafova myšlenka byla ovlivněna různými náboženstvími a filozofickými principy, jako je křesťanství, stoicismus a myšlenky Mahátma Gándhího.

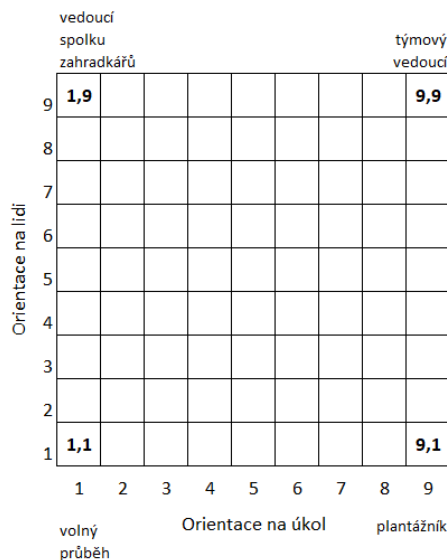
- Vize – servant leader má jasnou vizi, kterou sdílí s týmem. Tato vize slouží jako inspirace a směřování pro celou organizaci.
- Otevřená komunikace – servant leader kladně vnímá otevřenou a transparentní komunikaci. Sdílí informace, zpětnou vazbu a podporuje dialog.

Tento koncept přináší do vedení hodnoty soucitu, spolupráce a péče o lidi. Je v kontrastu s tradičními autokratickými styly vedení a klade důraz na vytváření pozitivního pracovního prostředí. Přestože nejde o nový koncept, stále má vliv na moderní přístup k vedení, a to nejen v oblasti osobního vývoje, ale i v oblasti korporátního vedení a podnikové kultury.<sup>18</sup>

### 2.3.2 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka (GRID) je jedním z ústředních nástrojů v oblasti řízení a organizace práce v různých typech organizací. Tato metoda, známá také jako „Blake-Moutonova mřížka“, využívá schéma souřadnic k popisu a hodnocení stylů řízení na základě dvou proměnných: orientace na lidi a orientace na úkol.<sup>19</sup>

Obrázek 1 - Manažerská mřížka (GRID)



Zdroj: 19 (s. 67), 20 (s.16) vlastní provedení.

<sup>18</sup> FRICK, Don. *Robert K. Greenleaf: A life of Servant Leadership*. [online]. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004 [cit. 12.8.2023] s. 8-41. ISBN 978-1-60509-716-9. Dostupné z: <https://ereader.perlego.com/1/book/116257/41> (placené).

<sup>19</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr at al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. s. 67. ISBN 978-80-7380-230-1.

**Vedoucí spolku zahrádkářů** (1,9), může být charakterizován například jako manažer, který kladl důraz na péči o lidi (zahrádkář) a současně dbal na dosahování výborných výsledků ve formě úrody a kvality rostlin. Tento vedoucí zapadá do čtvrtého kvadrantu mřížky obrázek č. 1, který kombinuje vysokou ohlášenou orientaci na lidi s vysokou orientací na úkol (výsledky). Jeho přístup by mohl spočívat ve vytváření harmonického společenství zahrádkářů, kteří se cítí být podporováni a oceněni a zároveň by bylo postaráno o produktivní péči zahrádek.

Na druhé straně do prvního kvadrantu patří **týmový vedoucí** (9,9), který se primárně orientuje na lidi a méně na úkol (výsledky). Jeho hlavním cílem je vytvořit podpůrné a motivační pracovní prostředí pro svůj tým, aby mohl růst a rozvíjet své dovednosti.

**Plantážník** (9,1) reprezentuje druhý kvadrant s orientací na úkol (výsledky) a menší orientaci na lidi. V zemědělském kontextu je prioritou efektivní správa pěstování plodin, a dosahování co možná nejlepší úrody.

**Volný průběh** (1,1) nejlépe odpovídá třetímu kvadrantu, kde je nízká orientace na lidi či úkol (výsledky). Tento styl je často volen v prostředích, kde je svoboda a nezávislost na prvním místě, například v kreativních profesích či výzkumu.

Manažerská mřížka (GRID) tak nabízí ucelený rámec pro porozumění a hodnocení různých stylů vedení a umožňuje manažerům a vedoucím adaptovat svůj přístup podle specifických potřeb a kontextu organizace.<sup>20</sup>

### 2.3.3 Teorie X a teorie Y

Humanistickou teorii X a Y nelze přímo spojit s konkrétním zakladatelem, jak je tomu u jiných teorií, například Taylorova vědeckého řízení či Maslowovy teorie hierarchie potřeb. Teorie X a Y byla poprvé představena v rámci práce Douglase McGregora, amerického sociálního psychologa a odborníka na management. McGregor tuto koncepci zavedl v roce 1960 ve své knize nazvané „The Human Side of Enterprise“. McGregor v této knize argumentoval, že existují dva základní pohledy na lidskou povahu a motivaci v pracovním prostředí. Poukazoval na

---

<sup>20</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. s. 15–17. ISBN 80-7226-308-0.

důležitost, jak organizace tyto pohledy chápou a jaký vliv to má na jejich přístup k řízení a vedení zaměstnanců. Teorie X a Y se stala základem pro diskuzi o tom, jak organizace mohou vytvářet efektivní pracovní prostředí, které podporuje angažovanost zaměstnanců.<sup>21</sup>

Humanistická teorie, známá jako teorie X a teorie Y, poskytuje dva odlišné pohledy na lidskou povahu a motivaci v pracovním prostředí. Teorie X předpokládá, že člověk je přirozeně líný a nemá vůli pracovat bez vnějšího nátlaku a kontroly. Toto pojetí vede k přesvědčení, že lidé potřebují stálý dohled a tresty, aby byli produktivní. Zaměstnanci jsou v této teorii vnímáni jako neochotní a vyhýbající se práci, pokud k tomu nejsou donuceni.

Naopak teorie Y představuje kontrastní pohled, kde se předpokládá, že lidé mají přirozený sklon k práci a samostatnosti, pokud jsou motivováni a mají možnost se rozvíjet. Tato teorie zdůrazňuje, že lidé mají potenciál pro kreativitu a inovace a že je možné vytvářet pracovní prostředí, které podporuje jejich zapojení a angažovanost. Zaměstnanci jsou v této teorii vnímáni jako motivovaní a schopní samostatného řešení úkolů, pokud jsou jim poskytnuty dostatečné zdroje a podpora.

Základním rozdílem mezi těmito teoriemi je tedy pohled na lidskou povahu a motivaci k práci. Zatímco teorie X se soustředí na negativní aspekty a nedůvěru v zaměstnance, teorie Y klade důraz na pozitivní potenciál a důvěru v jejich schopnosti. V praxi se často používá kombinace obou případů, přičemž se snaží o rovnováhu mezi kontrolou a motivací, která odpovídá konkrétním podmínkám a situaci v organizaci.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Chartered Management Institute (nedatováno). *Douglas McGregor: Theory X and theory Y*. Thinker 026. s. 1-5. [online]. [cit. 28.9.2023]. Dostupné z: [https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB\\_LYO\\_McGregor\\_Thinker.pdf](https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf).

<sup>22</sup> Kniha 1: VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 118-123. ISBN 978-80-7261-232-1.

Kniha 2: BARTOŠKOVÁ, Hana. *Management II Základy Vybrané metody a techniky* (dotisk). Praha: PA ČR, 2005. s. 143-144. ISBN 978-80-7251-198-3.

Kniha 3: BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. s. 5-6. ISBN 80-7226-308-0.

## 2.4 Vedení lidí v krizi

Krizový management<sup>23</sup> je rozhodujícím prvkem pro úspěšnou reakci na neočekávané události a situace, které mohou ohrozit organizaci, firmu nebo společnost jako celek. Cílem krizového managementu (řízení) je minimalizovat škody, udržet důvěru veřejnosti a obnovit normální provoz, co nejdříve. Efektivní krizový management zahrnuje identifikaci a důslednou analýzu potenciálních rizik, včasnou reakci na krizovou událost, koordinaci týmu a komunikaci s veřejností, zaměstnanci organizace a zainteresovanými stranami. Je nezbytné mít jasný plán, který obsahuje kroky a zodpovědnosti, a umět pružně se adaptovat na konkrétní situaci. Zásadními faktory pro úspěšný krizový management (řízení) jsou transparentnost, rychlá a přesná komunikace, a schopnost rychle se rozhodovat a jednat. Organizace, které dobře zvládají krizový management, mají větší šanci na překonání obtíží a udržení svého dobrého jména.<sup>24</sup>

Krize jsou nedílnou součástí podnikání a vstupní branou pro každého lídra je umění vést lidi i v turbulencích. Ve firemním prostředí se krize mohou objevit ve formě finančních potíží, organizačních změn, nebo dokonce jako pandemie, jak jsme si nedávno povšimli. V takových chvílích je rozhodující role korporátního vedení a jeho schopnost vést tým prostřednictvím nepříznivých okolností.

První a nejdůležitější krok, který by mělo vedení podniknout, je komunikace. Transparentnost je další důležitý prvek pro udržení důvěry a motivace ve firmě. Krize často vyvolávají strach a nejistotu mezi zaměstnanci, a tak je nezbytné jim předávat pravdivé informace o situaci. Vedení by mělo být ochotno odpovídat na otázky a otevřeně diskutovat možnosti a opatření, která se plánují přijmout.

Dále je důležité vytvořit pocit soudržnosti a solidarity mezi zaměstnanci. V krizových dobách se lidé častěji uzavírají do sebe a soustřeďují se na vlastní problémy. Jako vedení je potřeba aktivně podporovat týmovou spolupráci a

---

<sup>23</sup> *Krizovým řízením (managementem) se dle **Zákona č. 240/2000 Sb.**, o krizovém řízení, rozumí souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s: 1. přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo 2. ochranou kritické infrastruktury.*

<sup>24</sup> VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 41-44. ISBN 978-80-7261-232-1.



vytvářet možnosti pro sdílení zkušeností a nápadů. To může otevřít prostor pro inovace a nové přístupy k řešení problémů.

Při vedení v krizi je nutná flexibilita a otevřenost ke změnám. Situace se mohou rychle měnit a vedení by mělo být schopno se přizpůsobit novým okolnostem. To zahrnuje i schopnost přehodnotit a případně upravit plány a strategie. Lídři by měli být odhodlaní vyhledávat a využívat nové příležitosti a tržní možnosti, které se v krizi mohou objevit.

Nepostradatelnou součástí vedení v krizi je také projevení empatie a péče o zaměstnance. Krize mohou mít negativní dopad na jejich osobní životy a pocity nejistoty se mohou promítat i do pracovního prostředí. Vedení by mělo být citlivé k potřebám jednotlivých zaměstnanců a aktivně nabízet podporu a pomoc. To může zahrnovat psychologickou pomoc, finanční podporu, nebo zavedení pružnějších pracovních modelů.

V neposlední řadě je zásadní schopnost vedení vést příkladem. To znamená být sami předvídatelní a logicky vysvětlovat svá rozhodnutí. Lídři by také měli projevit optimismus a naději, aby udrželi morálku ve firmě. Příkladným lídrem je ten, kdo projevuje odhodlání, vytrvalost a flexibilitu v tvrdých časech.

