

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Leadership vs. management

Jak efektivně řídit pracovníky za dosahováním výsledků

Bakalářská práce

Autor: Tereza Vítková

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Hradec Králové

srpen 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Leadership vs. management aneb Jak efektivně řídit pracovníky za dosahováním výsledků“ zpracovala samostatně pod vedením Ing. Vítězslava Háalka, MBA, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

V Hradci Králové dne 21. srpna 2022

Tereza Vítková

Poděkování

Tímto děkuji svému vedoucímu bakalářské práce Dr. Ing. Vítězslavu Hálkovi, MBA, Ph.D. za metodické vedení své závěrečné práce. Vřelý dík patří rovněž mé rodině, která mě v průběhu celého studia bezvýhradně podporovala, a při psaní této práce pro mě představovala vždy dostupnou studnici neoborného konzultanství a morální podpory.

Anotace

Název:

Leadership vs. management aneb Jak efektivně řídit pracovníky za dosahováním výsledků

Bakalářská práce se zaměřuje na terminologii řízení (managementu) a vedení (leadershipu), v níž je cílem poukázat na vzájemné prolínání a odlišnosti zmíněných pojmů. Svůj podíl má na teoretické části rovněž důležitost pracovní spokojenosti zaměstnanců spolu s vlivem, kterou na ni mají přístup a styl vedení nadřízeného, stejně jako vztah osobní motivace a dílčích motivačních faktorů pro výkon pracovní činnosti.

Cílem praktické části je zjistit, jaké styly vedení nadřízeného jsou jejich podřízenými nejvíce požadovány, aby tak byla naplněna zaměstnancova pracovní spokojenost, a zda má zmíněný styl vedení vliv na zaměstnancův pracovní výkon. Neméně důležitým bodem je určit, co pracovníky nejvíce motivuje pro dosažení maximálních výsledků. Analýza zmíněných poznatků poslouží jako opěrný bod pro shrnutí výsledků a jejich porovnání s teoretickými očekávaními. Zmíněná analýza je zaměřena na zaměstnance IT sektoru.

Klíčová slova:

management, leadership, styly vedení, efektivní vedení, dosahování výsledků, pracovní výkon, pracovní spokojenost, osobní motivace

Annotation

Title:

Leadership vs. management or How to effectively lead employees for achieving results

Bachelor thesis focuses on the terminology of management and leadership, in which the goal is to point to the intermingling and differences of the mentioned terms. The further theoretical part deals with the job satisfaction of employees and the influence of the approach and leadership style of their direct managers on it, as well as the relationship between the personal motivation altogether with other motivational factors and the work performance.

The aim of the practical chapter is to find out which leadership style of direct managers is most demanded by their subordinates in order to fulfill the employees job satisfaction, and whether the direct manager's leadership style has an effect on employees work performance. An equally important point is to find out what motivates employees the most for achieving maximum work performance. The analysis of the mentioned findings will serve as a base for summarizing the results and comparing them with theoretical expectations. The mentioned analysis is focused on employees of the IT sector.

Keywords:

management, leadership, leadership styles, effective leadership, achieving results, work performance, job satisfaction, personal motivation

Obsah

Úvod	1
1 Cíl práce a metodika zpracování	3
1.1 Cíle výzkumu	3
1.2 Metodika zpracování	4
Teoretická část	6
2 Leadership a management	6
2.1 Management alias řízení	7
2.1.1 Osobnost manažera	7
2.2 Leadership alias vedení	8
2.2.1 Osobnost lídra	8
2.3 Leadership versus management	9
3 Efektivní dosahování výsledků	14
3.1 Pracovní spokojenost	14
3.1.1 Charakteristiky pracovní spokojenosti	15
3.1.2 Faktory pracovní spokojenosti	16
3.1.3 Měření pracovní spokojenosti	17
3.2 Styly vedení	19
3.2.1 Autoritativní	20
3.2.2 Konzultativní	21
3.2.3 Demokratický	21
3.2.4 Liberální	22
3.3 Motivace	23
3.3.1 Motiv	24
3.3.2 Stimul	24
3.3.3 Proces motivace	24