V souhrnu je vedení v krizi o vytvoření komunikačního prostoru, solidarity, flexibility, empatie, a představení jasných a pozitivních hodnot. Právě tyto atributy v zásadní míře formují atmosféru v korporátním prostředí a ovlivňují, jak rychle a efektivně se firma dokáže vzpamatovat a přizpůsobit se novému prostředí. Vedení musí být neustále připraveno čelit krizím a adaptovat se na nové situace, aby zajistilo udržitelný rozvoj organizace.<sup>25</sup>

Vedoucí by měl disponovat charakteristikami, jako je rozvážnost, klidné jednání a osobní zodpovědnost za svá rozhodnutí. Dále by měl být pevně přesvědčen o své schopnosti zvládat krizové situace a vnímat své zaměstnance jako nepostradatelný prvek úspěšného překonávání krize. V období krize by měl projevit zájem o své lidi, a to jak v pracovním, tak osobním smyslu. Otevřená komunikace a pravidelné poskytování správných informací by měly být nedílnou

---

<sup>25</sup> BEDNÁŘ, Vojtěch. *Vedení v krizi, Jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. Praha: Management Press, 2022. 143 s. ISBN 978-80-7261-592-6.

součástí jeho vedení, a konečně, schopnost aktivně přispět k řešení problémů je nezbytná pro úspěšné překonání krize.

### **3. Druhy organizací a struktury organizací**

V dnešním nejen podnikatelském prostředí existuje mnoho různých druhů organizací a organizačních struktur, které se liší v závislosti na svém účelu, velikosti a provozním modelu. Na úspěšnost vedení má nezanedbatelný vliv úroveň péče s jakou se manažeři věnují cílenému utváření žádoucí organizační kultury a též míra pozornosti, jenž je věnována rozvoji a následnému uchování znalostí, kterými organizace disponuje.

Organizační kultura hraje ústřední roli v modelu kritických faktorů úspěchu organizace. Jedná se o komplexní síť sdílených hodnot, zájmů, přesvědčení, rituálů a tradic, které tvoří jádro kolektivní identity v rámci organizační jednotky nebo její autonomní části. Organizační kultura není pouze abstraktním konceptem, ale může mít reálný a měřitelný vliv na výkonnost a úspěch organizace. Jedním z hlavních prvků organizační kultury jsou sdílené hodnoty. Ty určují, co organizace považuje za důležité a jakým způsobem by se měly věci dělat. Sdílené hodnoty mohou například odrážet důraz na inovaci, spolupráci, kvalitu, či úslužnost vůči zákazníkům. Když jsou hodnoty v souladu s cíli organizace a jsou sdíleny všemi členy, vytvářejí silný základ pro dosažení úspěchu. Organizační kultura ovlivňuje chování a postoje zaměstnanců. Přesvědčení, která jsou součástí kultury, mohou motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu a loajalitě vůči organizaci. Rituály a tradice pak mohou posílit soudržnost týmu a vytvořit pocit vzájemného propojení a sounáležitosti s danou organizací. V kontextu modelu kritických faktorů úspěchu je organizační kultura nepostradatelným aspektem, který může podporovat nebo brzdit dosažení strategických cílů. Organizace s pozitivní, podporující kulturou mohou lépe mobilizovat své zaměstnance, dosahovat vyšší produktivity a rychleji reagovat na změny v prostředí uvnitř organizace, tak i na externí vlivy. Naopak organizace s nevhodnou, konfliktní a negativní kulturou mohou čelit problémům jako jsou rozepře, stagnace, odchod zaměstnanců a celkový dopad ze strany zákazníků a v konečném důsledku i samotné existence takové organizace.

Organizační kultura je nedílnou součástí úspěšné organizace a její efektivní správa a podpora jsou kritickými faktory v dosahování strategických cílů.<sup>26</sup>

Organizace, které umí efektivně vytvářet, sdílet a využívat své znalosti, mají významnou konkurenční výhodu a jsou lépe vybaveny k dosažení dlouhodobé udržitelné konkurenční pozice na trhu. Tři hlavní koncepce v rámci managementu znalostí:

- Koncepce „učící se organizace“: tato koncepce zdůrazňuje důležitost kontinuálního učení a adaptace organizace na nové informace a výzvy. Učící se organizace aktivně podporují sběr, sdílení a aplikaci znalostí ze všech úrovní a funkcí v rámci organizace. Důležitými prvky jsou vytváření dovedností v učení se, kultura otevřenosti a komunikace. Dále schopnost rychle reagovat na změny vnějšího prostředí.
- Koncepce „organizace vytvářející znalosti“: tato koncepce se zaměřuje na aktivní proces vytváření nových znalostí a inovací v organizaci. Organizace vytvářející znalosti podporují týmovou spolupráci, kreativitu a experimentování. Důležité jsou mechanismy pro zachycení, organizaci a šíření nových myšlenek a znalostí. Tato koncepce často zahrnuje využívání technologií a nástrojů pro sdílení a znalostní archivaci.
- Koncepce „intelektuálního kapitálu“: intelektuální kapitál organizace zahrnuje veškeré hodnotné znalosti, dovednosti, vztahy a zkušenosti, které organizace vlastní. Koncepce zdůrazňuje význam správy a investic do intelektuálního kapitálu. Organizace by měly identifikovat znalosti a zkušenosti svých zaměstnanců a zajistit, aby nebyly ztraceny při odchodu zaměstnanců či organizačních změnách.

Tři koncepce vstupují do širšího rámce nové disciplíny nazvané „management znalostí“, jehož cílem je optimalizovat procesy spojené se sběrem, uchováním, sdílením a využitím znalostí v organizaci. Důležité je zohlednění těchto koncepcí ve strategickém plánování organizace a začlenění do celkového řízení. Aplikovatelné znalosti jsou pro organizace v dnešním konkurenčním světě

---

<sup>26</sup> VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 257-260. ISBN 978-80-7261-232-1.

skutečným kapitálem, a proto by organizace měly aktivně pracovat na rozvoji těchto tří koncepcí a integrovat je do svých strategií a procesů. Tím mohou rychleji reagovat na měnící se podmínky dnešního informačního prostředí.<sup>27</sup>

### 3.1 Druhy organizací

„**Organizace** je jakákoliv instituce, která vznikla na základě zákonného způsobu jejího založení.“<sup>28</sup> Druhy organizací mohou být velmi různorodé a rozmanité, a jejich povaha a cíle se mohou značně lišit. Organizace (dále podnik) lze zkoumat z různých hledisek, která poskytují různé pohledy na jejich strukturu a fungování. Národohospodářské hledisko umožňuje klasifikovat podniky podle jejich role v ekonomice daného státu. Z tohoto pohledu se rozdělují podniky na primární (zemědělství, těžba), sekundární (průmysl), terciální (služby) a čtvrtý, tak zvaně kvartérní sektor, který zahrnuje moderní informační technologie, výzkum a vývoj a další odvětví, která hrají významnou roli v digitální ekonomice 21. století.

Vlastnictví podniku, je dalším důležitým hlediskem, které ovlivňuje způsob řízení, cíle a strategii podniku. Soukromé podniky často kladou důraz na zisk a efektivitu oproti státním podnikům, které mají širší společenské zaměření a cíle. Podniky dělíme na ziskové (cíl generovat zisk pro své akcionáře a vlastníky organizace) a neziskové (organizace charitativní nebo dobročinné, které směřují k naplnění společenských nebo humanitárních cílů, nikoliv k maximalizaci zisku). Právní normy určují právní formu, zákonné povinnosti a jednotlivá práva, například společnost s ručením omezeným (s.r.o.) mají jiná práva a povinnosti než společnost akciová (a.s.). Právní rámec taktéž ovlivňuje způsob, jakým se podniky financují, jaké mají vedení a jak mohou uzavírat obchodní smlouvy. Geografický rozsah zahrnuje působnost podniku, kde organizace operuje. Lze rozlišit mezinárodní podniky, působící na globální úrovni, národní podniky spadající v rámci jednoho státu a místní podniky zaměřené na konkrétní region, kraj, město či obec. Velikost podniku se měří podle faktorů, kterými mohou být počet zaměstnanců, obrat společnosti a výše aktiv. Velké podniky mívají komplexnější

---

<sup>27</sup>VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 261-268. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>28</sup>PREISLEROVÁ, Dagmar. *Ekonomika pro střední školy, pro podnikatele*. Brno: Mc nakladatelství, 2009. s. 29. ISBN – není uvedeno.

struktury a procesy na rozdíl od malých či středních podniků, které nepotřebují takto strukturované nastavení.<sup>29</sup>

Organizace se mohou odlišovat i dle svého zaměření (odvětví podnikání) a sektoru. Můžeme najít organizace ve všech oblastech, a to od zdravotnictví a vzdělávání až po průmysl, technologie a kulturu. Každý druh organizace má své vlastní jedinečné vlastnosti a výzvy, a proto je důležité vhodně přizpůsobit řízení a fungování specifickým potřebám a cílům. Zavedenou klasifikací ekonomických činností je systém NACE (European Classification of Economic Activities) ke kategorizaci a identifikaci různých typů společností a jejich hlavních oblastní činnosti. Tento systém je využíván k usnadnění analýzy ekonomického prostředí, statistického sledování a mezinárodního srovnávání hospodářských dat. NACE kódy jsou zásadní pro správné zařazení společností do různých statistických kategorií a pro porovnání ekonomických výsledků různých subjektů. Jsou to obvykle šestimístné kódy poskytující podrobný popis hlavní činnosti společnosti. Každá činnost je klasifikována na základě určitých kritérií, jako jsou produkty, služby nebo průmyslové zaměření, na které je společnost zaměřena. Správný výběr je pro organizaci důležitý, neboť ovlivňuje, jak bude společnost klasifikována a jak budou ekonomické údaje zahrnuty do oficiálních statistik. Příklad společnosti prodávající produkty, klasifikovány jako Ostatní maloobchod v nesespecializovaných prodejnách mají kód 47190. V praxi může mít společnost více než jeden kód, pokud provádí více různých činností.<sup>30</sup>

*Tabulka 1 – Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*

Písmeno	Klasifikace
A	Zemědělství, lesnictví, rybářství
B	Těžba a dobývání
C	Zpracovatelský průmysl
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu

<sup>29</sup> NEČAS, Libor. *Základy ekonomiky*. [online]. Ostrava: Fakulta strojů VŠB, 2012 [cit. 03.10.2023] s. 65–73 ISBN 978-80-248-2776-6. Dostupné z: [https://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Zaklady\\_ekonomiky.pdf](https://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Zaklady_ekonomiky.pdf).

<sup>30</sup> Zdroj vlastní – interní dokumenty: pracovní zkušenost v Národní Rozvojové bance a České Exportní Bance v letech 2015–2017.

E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
F	Stavebnictví
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
H	Doprava a skladování
I	Ubytování, stravování a pohostinství
J	Informační a komunikační činnosti
K	Peněžnictví a pojišťovnictví
L	Činnosti v oblasti nemovitostí
M	Profesní, vědecké a technické činnosti
N	Administrativní a podpůrné činnosti
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
P	Vzdělávání
Q	Zdravotní a sociální péče
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
S	Ostatní činnosti
T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
U	Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: 31<sup>31</sup> - vlastní provedení.

### 3.2 Struktury organizací

Struktury organizací hrají velmi důležitou roli v dosahování cílů a efektivity fungování společností, firem a dalších institucí. Existuje mnoho různých typů organizačních struktur, a každá z nich má své výhody a nevýhody. Organizační struktury jsou způsoby, jak organizace uspořádává práci, aby efektivně vykonávala různé úkoly. Tyto struktury pomáhají správně rozdělit práci mezi různými lidmi a zajistit, že manažeři mají jasnou představu o tom, kdo má co dělat. To usnadňuje plnění manažerských úkolů, ať už jsou prováděny postupně nebo současně, a jasně stanovuje, kdo má právo a povinnost za tuto práci.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Český statistický úřad. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. [03.10.2023]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>.

<sup>32</sup> VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. s. 92. ISBN 978-80-7261-232-1.

Existuje několik různých typů organizačních struktur, které organizace mohou použít. Níže je specifikováno několik základních typů organizačních struktur:<sup>33</sup>

- **Liniová organizační struktura:** je nejjednodušší formou organizačního uspořádání, V této struktuře jsou zaměstnanci organizováni do jednoduché linie nadřízenosti, kde každý má jednoho nadřízeného. Informace a pravomoci se pohybují od vrchního vedení až k nižším úrovním organizace, což umožňuje rychlé rozhodování a jednoduchou komunikaci.
- **Liniově štábní organizační struktura:** je rozšířením liniové struktury. V této struktuře jsou vedle liniových manažerů přidány štábní role, jako jsou poradci, specialisté nebo asistenti. Štábní zaměstnanci nepřímo podporují liniové manažery v jejich rozhodovacích procesech a často mají odborné znalosti.
- **Funkční organizační struktura:** je založena na rozdělení pracovníků do oddělení podle jejich funkcí nebo dovedností. Každé oddělení se specializuje na určitou oblast, například marketing, produkt, finance, IT a další. Tato struktura umožňuje hloubkovou odbornost v každé oblasti, ale může zpomalit komunikace mezi odděleními.
- **Divizní struktura:** je založena na rozdělení na základě produktových či geografických divizí. Každá divize má vlastní vedení a kontrolu.
- **Hybridní struktury:** mnoho organizací používá tento přístup, kde se kombinují různé typy struktur, což umožňuje organizacím lépe se přizpůsobit svým potřebám.
- **Sít'ová struktura:** značí spolupráci organizací nebo jednotlivců na bázi partnerství a spolupráce. Tato struktura umožňuje flexibilitu a rychlou reakci na změny v lokaci svého podnikání.

---

<sup>33</sup> Kniha 1: MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr at al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. s. 50-61. ISBN 978-80-7380-230-1.

Kniha 2: HURYCHOVÁ, Klára; BORSÍK, Daniel. *Corporate governance*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015. s. 33-51 a 115-142. ISBN 978-80-7478-654-9.

- **Procesní struktura:** organizace je rozdělena na základě procesů, které provozuje a zaměřuje se na optimalizaci jednotlivých procesů.

Každý z těchto typů organizačních struktur má své vlastní výhody a nevýhody a může být vhodný pro různé situace a typy organizací. Volba správné struktury závisí na cílech organizace, její velikosti, kultuře a strategii.

*„Organizační struktura obchodní korporace je výchozím nástrojem corporate governance<sup>34</sup>, (Ve střední Evropě se tato disciplína rozvinula v posledních 25 letech. Mezinárodní investice, nadnárodní koncerny a spolupráce s místními podnikateli znamenají, že nejen vybrané instituty corporate governance, ale celkově podnikání na určitých trzích má pro podnikatele zásadní význam a podle toho, jak (nejen) právní instituty fungují, jsou podnikatelé připraveni investovat do konkrétních zemí.)<sup>35</sup> Důvod spočívá v tom, že má bezprostřední vliv na způsob řízení a kontroly dané korporace.“<sup>36</sup>*

Korporátní struktura organizace se týká způsobu, jakým je organizace, obvykle velká společnost nebo korporace organizována na úrovni vrcholového vedení a řízení. Korporátní struktura obvykle zahrnuje několik různých organizačních struktur, které mohou existovat ve velké firmě. Některé mohou být:

- **Hierarchická struktura:** často převládá na úrovni vrcholového vedení velkých korporací. V této struktuře jsou manažeři organizováni do jasně definovaných úrovní, jako jsou výkonný ředitel, výkonní viceprezidenti, ředitelé oddělení a další funkce. Tato struktura umožňuje centralizované řízení a kontrolu nad celou organizací.<sup>37</sup>
- **Divizní struktura:** velké korporace často používají divizní strukturu, kde jsou podniky rozděleny do různých divizí podle geografického umístění nebo produktových linií. Každá divize má své vlastní vedení a kontrolu nad

---

<sup>34</sup> Corporate governance – znamená řízení společnosti.

<sup>35</sup> HURYCHOVÁ, Klára; BORSÍK, Daniel. *Corporate governance*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015. s. 24. ISBN 978-80-7478-654-9.

<sup>36</sup> HURYCHOVÁ, Klára; BORSÍK, Daniel. *Corporate governance*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015. s. 31. ISBN 978-80-7478-654-9.

<sup>37</sup> Zdroj: vlastní znalosti z praxe.



svými operacemi. Tato struktura umožňuje specializaci a koncentraci na určité trhy nebo produkty.

- **Matrixová struktura:** může existovat na úrovni projektů nebo specifických iniciativ uvnitř velké korporace. V této struktuře mohou zaměstnanci pracovat na projektech pod vedením různých manažerů, což umožňuje multidisciplinární spolupráci. Tato struktura může být složitá, ale umožňuje flexibilitu a koordinaci.<sup>38</sup>
- **Funkční struktura:** na úrovni korporace může existovat funkční struktura, kde jsou oddělení organizována podle jejich funkcí, například finance, produkt a další oddělení.
- **Síťová struktura:** velké korporace mohou vytvářet sítě partnerství a spolupracovat s extévními organizacemi, aby dosáhly svých cílů. Tato struktura umožňuje organizaci rychle reagovat na změny na trhu a využít odborných znalostí partnerů.

Korporátní struktura mnohdy může být komplexní a složitá. Může kombinovat různé prvky těchto výše zmíněných organizačních struktur, a to v závislosti na konkrétní potřebě organizace, cíli, vizi a misi. Každý u těchto prvků může být použit na různých úrovních korporátu v závislosti na sestavení fungování organizace a struktuře.

### **Propojení struktury, kultury a stylu řízení organizace, tzv. trojúhelník SSK.<sup>39</sup>**

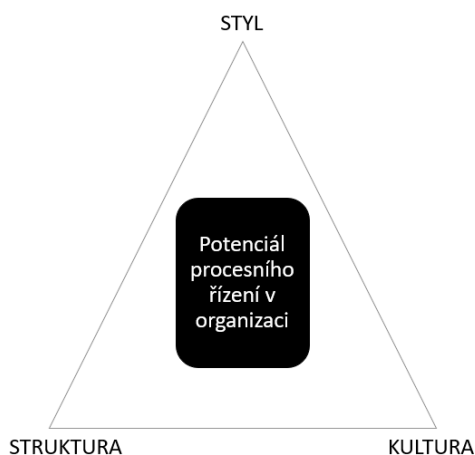
Důležité proměnné ovlivňující úspěšnost implementace procesního řízení v organizaci (důležité pro korporátní organizace) zahrnují tři hlavní aspekty: způsob organizování (struktura), způsob vykonávání úloh (kultura) a způsob řízení (styl) viz. obrázek číslo 2.

---

<sup>38</sup> Zdroj: vlastní znalosti z praxe. Praxe ve společnosti HSBC Service Delivery Centre v letech 2010–2011.

<sup>39</sup> FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

Obrázek 2 – Trojúhelník SSK



Zdroj: 39 (s. 45), vlastní provedení.

Tyto tři aspekty vzájemně interagují a společně tvoří prostředí v organizaci, které buď umožňuje procesní řízení přinést očekávané výhody, nebo naopak může způsobit zvýšení neefektivity a rigidnosti. Pro využití procesního řízení ke zlepšení výkonnosti organizace, je nezbytné plně pochopit, jak tyto proměnné fungují. Proměnné je potřeba také důkladně analyzovat a ovlivňovat, aby organizace dosáhla požadovaných výsledků.

- **Struktura:** proměnná se týká organizace a uspořádání vnitřních struktur a hierarchií. Rozdělení organizace na jednotlivá oddělení, jaké jsou pracovní postupy a toky informací. Správně nastavena struktura by měla podporovat procesní řízení, musí umožňovat efektivní spolupráci a koordinaci mezi jednotlivými částmi organizace.
- **Styl:** styl řízení se zaměřuje na způsob, jakým vedoucí pracovníci organizace komunikují, činí rozhodnutí a řídí své svěřené zaměstnance a týmy. Převážně se jedná o vedení, motivaci a kultivaci pracovního prostředí, které procesní řízení podporuje. Styl řízení může být autokratický, demokratický či liberální.
- **Kultura:** organizační kultura se týká norem, hodnot a způsobu jakým lidé v organizaci spolupracují. Procesní řízení musí být v souladu s organizační kulturou. Pokud je kultura organizace otevřená, inovativní a zaměřená na zlepšení, procesní řízení by mělo být pravděpodobně úspěšnější.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4. Charakteristika vybrané organizace

### 4.1 Profil organizace

Společnost ABC, jedna z vedoucích maloobchodních firem v České republice, se pyšní dlouholetou historií a zavedenou tradicí poskytování kvalitních produktů a služeb svým zákazníkům. Zaměřuje se především na široký sortiment výrobků, od čerstvých potravin až po elektroniku a domácí potřeby, aby uspokojila každodenní potřeby a přání svých zákazníků.

Síť prodejen ABC je rozprostřena po celé České republice, a to jak ve městech, tak i ve venkovských oblastech, což umožňuje efektivně sloužit širokému spektru zákazníků. Prodejny jsou navrženy s ohledem na moderní a přívětivé prostředí, které poskytuje pohodlný nákupní zážitek a zároveň podporuje příjemnou atmosféru pro zákazníky a zaměstnance.

Společnost ABC věří v odpovědný obchodní přístup, a proto aktivně pracuje na snižování ekologického dopadu své činnosti a podporuje lokální komunity. Společnost se neustále snaží inovovat a zlepšovat své služby, aby splňovala nejvyšší standardy kvality a uspokojovala potřeby zákazníků v rámci dnešního rychle se měnícího trhu.

Společnost ABC si zakládá na otevřené komunikaci, férových obchodních praktikách a dlouhodobých vztazích s našimi zákazníky, dodavateli a zaměstnanci.<sup>40</sup>

### 4.2 Organizační struktura

Společnost ABC má smíšenou korporátní strukturu, která se obecně skládá:

- Z vyššího vedení, kterou tvoří Generální ředitel společnosti nesoucí odpovědnost za celkový výkon. Výkonní ředitelé, kteří zabezpečují dozor nad běžnými operacemi a provozem.

---

<sup>40</sup> Zdroj: interní informace společnosti ABC, které jsou modifikovány dle potřeb této bakalářské práce s důrazem na zachování anonymity společnosti ABC, která poskytla součinnost s nezbytnými informacemi sloužícími pro tuto práci.

- Oddělení funkcí (centrální kancelář): finanční a účetní, zahrnující správu financí, účetnictví a kontrolu nákladů. Lidské zdroje, starající se o zaměstnance, nábor, školení a vývoj. Marketing a komunikace, plánují a implementují strategie. Prodej a obchod, který řídí strategie prodeje, péči o zákazníky a obchodní operce. Distribuce a logistika, která se zabývá správou dodavatelského řetězce a logistikou. Podpůrná oddělení (právní, oddělení bezpečnosti a další oddělení sloužící k podpoře chodu společnosti).
- Prodejní jednotky jsou rozděleny dle typů velikosti provozoven s ohledem na potřeby zákazníků a jsou alokovány v různých částech České republiky. Provozovny zahrnují i nákup prostřednictvím internetu, ve společnosti ABC označeno jako online prodejní kanál, který zahrnuje týmy pracující na rozvoji a provozu této služby prodeje. (Provozovny).
- Technická a podpůrná infrastruktura zahrnuje oddělení Informační technologie, zajišťující správu IT infrastruktury a vývoj software. Oddělení údržby starající se o správu budov a zařízení. Výzkum a vývoj zaměřený na inovace, vývoj nových produktů a procesů. (Centrální kancelář).

V rámci každé úrovně hierarchie může být více pododdělení a týmů s odpovědnostmi a úkoly přizpůsobenými konkrétním potřebám a strategií společnosti. Organizační struktura může být a je upravována i podle tržních podmínek, aby lépe vyhovovala strategii a vizi společnosti.<sup>41</sup>

### 4.3 Styl vedení organizace

Jako každá maloobchodní síť provozoven je i společnost ABC primárně orientována na zákazníka. Tento styl vedení představuje manažerský přístup, který klade zákazníka do centra rozhodovacích procesů a strategie organizace. V tomto stylu vedení se lídři zaměřují na porozumění a splnění potřeb zákazníků s poznáním, že spokojení zákazníci jsou esencí k dlouhodobému úspěchu.