Praktická část	26
4 Dotazníkové šetření	26
4.1 Struktura dotazníku	26
4.2 Výsledky dotazníku	27
4.2.1 Obecné informace	27
4.2.2 Styl řízení přímého nadřízeného	32
4.2.3 Vliv stylu řízení	36
4.2.4 Vliv osobní motivace	40
4.2.5 Dodatečná otázka	49
4.3 Shrnutí výsledků	50
Závěr	53
Použitá literatura a jiné zdroje	55
Seznam obrázků	57
Seznam grafů	58
Seznam tabulek	59
Seznam příloh	60

Slovník pojmů¹

Stručné vysvětlení pojmů z IT sektoru používaných v praktické části práce:

Developer – vývojář ovládající minimálně jeden programovací jazyk, vytvářející produkt skrze psaní a údržbu zdrojového kódu; jeho úlohou může být i celková architektura a dokumentace softwaru; jeho činnost závisí na typu vývoje, kterému se věnuje

Tester – má na starosti detekování chyb, errorů a jakýchkoliv problémů, které by při tvorbě produktu mohly vzniknout; provádí testování prostřednictvím automatizovaných či manuálních scénářů pro dosažení maximální kvality produktu; zjišťuje, zda se produkt chová tak, jak se očekává, a zda se nechová tak, jak se neočekává

QA = Quality Assurance – proces zajišťování kvality, prostřednictvím něhož je v podniku dosahováno toho, aby jimi vyvíjené produkty splňovaly standardy kvality firmou nastavené; smyslem QA je zároveň proces postupného vylepšování celkové kvality všech produktů, které firma vytváří

UI = User Interface – UI designér vytváří grafické návrhy produktů; jeho cílem je vytvořit takové uživatelské rozhraní, které je vizuálně přitažlivé; jeho práce obsahuje například uspořádání rozvržení designových návrhů, volbu barevných palet a typografie, návrh interaktivních prvků (tlačítka, textová pole apod.), návrh drátěných modelů

UX = User Experience – UX designér zaměřuje svoji práci na zkušenost, kterou má uživatel s vytvářeným produktem; jeho cílem je vytvořit takový návrh produktu, který je funkční a příjemný na používání; jeho práce obsahuje uživatelský průzkum ve smyslu identifikace cílů, potřeb a chování při interakci s produktem, vytváření uživatelských person, provádění uživatelských testů

¹ K vysvětlení pojmů bylo využito vlastních znalostí a internetového zdroje:

Product Owner – v rámci své činnosti komunikuje s obchodními partnery a jinými zainteresovanými osobami při vytváření produktu, úzce spolupracuje s celým týmem podílejícím se na tvorbě produktu tak, aby všichni, kdo se na tvorbě produktu podílejí, byli informováni o obchodní vývoji projektu; v rámci své činnosti rozvíjí cíle při tvorbě produktu, dohlíží na implementaci nových prvků produkt rozvíjející, kontroluje chod této implementace

Scrum Master – jedná se o facilitátora ("moderátora", povzbuzovače) a kouče týmu, který vyvíjí produkt; má na starosti plynulou funkcionalitu týmu a dodržování všech stanovených termínů; organizuje pravidelné stand-upy, retrospektivy a jiná společná setkání, která jsou pro fungování týmu vytvářející produkt nezbytná

Data Scientist – vědec zabývající se daty a velkými daty, shromažďuje a analyzuje soubory strukturovaných i nestruturovaných dat; modeluje data a interpretuje výsledky, vytváří vhodné plány pro společnost pro budoucí vývoj, identifikuje současné trendy a přináší relevantní informace firmě

Service-based company – firma nabízející služby pro řešení klientových potřeb a požadavků; tento typ firem nemá vlastní produkt, který by prodával, ve skutečnosti prodává klientům čas svých zaměstnanců, kteří jim produkt vytváří (například Accenture, Deloitte, TCS, Wipro)