---

<sup>41</sup> Zdroj: interní informace společnosti ABC a webové stránky, které jsou modifikovány dle potřeb této bakalářské práce s důrazem na zachování anonymity společnosti ABC, která poskytla součinnost s nezbytnými informacemi sloužícími pro tuto práci.

Takovéto vedení podporuje kulturu empatie a reaktivitu v rámci svých týmů. Podporuje otevřené komunikační kanály pro sběr zpětné vazby a poznatků od zákazníků, což umožňuje organizaci přizpůsobit se a vyvíjet v souladu s očekáváními zákazníků. Tento přístup zahrnuje hluboké porozumění zákaznickým potřebám, preferencím a problémům, což umožňuje lídrům učinit informovaná rozhodnutí pro zlepšení celkového zážitku zákazníka.

Tento přístup překračuje nejen pouhý rámec poskytování produktů nebo služeb, zahrnuje vytváření myšlení s orientací na zákazníka, kde každý zaměstnanec chápe svou roli při přispívání k pozitivnímu a nezapomenutelnému zážitku zákazníka.

Styl vedení orientované na zákazníka má zásadní dopad na způsob, jakým jsou lidé v organizaci vedeni. Jedná se o:

Zaměření na zákazníka jako společný cíl, kde lídři kladou důraz na sdílenou snahu, jež vede ke spokojenosti zákazníka. Týmy jsou vedeny k tomu, aby chápaly význam jejich role při poskytování vynikajícího zákaznického zážitku.

Dalším nezbytným prvkem je otevřená komunikace a transparentnost. Lídři podporují dialog s týmy ohledně zákaznických potřeb, zpětné vazby a strategických cílů organizace. Transparentnost a komunikace vytváří porozumění a angažovanost všech ve společnosti.

Společnost ABC klade též důraz na školení a neustálý rozvoj dovedností a znalostí zaměstnanců, aby byli schopni lépe sloužit zákazníkům. Poskytování školení zaměřených na porozumění potřeb zákazníků a zdokonalování dovedností pro zlepšení zákaznického servisu je tou nejvyšší prioritou.

Odměny a uznání jsou zaměřeny na úspěchy spojené se spokojeností zákazníků. Týmy jsou motivovány prostřednictvím ocenění za vynikající výkony, které přispívají k pozitivnímu zážitku zákazníka.

Lídři podporují aktivní zapojení zaměstnanců v procesech zlepšování, zohledňující zákaznickou zpětnou vazbu. Týmy jsou povzbuzovány k přinášení nápadů na inovace a vylepšení, které přímo ovlivní zákaznický servis.

Měření výkonu je orientované nejen na interní cíle, ale i na to, jak týmy přispívají ke spokojenosti zákazníků. Metriky spojené s kvalitou služeb a zákaznickou spokojeností jsou ústředními ukazateli.

Prostřednictvím flexibility a rychlé reakce, mohou lídři reagovat na změny v zákaznických potřebách bezprostředně a účinně. Týmy jsou povzbuzovány k pružnosti a schopnosti přizpůsobit se novým situacím.

Celkově lze hodnotit vedení zaměřené na zákazníka, že vede k vytváření firemní kultury, ve které je každý zaměstnanec vnímán jako nepostradatelný hráč při poskytování výjimečné hodnoty pro zákazníky, což vede k dlouhodobému úspěchu organizace.

Společnost ABC v rámci ústředního cíle orientovaného na zákazníka, implementuje na zaměstnance rozhodovací techniky ve stylu demokratickém, respektive participativním či liberálním, volném stylu s absencí stylu autokratického (autoritativního). Na základě dotazníkového šetření bude vyhodnoceno, zda tomu tak skutečně je.<sup>42</sup>

## **5. Dotazníkové šetření na styl vedení lidí v organizaci**

### **5.1 Základní informace a specifikace šetření**

V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření ve společnosti ABC. Pro tento účel byla stanovena následující výzkumná otázka: Jaké jsou preferované a aktuálně uplatňované manažerské styly vedoucích pracovníků ve společnosti ABC? Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění dominantních stylů vedení ve společnosti ABC, a to skrze cílené otázky na tři základní styly vedení, které jsou popsány v kapitole 2.3 Styly vedení. Pro účely tohoto šetření byl umožněn výběr 50 osob, kterým byl předložen dotčený dotazník o 30 otázkách.

Otázky byly rozděleny, aby patřičně pokryly dotazy na všechny tři styly vedení a mohl být vyhodnocen primární styl, který respondenti uvedou. Odpověď na každou otázku byla ve stylu výběru ze čtyř hodnotících odpovědí: Rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Hodnotící kritérium byla odpověď: Rozhodně ano,

---

<sup>42</sup> Zdroj: interní informace společnosti ABC, které jsou modifikovány dle potřeb této bakalářské práce s důrazem na zachování anonymity společnosti ABC, která poskytla součinnost s nezbytnými informacemi sloužícími pro tuto práci.

aby bylo zajištěno korektní vyhodnocení dotazníku a zjištěna pravdivost respondentova zvoleného stylu vedení nadřízeným ve společnosti ABC. Kontrolní hodnocení bylo provedeno i přepočtem u jednotlivých odpovědí, rozhodně ano a spíše ano.

Dotazník byl zaslán na 25 osob na provozovny, které jsou rozprostřeny po celé České republice. Na centrální kancelář byl poslán dotazník na dalších 25 osob a to na všechna oddělení, která jsou popsána v kapitole 4.2 Organizační struktura této práce. Dotazník byl spuštěn dne 6.11.2023 s průvodním emailem a ukončen byl dne 3.12.2023, kdy již všichni respondenti reagovali a byla naplněna kvóta 50 respondentů potřebná k šetření. Celkový počet dní, kdy byl dotazník respondentům k dispozici byl 37 dní.

Průměrný čas strávený nad vyplněním dotazníku byl 9 minut a 28 sekund.

## **5.2 Použitá metoda**

Sociologický výzkum představuje komplexní a systematický proces, který může poskytnout hluboké vhledy do rozmanitosti sociálních interakcí a struktur ve společnosti. Jeho hlavním úkolem je zkoumat a interpretovat sociální jevy, vzorce chování a proměny, které charakterizují lidskou existenci v kolektivu. Tento specifický druh výzkumu se zaměřuje na různé aspekty lidského života, od individuálních postojů a chování až po širší sociální instituce a změny v rámci společnosti.

Proces sociologického výzkumu zahrnuje několik podstatných fází, které mají za cíl systematicky shromáždit relevantní data a umožnit jejich analýzu. Prvním krokem je formulace otázek a hypotéz, které výzkumník chce prostřednictvím svého výzkumu zodpovědět. Důraz je kladen na jasné stanovení cílů a definici sledovaných proměnných.

Samotný sběr dat může probíhat různými způsoby, přičemž využívá škálu metod, jakými jsou například pozorování, dotazníky a rozhovory. Pozorování umožňuje získat informace o reálném chování jednotlivců nebo skupin přímo na místě, zatímco dotazníky a rozhovory nabízejí možnost získat hlubší porozumění subjektivních postojů a zkušeností respondentů. Důležitým aspektem je také

pečlivý výběr vzorku populace, který by měl být reprezentativní a představovat širší sociální skupinu.

Po sběru dat následuje fáze analýzy, kde jsou informace systematizovány, zkoumány a interpretovány. Statistické metody a teoretické rámce sociologie jsou často využívány k odhalení vzorců a vztahů v datech. Výzkumník se snaží odpovědět na své původní otázky a ověřit platnost svých hypotéz.

Celkový cíl sociologického výzkumu spočívá v poskytnutí hlubších znalostí o sociálních jevech, které mohou být důležité pro širší společenský kontext. Výsledky výzkumu mohou sloužit k lepšímu porozumění sociálním strukturám, změnám a vzorcům, což může přispět k formulaci efektivnějších politik, sociálních intervencí a celkovému pokroku ve společnosti. Sociologický výzkum tak hraje nezbytnou roli ve zkoumání a pochopení dynamiky lidských společenství.<sup>43</sup>

K naplnění výzkumného záměru, vyjádřeného v cíli praktické části této práce, byla zvolena metoda dotazování, která je standardním nástrojem používaným v rámci sociologického výzkumu k sběru kvantitativních dat. Dotazování bylo uskutečněno formou dotazníku, který byl sestaven tak, aby získané odpovědi respondentů poskytly konkrétní a měřitelné informace o stavu vnímání vůči nim uplatňovaného manažerského organizačního jednání a chování.

Typicky je dotazník rozdělen na několik částí s různými kategoriemi otázek, a to tak, aby poskytoval co nejkomplexnější pohled na zkoumaný fenomén. Některé základní složky dotazníku zahrnují:

Otázky zaměřeny na základní charakteristiku respondentů, jako jsou pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, jak dlouho pracují na dané pozici a další otázky tohoto typu, které pomáhají vytvořit profil zkoumané skupiny respondentů.

Dotazník může obsahovat otevřené či uzavřené otázky, jde o vhodný výběr při přípravě dotazníku, a k čemu dotazník bude určen. Otevřené otázky umožňují respondentům vyjádřit své myšlenky, názory a to bez omezení danými předem určenými možnostmi. Konstrukce použitého dotazníku je založena na uzavřených

---

<sup>43</sup> URBAN, Lukáš. *Sociologie. Klíčová témata a pojmy*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. s. 55-68. ISBN 978-80-247-5774-2.



otázkách, ve kterých jsou předem dány možnosti odpovědí, ze kterých respondenti vyberou možnost, která nejlépe vyhovuje jejich hodnocení. Tato metoda usnadňuje kvantifikaci dat a statistickou analýzu. Formy mohou být od jednoduché varianty typu ano/ne, různé stupně hodnocení nebo nabízené možnosti.

Pro měření intenzity či směru postojů nebo názorů respondentů na daná tvrzení v dotazníku, slouží Likertova stupnice.<sup>44</sup> Respondenti vyjadřují souhlas či nesouhlas na škále, která má obvykle formu od „zcela souhlasím“ po „zcela nesouhlasím“.

Výhodou použití dotazníkové metody je schopnost zajistit rychlý a účinný sběr velkého množství dat od širokého spektra respondentů. Co je ovšem nezbytné, je volba vhodných otázek, které musí být jasné a srozumitelné. Musí být relevantní pro výzkum, předem testované, aby nedošlo při samotném sběru dat ke zkresleným odpovědím či případným nedorozuměním.<sup>45</sup>

Osnova sociologického výzkumu v této práci zahrnovala následující kroky:

#### **Formulace výzkumných otázek:**

- Rozhodnutí formulovat 30 otázek mělo za cíl dostatečně pokrýt šetření a zjistit dominantní styl vedení lidí dotazované organizace ABC.
- Při formulaci otázek bylo zohledněno, že odpovědi mohou být ovlivněny způsobem, jakým jsou otázky formulovány. Tato metoda nemusí vždy zachytit složitost lidského chování, rozpoložení v dané organizaci nebo možné obavy se sdílením odpovědí nadřízeným pracovníkům.
- Respondenti byli ujištěni, že sběr dat a jejich oslovení jsou zajištěny v anonymitě.

---

<sup>44</sup> Likertova škála je metoda měření, která se používá k zjišťování postojů, názorů a úrovní souhlasu nebo nesouhlasu respondentů vůči daným tvrzením. Tato škála umožňuje kvantifikovat subjektivní názory a preference, přičemž respondent může vyjádřit svůj postoj na kontinuální škále. Likertovy škály jsou často používány v průzkumech, dotaznících a sociologickém výzkumu. (Zdroj: <https://www.englisheditorialservices.com/business-terms/likert-scale/>)

<sup>45</sup> EVANGELU, Jaroslava Ester; NEUBAUER, Jiří. *Testy pro personální práci. Jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. s. 83-103. ISBN 978-80-247-5056-9.

### **Výběr výzkumné metody:**

- Jako nejúčinnější přístup ke sběru dat a výzkumu byla vybrána metoda dotazníková.
- Dotazník byl vytvořen online za účelem zabezpečení sběru a vyhodnocení dat. Pro zajištění anonymity respondentů byla využita platforma Microsoft Forms.

### **Vzorek:**

- Představoval skupinu pracovníků společnosti ABC, kteří byli pečlivě vybráni tak, aby pokryli celou organizaci a zajistili relevantní data pro úspěšné vyhodnocení.

### **Sběr dat:**

- Sběr dat probíhal pomocí platformy Microsoft Forms, kde byl dotazník vytvořen a následně odeslán vybranému vzorku emailem s vykopírovaným odkazem na připravený dotazník.

### **Analýza dat:**

- Analýza dat byla provedena po dosažení požadované kvóty 50 respondentů (schváleno personálním oddělením společnosti ABC), kteří dotazník vyplnili.

### **Interpretace výsledků**

Interpretace výsledků proběhla v kapitole 5.3 této práce, kde bylo hodnotícím kritériem odpověď: „Rozhodně ano“ u skupiny otázek zaměřených na zkoumaný styl vedení v organizaci ABC.

### **Popis samotné analýzy dotazníku, připraveného pro zaměstnance (participant) společnosti ABC s názvem: „Styl vedení lidí v organizaci“ (Příloha číslo 1)**

Dotazník obsahuje celkem 30 otázek, které byly rozděleny do tří kategorií podle stylu vedení: autokratický (autoritativní), demokratický (participativní) a liberální (volný).

### **Autokratický styl vedení:**

- Otázky 1, 3, 4, 5, 7, 10, 17, 21, 26, 29 zaměřené na preferenci autokratického stylu.
- Cíl: Identifikace jednostranných a autoritativních rozhodovacích preferencí respondentů.

### **Demokratický styl vedení:**

- Otázky 2, 6, 8, 11, 16, 18, 20, 23, 27, 28 zkoumající demokratický styl.
- Cíl: Zjištění, zda respondenti preferují zapojení týmu a participaci ve rozhodovacím procesu.

### **Liberální styl vedení:**

- Otázky 9, 12, 13, 14, 15, 19, 22, 24, 25, 30 zkoumající preference k liberálnímu stylu.
- Cíl: Měření preference respondentů k volnosti, flexibilitě a neformálnímu přístupu v rozhodování a vedení.

Po sběru dat bylo provedeno vyhodnocení (vyhodnocení bylo provedeno za pomoci excelovského souboru stáhnutého z použité platformy Microsoft Forms), při kterém byly vybrány odpovědi "Rozhodně ano" a "Spíše ano" jako pozitivní. Tyto odpovědi byly následně přiřazeny číselným hodnotám: 1 pro autokratický styl, 2 pro demokratický a 3 pro liberální styl vedení.

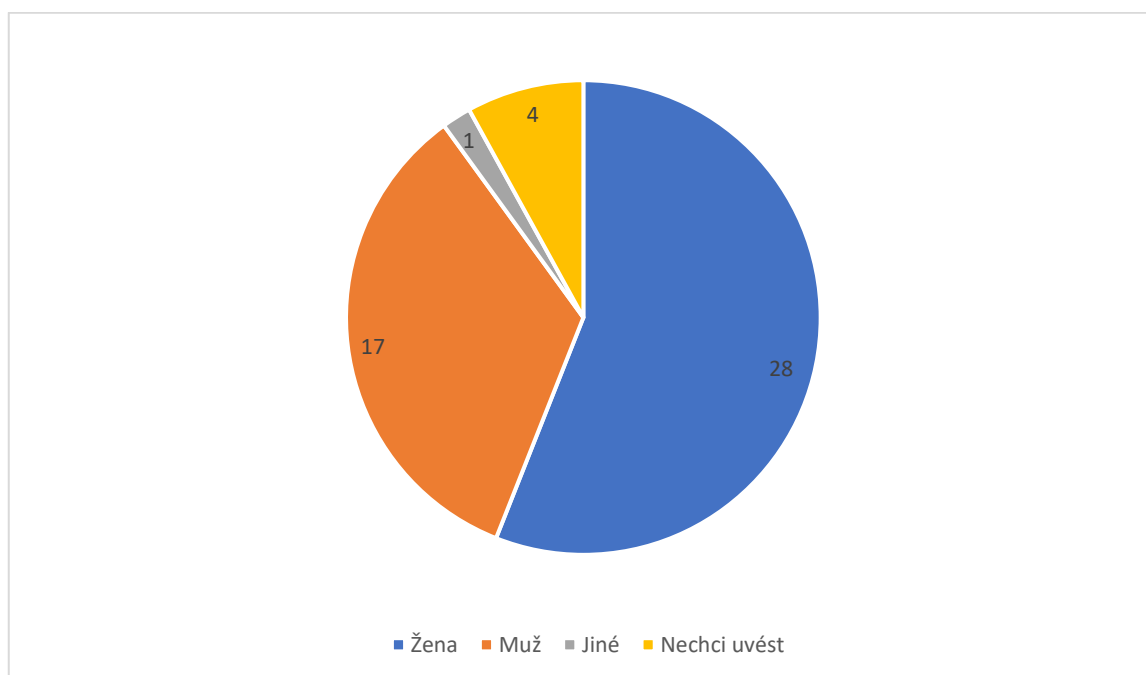
V případě otázek s nejednoznačnými odpověďmi byla použita stejná logika, přičemž byly hodnoceny pouze otázky s odpovědí "Rozhodně ano". To umožnilo preferovat styl označený jako rozhodnější či jednoznačnější, tam, kde byla nejistota.

Tento přístup kategorizace a vyhodnocení umožňuje získat přehled o preferencích respondentů v rámci různých stylů vedení, což může být nápomocné při strategickém plánování a rozvoji vedení v dané organizaci.

### 5.3 Vyhodnocení jednotlivých odpovědí

Úvodní otázky dotazníku se týkaly informací o respondentovi, zahrnující otázky ohledně pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a délky pracovního působení v současné pozici. Výsledky těchto otázek jsou prezentovány v následujících grafech, zohledňujících odpovědi všech 50 dotazovaných respondentů.

Graf 1 – Pohlaví



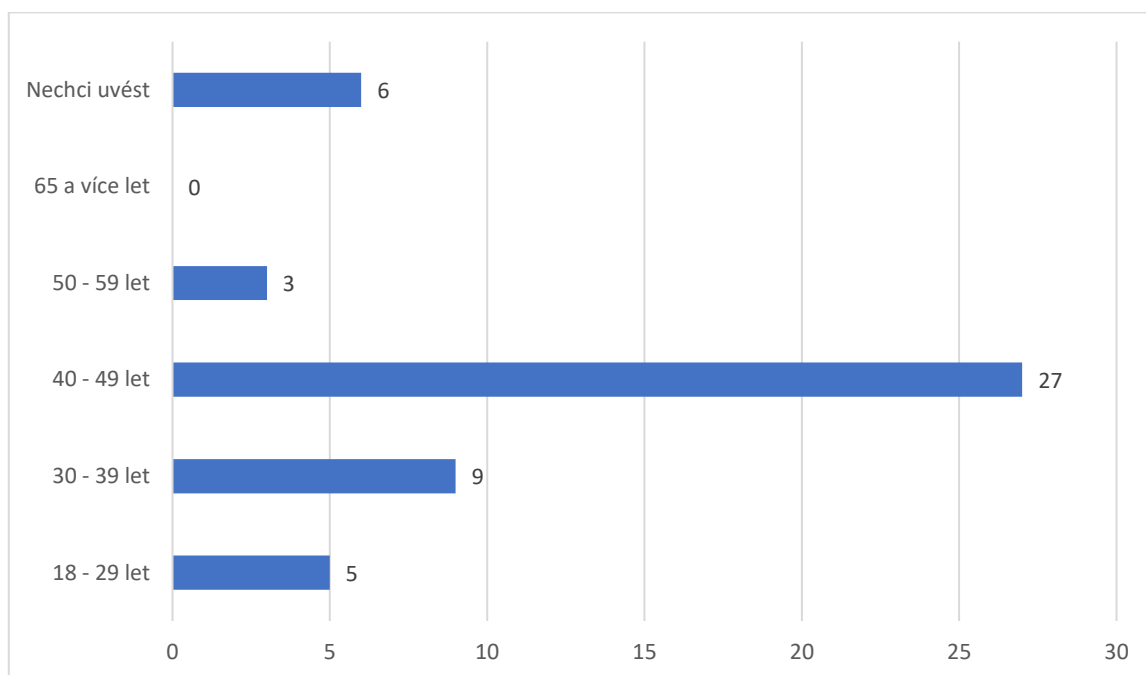
Zdroj: data dotazníků zaměstnanců organizace ABC, vlastní provedení.

Analýza dat prvního grafu týkajícího se pohlaví v rámci organizace odpovědělo celkem 50 respondentů. Nejvíce z nich (28) se identifikuje jako ženy, což představuje většinovou část respondentů. Muži jsou druhou největší skupinou s odpovědí od 17 respondentů. Je patrné, že v organizaci je větší zastoupení žen.

Existuje také jeden respondent, který uvedl "jiné" pohlaví, což může indikovat rozmanitost pohlavních identit v pracovním prostředí. Čtyři respondenti se rozhodli nezveřejnit informace o svém pohlaví, což může být motivováno různými důvody, včetně osobních preferencí nebo citlivosti informací.

Celkově lze konstatovat, že organizace vykazuje určitou rozmanitost ve složení podle pohlaví, s větším zastoupením ženského pohlaví v porovnání s muži.

**Graf 2 – Věk**



Zdroj: data dotazníků zaměstnanců organizace ABC, vlastní provedení.

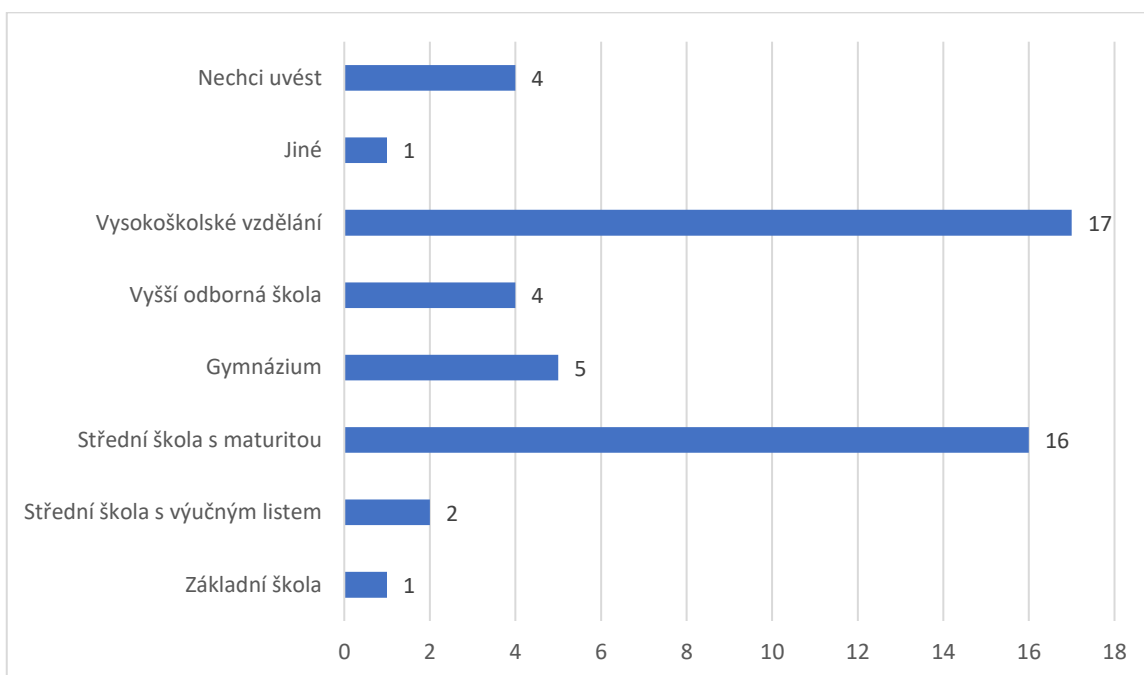
V analýze věkových skupin, grafické znázornění číslo 2, mezi 50 respondenty odpovídajícími v rámci organizace lze identifikovat zajímavé charakteristiky.