Product-based company – firma zavádějící a udržující vlastní produkty; nevytvářejí produkt pro jednoho konkrétního zákazníka, nýbrž pro určitou společenskou třídu či specifickou skupinu obecně, tím své produkty nabízí co největšímu počtu lidí (například Google, CISCO, Amazon, Microsoft)

Úvod

Termíny management a leadership pro mě, stejně jako pro řadu lidí z mého okolí, vždy představovaly významově stejné pojmy k popsání řízení organizace nebo vedení konkrétních pracovníků. Že se mezi nimi ve skutečnosti nachází určitá rozdílnost, jsem si uvědomila až na počátku svého vysokoškolského studia, kdy jsem se stala členkou organizace AIESEC, pro kterou „leadership“ představuje fundamentální prvek nikoliv pouze jako prostoduché slovo napsané v organizační vizi, ale jakožto hodnota, bez níž by organizace ztratila celý svůj smysl.

Zmíněným členstvím započala má zaujatost jednak v hledání rozličností a vzájemné propojenosti řízení a vedení, stejně jako zájem o hlubší poznání různých přístupů vedoucích pracovníků k jejich zaměstnancům v takovém smyslu, aby bylo dosaženo vzájemné pracovní spokojenosti a zároveň maximalizace pracovního výkonu. V době své členské působnosti jsem totiž zažila obojí – byla jsem vedena i vedla druhé, a tím jsem byla přímým svědkem, jak **různé přístupové metody budí brzdy, nebo naopak umocňují výkon** a schopnost dosahování výsledků; rovněž i, jak je zmíněný výkon jednotlivce ovlivněn jeho osobní motivací výsledků dosahovat.

V této bakalářské práci se proto zaměřím nejprve na metodiku pojmů „management“ a „leadership“, následovanou definicí pracovní spokojenosti, efektivního vedení a motivace. Smyslem mé práce je představit metody vedení vedoucích pracovníků uplatňovaných na jejich podřízené pro to, aby vzkvétala nejen jejich firma jako celek, ale zároveň lidé uvnitř ní. *„Lídři raději obětují to, co je jejich, aby zachránili to, co je naše. A nikdy neobětují to, co je naše, aby zachránili to, co je jejich. To je vůdcovství. Znamená to, že chtějí jít do nebezpečí první, střemhlav k neznámu. A cítíme-li, že nás udrží v bezpečí, jdeme za nimi a neúnavně pracujeme, abychom jejich vize uskutečnili, a hrdě se nazýváme jejich následovníky.“* [1]

Tato citace z úvodu knihy *Lídři jedí poslední* (Sinek, 2015) jasně říká, že dokážeme-li, aby naši podřízené cítili, že je na nás jakožto na vedoucí spolehnoutí, a přimějeme-li je tak, aby nás následovali, ochotně půjdou bojovat za hodnoty, jimž

věříme, tedy za ty, za nimiž stojí naše firma jako celek; a to je cíl, jehož chceme dosáhnout ruku v ruce s rozkvětem celé firmy. To je ovšem podmíněno právě přístupovými metodami, které pro vedení svých lidí zvolíme, a nemůžeme od zaměstnanců očekávat úplné odevzdání se organizaci, jehož vedení není schopno s pracovníky jednat a vést je adekvátním způsobem.

Podstatné je si rovněž říct, jaký má smysl se přístupem vedení zabývat, a odpověď na to není nikterak překvapující – chceme-li vidět naši firmu růst a dosahovat při tom kýžených výsledků, musíme zajistit, aby se na tomto cíli podíleli i naši zaměstnanci **ve formě následovníků vize vedoucími nastavené**. Ne každý zaměstnanec pracuje permanentně na stoprocentní výkon, ne každý dosahuje dokonalých výsledků. Proto, abychom se scénáři maximalizace dosahování výsledků co nejvíce přiblížili, je potřeba zaručit, že zaměstnanci budou vedeni tak, aby dosáhli svého plného potenciálu, což zaručí následný organizační rozvoj, jelikož *„vůdčí osobnost, která se stará o své lidi a soustředí se na blaho organizace, nemůže nikdy prohrát“* [1] (Flynn, 2015). Zmíněná citace je ukázkou výroku, že chceme-li vidět naši firmu vzkvétat, **musíme nejdříve zajistit, že vzkvétají pracovníci uvnitř ní**.