Nejvíce respondentů (27) patří do věkové kategorie 40-49 let, což představuje výraznou část pracovní síly. Druhou největší skupinu tvoří respondenti ve věku 30-39 let (9 respondentů), což značí střední věkovou skupinu. Věková skupina 18-29 let obsahuje 5 respondentů, přičemž se jedná o menší, ale pravděpodobně dynamickou skupinu mladších zaměstnanců.

Zajímavým jevem je absence respondentů ve věkové kategorii 65 a více let. Toto může odrážet charakteristiky pracovní síly v organizaci, kde nemusí být zastoupení jedinců ve vyšší věkové skupině.

Šest respondentů se rozhodlo nezveřejnit informace o svém věku, což může být motivováno různými důvody, včetně ochrany osobních údajů nebo jiných preferencí. Celkově lze konstatovat, že organizace vykazuje rozmanitost ve věkovém složení, s výrazným zastoupením věkové kategorie 40-49 let.

**Graf 3 – Dosažené vzdělání**



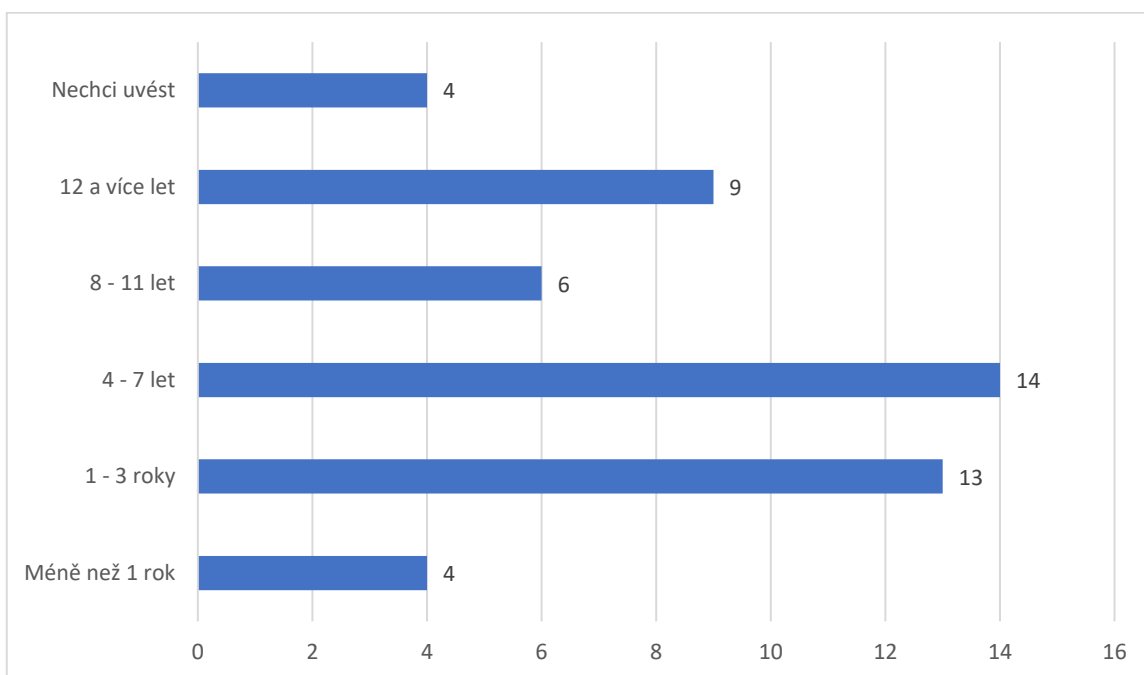
Zdroj: data dotazníků zaměstnanců organizace ABC, vlastní provedení.

Z analýzy grafu číslo 3 - Dosažené vzdělání, mezi 50 respondenty lze identifikovat několik podstatných trendů. Nejvíce respondentů (17) dosáhlo vysokoškolského vzdělání, které ukazuje na vysokou úroveň akademické kvalifikace v této skupině. Střední školu s maturitou absolvovalo (16) respondentů, což představuje druhý nejčastější stupeň vzdělání. Naopak, pouze (1) respondent uvedl jako své nejvyšší dosažené vzdělání základní školu, čímž se řadí do dvou skupin s nejmenším zastoupením.

Gymnázium absolvovalo (5) respondentů, což představuje solidní zastoupení ve srovnání s ostatními stupni vzdělání. Vyšší odborná škola a střední škola s výučním listem měly oba relativně nízký počet absolventů (4 resp. 2). Existují také respondenti, kteří buď odmítli poskytnout informace o svém vzdělání (4), nebo uvádějí jiný typ vzdělání (1).

Celkově lze konstatovat, že většina respondentů má solidní kvalifikaci s důrazem na vysokoškolské vzdělání, což může odrážet určitou úroveň odbornosti v pracovním prostředí společnosti ABC.

*Graf 4 – Délka v dané pozici*



Zdroj: data dotazníků zaměstnanců organizace ABC, vlastní provedení.

Analýzou provedenou v rámci grafu 4 – Délka v dané pozici lze mezi respondenty odhalit určité charakteristiky. Největší skupina respondentů (14) pracuje v dané pozici od 4 do 7 let, což naznačuje stabilní pracovní zázemí a pravděpodobně středně zkušenou pracovní sílu. Druhý nejčastější rozsah délky působení je 1 až 3 roky, což indikuje přítomnost novějších zaměstnanců nebo těch, kteří nedávno přešli do své současné pozice. Následující skupinou jsou respondenti, kteří pracují ve své pozici méně než 1 rok, což může zahrnovat nové zaměstnance nebo krátkodobé pracovní vztahy. Menší skupina respondentů (6) má působení v rozmezí 8 až 11 let, jimiž jsou zkušení pracovníci s delší pracovní historií v dané organizaci. Respondenti s působením ve své pozici 12 a více let představují menší, ale nejvíce zkušenou skupinu, která hraje ústřední roli v organizaci. Někteří respondenti (4) se rozhodli nezveřejnit informace o délce svého působení, což může být způsobeno různými důvody, včetně osobních preferencí nebo citlivosti informací. Celkově lze konstatovat, že ve skupině respondentů je přítomna různorodost délky působení, což může odrážet různé etapy kariéry a zkušeností v dané organizaci ABC.

### 5.3.1 Výsledky šetření – lidé z centrály

Tabulka 2 – Vyhodnocení odpovědí respondentů z centrály

ID	Kde pracujete	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	v19	v20	v21	v22	v23	v24	v25	v26	v27	v28	v29	v30	1	2	3	1	2	3			
1	Centrála			1				1	2	3	1		3	3	3	3	2	1	2	3	2			2	3	3							3	4	5	9	6	8	10	
2	Centrála										3										3				2	3	3					1	3	1	1	4	4	8	9	
3	Centrála							2								3					3				3	3	3					2			0	2	5	4	6	8
4	Centrála		2							3																									0	1	1	1	9	10
5	Centrála																																		0	1	0	5	6	3
6	Centrála							2					3				2				3			3	3	3	1	2	2					1	4	5	2	10	10	
7	Centrála				1	1				3													1											4	0	1	6	3	9	
8	Centrála		2			2	2	2			2		3	3	3	3	2			2	3	2			2	3	3	1	2	2			1	10	7	2	10	8		
9	Centrála		2			2	2	3			2		3	3	3	3	2			2	3				3	3			2	2				0	8	7	1	10	10	
10	Centrála		2					3							3	3					3				3	3							0	1	7	3	9	10		
11	Centrála			1			2			3			3	3	3					2					3								1	3	6	2	10	10		
12	Centrála		2	1		2	2	3			2		3	3	3	3	2							2		3	1	2					2	7	6	6	10	10		
13	Centrála																																	1	0	0	5	7	8	
14	Centrála		2			2	2	3			2	3			3	3	2			2	3	2			3	2	3	3			2	2		0	10	9	2	10	10	
15	Centrála		2													3									2				1					1	2	1	3	9	9	
16	Centrála		2			2	2	3						3	3	3	2			2										2	2			0	8	4	3	10	9	
17	Centrála					2								3																				0	2	1	5	10	10	
18	Centrála			1	1			2												1														5	1	0	6	5	9	
19	Centrála								3						3																			0	1	3	3	8	9	
20	Centrála							2																		3	3	1						1	1	3	7	9	10	
21	Centrála				1		2								3					2	3				3		3							1	2	4	3	5	9	
22	Centrála				1		2	3						3	3	3							2	1										2	2	4	4	7	6	
23	Centrála		2		1	1		1							3	3				2					3	2								3	4	5	8	10	9	
24	Centrála		2						3																		3	3				2			0	2	6	2	9	9
25	Centrála		2					2	3																										0	4	5	1	9	9
																																			0	10		15		

Zdroj: data dotazníků zaměstnanců organizace ABC, vlastní provedení.

Z vyhodnocení odpovědí, jež byly položeny 25 respondentům, které obsahovaly baterii 30 cílených otázek, bylo zjištěno, že 15 osob považuje svůj způsob řízení jako liberální styl. Dalších 10 respondentů je přesvědčeno, že jsou řízení způsobem demokratickým. V tabulce číslo 2 lze vyzorovat i některé odpovědi, které vykazují vnímání svého řízení jako autoritativní. Je možné, že u určitých otázek respondenti tuto volbu učinili, kdy vedoucí uplatňují tento styl v daných situacích. Celkové výsledky dotazovaných osob z centrály vypovídají o způsobu jejich vedení stylem liberálním.

V rámci vyhodnocení dotazníku se ukazuje, že vedoucí pracovníci využívají a preferují liberální, volný styl vedení lidí, což reflektuje flexibilní a otevřený přístup vedoucích k řízení týmu. Data získaná od respondentů centrály poskytují několik nedílných poznatků.

Prvním významným poznatkem je, že vedoucí v této organizaci přikládají značný význam svým podřízeným a dávají jim větší volnost při rozhodování a formulaci postupů. Tato flexibilita umožňuje jednotlivým členům týmu přímo ovlivňovat své pracovní procesy a cíle, což v konkrétní situaci zřejmě vede ke zvýšené angažovanosti a odpovědnosti.



Získaná data rovněž naznačují, že vedení klade důraz na podporu týmové práce. Vedoucí se v tomto ohledu zaměřují na předávání důležitých informací, které podporují efektivitu práce a umožňují spolupracovníkům lépe porozumět strategickým a koncepčním aspektům činnosti společnosti.

Dalším význačným prvkem tohoto liberálního stylu je podpora kreativity. Vedoucí se soustředí na vytváření prostředí, kde je inovace povzbuzována a kde mají členové týmu možnost aktivně přispívat k vývoji nových myšlenek a postupů.

Celkově lze tedy konstatovat, že vyhodnocená data naznačují, že liberální, volný styl vedení v organizaci ABC aplikovaný na zaměstnance centrály, představuje zásadní článek, který umožňuje efektivní podporu práce týmu, podněcuje kreativitu a poskytuje flexibilitu v rozhodování. Tato charakteristika stylu vedení je v souladu s moderními trendy, které zdůrazňují důležitost zapojení zaměstnanců a otevřenost inovacím.

### 5.3.2 Výsledky šetření – lidé z provozoven

Tabulka 3 – Vyhodnocení odpovědí respondentů z provozoven

ID	Kde pracujete	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	v19	v20	v21	v22	v23	v24	v25	v26	v27	v28	v29	v30	1	2	3	4	5			
1	Provozovna																																						
2	Provozovna	1	2	1			2	1	2	3	1	2		3	3	3	2		2	3	2			2	3	3	1	2	2	1	3	0	2	1	2	8	6		
3	Provozovna	1	2	1			2	1	2	3		2			3	3	2		2	3	2		3	2		3		2	2		3	3	10	6	3	10	9		
4	Provozovna																																		0	1	0	5	5
5	Provozovna		2				2	2			2	3							3				2		3		2						0	6	3	10	10	9	
6	Provozovna														3																			0	0	1	0	0	1
7	Provozovna				1																													1	0	0	8	4	5
8	Provozovna		1	1	1		1	2						3					1				1				1			1			8	1	1	9	3	2	
9	Provozovna																	2															1		7	3	3		
10	Provozovna																																0	0	0	4	8	6	
11	Provozovna		2				1	3		2			3	3	3	2		2					2				2	2				1	7	4	7	10	9		
12	Provozovna		2	1			2							3	3	3	2				3						3	2					1	4	6	3	9	9	
13	Provozovna			1				1					3		3	3	2						3			3	1					3	3	1	4	6	7	9	
14	Provozovna		2		1		2	2	3																3		1						2	3	2	10	5	8	
15	Provozovna		2	1			2						2			3	2				3	2				3		2					1	6	4	5	9	9	
16	Provozovna			1				2						3		3	2																1	3	2	2	10	7	
17	Provozovna					1			2					3	3				1														4	1	3	8	6	10	
18	Provozovna		1	2						1	2													1	3					2	1		4	3	1	8	8	8	
19	Provozovna				1			2		1													1										4	1	0	8	1	1	
20	Provozovna			1			2		3		2				3	3	2					2			2			2					1	6	4	3	10	8	
21	Provozovna					2		2	3					2	3	3	3	2		2	3			3	2	3	3		2	2			0	8	10	1	10	10	
22	Provozovna		1			1	1			1							1		3			1		3			3	1				8	0	2	8	1	2		
23	Provozovna		2				2			3					3	3				2	3				3	2	3					0	6	7	5	10	10		
24	Provozovna				1																	3											1	1	2	7	8	8	
25	Provozovna				1					2												3											1	2	2	4	9	10	
																																6	11		8				

Zdroj: data dotazníků zaměstnanců organizace ABC, vlastní provedení.

Vyhodnocením 30 otázek, jež byly položeny 25 respondentům, se 11 vyjádřilo ve smyslu, že aplikovaný způsob vedení na nich samých považující za demokratický styl vedení, dalších 8 pracovníků vnímá své řízení způsobem liberálním. Jako překvapivé se jeví skutečnost, kdy 6 zaměstnanců vnímá své řízení jako

autoritativní. Nabízí se tak zde otázka důvodu takového subjektivního vnímání, a to navzdory deklaraci aplikace demokratického systému samotné společnosti ABC, kdy se takový (autoritativní) styl jeví jak manažersky vhodný, a to s ohledem na konkrétní výkon práce, v tomto případě v provozovnách, kde je předmětem zejména práce manuální, kde není vždy prostor pro invenci. Taková okolnost tedy může být způsobena faktory, jako jsou např. specifické pracovní podmínky, povahou práce, nebo osobnostními rysy jednotlivých pracovníků. Nelze tak vyloučit, že vnímání autoritativního stylu vedení, je determinováno, ať již vědomě či nevědomě, takovými okolnostmi, kdy sami pracovníci jej považují, s ohledem na jejich způsob a předmět práce, za nejvhodnější. Bylo by jistě zajímavé hlubší zkoumání takového vnímání samotnými zaměstnanci a co může stát za tímto výsledkem a zda existují konkrétní situace, ve kterých je autoritativní styl vedení preferován i když společnost preferuje styl demokratický a liberální.

Vyhodnocené údaje od pracovníků z provozoven poukazují na preferenci demokratického stylu vedení v rámci společnosti ABC. Tyto výsledky poskytují několik významných poznatků o demokratickém přístupu k řízení.

Prvním důležitým zjištěním je, že pracovníci z provozoven mají sklon vnímat vedení jako participativní a otevřené vůči názorům a příspěvkům týmu. Demokratický styl vedení umožňuje zaměstnancům aktivně se podílet na rozhodovacím procesu, což může přispívat k vyšší angažovanosti a motivaci.

Získaná data naznačují, že demokratický přístup podporuje spolupráci a komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Vedoucí věnují pozornost názorům a zpětné vazbě svých podřízených, což vytváří prostředí, kde jsou zaměstnanci vnímáni a respektováni.

Dalším podstatným aspektem demokratického stylu je aktivní zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování ohledně postupů a cílů. Pracovníci mají možnost přímo ovlivňovat svou pracovní realitu, což může vést k vyšší autonomii a odpovědnosti v pracovním prostředí.

Celkově lze konstatovat, že vyhodnocené údaje od pracovníků z provozoven naznačují, že demokratický styl vedení v organizaci ABC přispívá k participaci, otevřené komunikaci a aktivnímu zapojení zaměstnanců do rozhodovacích

procesů. Tato charakteristika stylu vedení reflektuje důraz na demokratické hodnoty, které kladou důraz na rovnost, spolupráci a vzájemný respekt v pracovním prostředí.

#### **5.4 Celkové vyhodnocení šetření**

Výsledky šetření naznačují zajímavé rozdíly v preferencích vedení mezi zaměstnanci centrály a provozoven ve společnosti ABC. Důležité je zdůraznit, že společnost před samotným průzkumem deklarovala preferenci demokratického a liberálního stylu vedení.

V centrálních strukturách vyniká liberální přístup, který reflektuje flexibilitu, otevřenost a důraz na individuální angažovanost. Tento přístup je v souladu s deklarovanými hodnotami společnosti a poskytuje zaměstnancům větší svobodu při rozhodování.

Naopak vedoucí pracovníci provozoven upřednostňují demokratický styl vedení, což odpovídá očekáváním společnosti. Tento přístup zdůrazňuje účast zaměstnanců na rozhodovacím procesu, otevřenou komunikaci a podporu spolupráce. Přítomnost preferencí pro autoritativní styl u některých respondentů vyžaduje další zkoumání, přičemž se klade otázka, zda existují specifické situace, ve kterých je tento styl považován za účinný.

Celkově lze konstatovat, že výsledky šetření odpovídají deklarovaným preferencím společnosti ABC. Diferencovaný přístup k vedení v různých částech organizace vyžaduje nejen respektování těchto rozdílů, ale i aktivní podporu a vytváření strategií, které odpovídají specifickým potřebám jednotlivých oddělení.

V praxi to znamená nejen uznání těchto odlišností, ale i aktivní vytváření prostředí, které podporuje diverzitu a efektivní fungování v různých částech společnosti. Komunikace a porozumění mezi centrálním vedením a provozními týmy zůstávají nepostradatelnými faktory pro úspěch firemních cílů a udržení harmonie v pracovním prostředí.

## 5.5 Návrhy na zlepšení a doporučení

Návrhy na zlepšení a doporučení založená na vyhodnocených výsledcích.

**Školení vedoucím pracovníkům** – poskytnout vedení centrály a provozovněm školení zaměřené na efektivní implementaci deklarovaných stylů vedení. To může zahrnovat dovednosti podporující participaci, otevřenou komunikaci a efektivní vedení týmu.

**Komunikace o preferencích** – bylo by vhodné posílit komunikaci v rámci společnosti ohledně preferencí vedení. Zabezpečit, aby všichni zaměstnanci byli dobře informováni o zamýšleném demokratickém a liberálním stylu vedení a porozuměli jeho výhodám pro celou organizaci.

**Zjištění příčin výběru autoritativního stylu** – provést podrobnější šetření mezi zaměstnanci preferujícími autoritativní styl vedení. Cílem by měla být identifikace specifické situace nebo faktorů, které vedou k této preferenci, a poskytnout opatření, která se mohou přizpůsobit jejich potřebám.

**Fórum pro výměnu názorů** – zavedení pravidelných fór pro zaměstnance preferující autoritativní styl vedení. Cílem je identifikovat specifické situace nebo faktory, které vedou k této preferenci, a poskytnout opatření, která se mohou přizpůsobit jejich potřebám.

**Zpětná vazba od zaměstnanců** – vytvořit pravidelný sběr zpětné vazby od zaměstnanců ohledně uplatňování preferovaných stylů vedení nadřízených. To by mohlo umožnit pružné reagování na změny potřeb a očekávání v pracovním prostředí.

**Individualizované přístupy** – vytvoření individuálních přístupů k vedení v rámci každé části společnosti. To může zahrnovat pružnost v implementaci stylů vedení podle specifických potřeb jednotlivých týmů.

**Koordinace mezi odděleními** – zajistit efektivní koordinaci mezi centrálním vedením a týmy provozoven. To může zahrnovat pravidelná setkání, kde se sdílí poznatky a zkušenosti, a podpora spolupráce na společných cílech společnosti.

**Rozvoj leadershipu** – investovat do programů rozvoje leadershipu, které podporují dovednosti potřebné pro demokratický a liberální styl vedení. To může

zahrnovat trénink v komunikaci, podpoře týmové práce a rozvoji inovativního prostředí.

**Monitorování a hodnocení** – zavedení systému pravidelného monitorování a hodnocení úspěšnosti implementace preferovaných stylů vedení. To umožní adaptaci strategií na základě reálných výsledků a zpětné vazby od zaměstnanců.

**Průzkum zaměstnanecké angažovanosti** – pravidelné průzkumy angažovanosti zaměřené na styly vedení, které pomohou pružně reagovat na změny v preferencích a potřebách zaměstnanců.

Tato opatření by mohla přispět k harmonizaci vedení ve společnosti ABC a podporovat dosahování cílů společnosti.

## Závěr

Cílem bakalářské práce vedení lidí v organizaci s důrazem na korporátní strukturu bylo identifikovat dominující manažerské styly používané v praxi ve vybrané korporátní společnosti ABC. První část práce poskytla teoretický základ prostřednictvím krátké historie, vybraných významných vůdčích osobností a jejich inspirativnímu stylu vedení a důležitých pojmů souvisejících s danou problematikou.

Druhá část práce se zaměřila na praktický aspekt tématu a samotné vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na identifikaci preferovaného manažerského stylu vedení lidí ve vybrané organizaci ABC. Příprava na šetření zahrnovala spolupráci personálního oddělení dané organizace a poskytnutí potřebných informací, které byly nezbytné pro přípravu dotazníku a vzorku respondentů.

Cílem samotného výzkumu bylo zjistit a analyzovat preference zaměstnanců v oblasti tří základních manažerských stylů vedení: autokratický, demokratický a liberální. Výsledky tohoto šetření poskytly cenné informace o preferovaných a aktuálně uplatňovaných stylech vedoucích pracovníků organizace ABC. Získaná data umožnila posoudit současnou situaci a identifikovat případné oblasti pro zlepšení. Vybraná metoda dotazníkového šetření se ukázala jako efektivní nástroj pro sběr dat a analýzu v kontextu vedení lidí v dotčené organizaci. Na základě zjištěných informací byla navržena konkrétní doporučení.

Cíl bakalářské práce byl naplněn.

**Výzkumné metody:** Pro dosažení tohoto cíle bylo provedeno detailní vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které poskytlo podrobný pohled na preferované manažerské styly jak v centrálním vedení, tak mezi pracovníky provozoven společnosti ABC.

**Výsledky:** Zjištění ukázala, že v centrálním vedení společnosti rezonuje liberální, volný styl s flexibilitou, otevřeností a důrazem na individuální angažovanost, což odpovídá deklarovaným hodnotám společnosti. Naopak, pracovníci provozoven preferují demokratický styl (taktéž deklarován společností), což reflektuje participaci zaměstnanců, otevřenou komunikaci a podporu spolupráce.

**Neočekávané dynamiky:** Přítomnost preferencí pro autoritativní styl vedení u některých respondentů představuje zajímavé a neočekávané zjištění, které vyžaduje další zkoumání. Tato odchylka od preferovaných stylů naznačuje potřebu hlubšího porozumění potřebám různých skupin zaměstnanců.

**Závěr a doporučení:** Závěr práce zdůrazňuje potřebu dalšího zdokonalení strategií vedení, aby lépe odpovídaly specifickým potřebám a preferencím v různých částech organizace ABC. Doporučuje se posilovat komunikaci ohledně preferovaných stylů vedení, poskytovat školení vedení zaměřené na implementaci těchto stylů a věnovat se individuálním přístupům pro různá oddělení.

**Monitoring a hodnocení:** Pravidelná monitorování a hodnocení úspěšnosti implementace těchto opatření jsou zásadní pro neustálé zdokonalování firemní kultury a dosahování firemních cílů. Takovéto nástroje mohou sloužit jako prostředky k adaptaci strategií vedení podle aktuálních potřeb společnosti ABC.

## Seznam použité literatury a internetových zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BARTOŠKOVÁ, Hana. *Management II Základy Vybrané metody a techniky* (dotisk). Praha: PA ČR, 2005. 325 s. ISBN 978-80-7251-198-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Vedení v krizi, Jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. Praha: Management Press, 2022. 143 s. ISBN 978-80-7261-592-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- BRODSKÝ, Jan. *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014. 109 s. ISBN 978-80-905247-9-8.
- DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- EVANGELU, Jaroslava Ester; NEUBAUER, Jiří. *Testy pro personální práci. Jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. 144 s. ISBN 978-80-247-5056-9.
- FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- GILLERNOVÁ, Ilona; BURIÁNEK Jiří. *Základy psychologie sociologie*. Praha: Fortuna, 1995. 160 s. ISBN 80-7168-242-X.
- HURYCHOVÁ, Klára; BORSÍK, Daniel. *Corporate governance*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015. 280 s. ISBN 978-80-7478-654-9.
- HURYCHOVÁ, Klára; BORSÍK, Daniel. *Corporate governance*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015. 280 s. ISBN 978-80-7478-654-9.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- PREISLEROVÁ, Dagmar. *Ekonomika pro střední školy, pro podnikatele*. Brno: Mc nakladatelství, 2009. 210 s. ISBN – není uvedeno.
- URBAN, Lukáš. *Sociologie. Klíčová témata a pojmy.*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. 232 s. ISBN 978-80-247-5774-2.
- VANCE, Ashlee. *Elon Musk Tesla: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. Ecco, 2015. 400 s. ISBN 978-0-06-230123-9.
- VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.



Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) in Sbírnka zákonů ČR.

Český statistický úřad. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. [03.10.2023]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>.

CEKOTA, Anthony: *Entrepreneur Extraordinary – The Biography of Tomas Bata*. [online]. Canada: T. H. Best Printing Company Limited Don Mills, Ontario, 1968 [cit. 29.8.2023]. 383 s. E2W8–T5Q–KKFJ. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=IbPShmBdl0AC&pg=PP2&lpg=PP2&dq=E2W8-T5Q-KKFJ&source=bl&ots=61ha8By4Fz&sig=ACfU3U1CMs8PybPCMGyAdpntRphdXINBdA&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjDjpOovuuDaxWq7QIHHeSFDFkQ6AF6B\\_AgIEAM#v=onepage&q=E2W8-T5Q-KKFJ&f=false](https://books.google.cz/books?id=IbPShmBdl0AC&pg=PP2&lpg=PP2&dq=E2W8-T5Q-KKFJ&source=bl&ots=61ha8By4Fz&sig=ACfU3U1CMs8PybPCMGyAdpntRphdXINBdA&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjDjpOovuuDaxWq7QIHHeSFDFkQ6AF6B_AgIEAM#v=onepage&q=E2W8-T5Q-KKFJ&f=false).

Eyewitness (nedatováno). *Leaders in Crisis* [online]. [4.9.2023]. Dostupné z: <https://www.archives.gov/exhibits/eyewitness/html.php?section=26>.

FRICK, Don. *Robert K. Greenleaf: A life of Servant Leadership*. [online]. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004 [cit. 12.8.2023] 300 s. ISBN 978-1-60509-716-9. Dostupné z: <https://ereader.perlego.com/1/book/116257/41> (placené).

Chartered Management Institute (nedatováno). *Douglas McGregor: Theory X and theory Y*. Thinker 026. 5 s. [online]. [cit. 28.9.2023]. Dostupné z: [https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB\\_LYO\\_McGregor\\_Thinker.pdf](https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf).

John F. Kennedy Presidential Library and Museum (nedatováno). *Address during the Cuban missile crisis; transcript* [online]. [31.8.2023]. Dostupné z: [Address During the Cuban Missile Crisis | JFK Library](https://www.jfklibrary.org/learn/addresses/1961-09-12-address-during-the-cuban-missile-crisis).

Keele University (nedatováno). *The History of Leadership* [online]. [cit. 26.8.2023]. Dostupné z: <https://online.keele.ac.uk/the-history-of-leadership/>.

KUŚMIERSKA, Aleksandra. (nedatováno) *Elon Musk's Business Strategy and Leadership model*. [online]. Bachelor Programme in Business and Administration Faculty of Law; Administration and Economics University of Wrocław. 8 s. [cit. 31.8.2023]. Dostupné z: [https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/92960/PDF/04\\_05\\_A\\_Kusnierska\\_Elon\\_Musk\\_s\\_Business\\_Strategy\\_and\\_Leadership\\_Model.pdf](https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/92960/PDF/04_05_A_Kusnierska_Elon_Musk_s_Business_Strategy_and_Leadership_Model.pdf)

Melbado (nedatováno). *13 Leadership Traits and Qualities of John F. Kennedy* [online]. [cit. 4.9.2023]. Dostupné z: [13 Leadership Traits and Qualities of John F. Kennedy | Melbado](https://www.melbado.com/13-leadership-traits-and-qualities-of-john-f-kennedy).

National Security Archive (nedatováno). *The Cuban Missile Crisis @60 How John F. Kennedy Sacrificed his most Consequential Crisis Advisor* [online; cit. 2023-09-04]. Dostupné z WWW: <https://nsarchive.gwu.edu/briefing-book/cuba-cuban-missile-crisis/2022-10-17/cuban-missile-crisis-60-how-john-f-kennedy>.

NEČAS, Libor. *Základy ekonomiky*. [online]. Ostrava: Fakulta strojů VŠB, 2012 [cit. 03.10.2023] 100 s. ISBN 978-80-248-2776-6. Dostupné z: [https://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Zaklady\\_ekonomiky.pdf](https://projekty.fs.vsb.cz/459/ucebniopory/Zaklady_ekonomiky.pdf).

WU, Andy a Goran CALIC. *Does Elon Musk Have a Strategy?* [online]. 2022, From the Harvard Business Review [cit. 31.8.2023]. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/07/does-elon-musk-have-a-strategy>

ZAK, Paul. Employee Engagement. The Neuroscience of Trust. *Management behaviors that foster employee engagement* [online]. 2017, From the Magazine (January – February) [cit. 10.8.2023]. Dostupné z: < <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust> >.

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 – Manažerská mřížka (GRID)

Obrázek 2 – Trojúhelník SSK

## **Seznam grafů**

Graf 1 – Pohlaví

Graf 2 – Věk

Graf 3 – Dosažené vzdělání

Graf 4 – Délka v dané pozici

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)

Tabulka 2 – Vyhodnocení odpovědí respondentů z centrály

Tabulka 3 – Vyhodnocení odpovědí respondentů z provozoven

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník: „Styl vedení lidí v organizaci.“

Příloha 1 – Dotazník: „Styl vedení lidí v organizaci.“

- 1. Můj šéf provádí velmi časté a neohlášené kontroly.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 2. Velmi mu záleží, aby dobře vycházel s podřízenými. Proto projevuje ochotu tolerovat nedostatky ve výkonech a slevit v nárocích.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 3. Velmi mu záleží, aby dobře vycházel s podřízenými, avšak není tolerantní k nedostatkům a vyžaduje pečlivou práci.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 4. Pro mého nadřízeného je typické, že úkoly se musí splnit za každou cenu a vše ostatní, je druhořadé.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 5. Mám pocit, že vedoucí si především kryje svoje záda a pro své lidi nic neudělá.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 6. Můj vedoucí je náročný a vyžaduje precizní práci. Zároveň však dovede lidem pomoci a vyjít jim vstříc v nesnázích.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 7. Při zadávání úkolů nám vedoucí velmi rozsáhle a podrobně popisuje, jak máme postupovat a trvá na přesném dodržení jím stanoveného postupu.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 8. Při zadávání úkolů mi vedoucí sdělí rámcové zadání úkolu a termín splnění, avšak nechává mi samostatnost v práci na jeho plnění.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 9. Když mám problém se plněním zadaného úkolu, mohu jej se svým vedoucím bez obav konzultovat a on mi pomůže.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 10. Vedoucí si zachovává od svých podřízených silný formální odstup, což se projevuje i v jeho komunikaci s nimi.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 11. Vedoucí má autoritu, vážím si ho a mám pocit jako by byl jedním z nás.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 12. Můj vedoucí ponechává spolupracovníkům výraznou volnost jednání a stanovování cílů své činnosti.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE

- 13. Můj šéf soustřeďuje svou pozornost na prioritní, strategické a koncepční činnosti.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 14. Role mého vedoucího vůči spolupracovníkům spočívá v podpoře jejich práce předáváním důležitých informací.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 15. Můj vedoucí vytváří podmínky pro práci svých spolupracovníků.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 16. Můj šéf kladně hodnotí a povzbuzuje tvůrčí a rozumové rozhodování v týmu.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 17. Vedoucí je nepřístupný kritice a často brání svá rozhodnutí bez ohledu na názory ostatních.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 18. Můj šéf má maximální zájem o výkony a vztahy mezi lidmi v týmu.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 19. Výrazná volnost v jednání, kterou poskytuje můj vedoucí, umožňuje spolupracovníkům více samostatnosti při plnění úkolů.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 20. Kontrola, kterou vykonává můj vedoucí, má výchovný a vzdělávací charakter.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 21. Můj šéf se zdá být přesvědčený o tom, že lidé musí dělat to, co nařídí, a že toto je jediný správný způsob vedení.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 22. Můj vedoucí pomáhá spolupracovníkům překonávat překážky přesahující jejich kompetence.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 23. Vedoucí často konzultuje s týmem zhodnocení dosažených výsledků práce.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 24. Můj šéf preferuje strategický a koncepční přístup a nezasahuje do rutinních úkolů svých spolupracovníků.**  
ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE
- 25. Výrazná volnost v jednání, kterou poskytuje můj vedoucí, umožňuje spolupracovníkům více samostatnosti při plnění úkolů.**



ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE

**26. Můj šéf se zdá být přesvědčený o své vlastní autoritě a kompetenci.**

ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE

**27. Můj šéf nás motivuje nejen příkladem, ale také podporuje aktivní účast v rámci našich úkolů.**

ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE

**28. Můj vedoucí respektuje potřeby a myšlení lidí a věří v jejich schopnosti.**

ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE

**29. Porady, vedené mým vedoucím, mají především informativní a úkolový charakter, místo diskuse.**

ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE

**30. Můj vedoucí aktivně komunikuje s námi a podporuje otevřenou výměnu názorů a nápadů.**

ROZHODNĚ ANO -- SPÍŠE ANO -- SPÍŠE NE -- ROZHODNĚ NE