Jak konkrétně výše zmíněného dosáhnout, jaké přístupové metody vedoucích pracovníků jsou zaměstnanci nejpožadovanější, a jak je pracovní výkon zaměstnance ovlivněn stylem vedení jeho přímého nadřízeného a zároveň zaměstnancovou osobní motivací, je předmětem zkoumání mé bakalářské práce.

1 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem bakalářské práce je nastínit rozlišnosti pojmů „management“ a „leadership“, které bývají často zaměňovány jako ekvivalentní pojmy. Ačkoliv jsou oba termíny významově blízké a jeden hraje důležitou roli pro druhý, nelze je považovat za kompletně totožné.

Účelem práce jako celku ovšem není ukázat, který ze zmíněných pojmů by měl být po praktické stránce preferován v kontextu firemního řízení, jelikož vzájemná provázanost řízení a vedení dává možnost firmě efektivně fungovat, jsou-li **svým dílem v procesech zabudovány obě formy**; čili je-li vynechána jedna, druhá sama o sobě celkovou úspěšnost firmě nemůže garantovat.

1.1 Cíle výzkumu

Cíle

VO1: Jak se management liší od leadershipu a jak se leadership liší od managementu?

VO2: Jaký přístup vedení nadřízeného je zaměstnanci nejvíce požadován?

VO3: Jaký vliv má styl vedení nadřízeného na pracovní výkon zaměstnanců?

VO4: Jaký vliv má motivace na pracovní výkon zaměstnanců?

Cíle předložené práce mají dvojí povahu – prvním z nich je nalezení odpovědi na VO1. Odpověď na tuto otázku bude shrnuta z čistě teoretických bádání a podrobného studia těchto pojmů, přičemž v teoretické analýze dojde na definování pojmů **“management” a “leadership”** a hledání jejich rozličností či významově stejných formulací a vymezení.

Tato výzkumná otázka nebude zařazena do následujícího praktického průzkumu z toho důvodu, že v předloženém dotazníkovém šetření respondenti odpovídají na otázky subjektivně svým pohledem na věc, tudíž tázání se na jejich názor o rozlišnosti či synonymitě těchto pojmů je pro výzkum irelevantní. Schopnost náležité odpovědi je **podmíněna detailní znalostí zkoumaných**

pojmu, a to je aspekt, který ve veřejném dotazníkovém šetření nelze zajistit, čili jelikož smyslem práce není zhodnocení znalostí a subjektivního mínění, jaké má o zkoumaných pojmech veřejnost, ale snaha o dosažení objektivního terminologického výsledku, není tato část ve veřejném výzkumu zakomponována.

V návaznosti na to bude smyslem práce sestavit teoretický základ pro přístup vedoucích pracovníků ke svým zaměstnancům a porovnání těchto přístupů z hlediska vlivu na efektivnost pracovního výkonu zaměstnanců, což již představuje základ pro praktickou výzkumnou část a zároveň hledání odpovědi pro VO2. Dalším dílčím cílem je zjistit, jak je **pracovní výkon zaměstnance** ovlivněn **stylem vedení jeho nadřízeného** pracovníka (VO3) a zároveň **zaměstnancovou vlastní motivací** pro pracovní výkon (VO4). Zmíněný praktický výzkum je plně zaměřen na zaměstnance pracující v IT sektoru.

Cílem výzkumu praktické části počínající (VO2-VO4) je zjistit, jak na sobě jsou proměnné v obou vztazích závislé, a zdali změnou jedné lze dosáhnout změny druhé – tedy zda se zlepšením přístupu vedoucího pracovníka bude dosaženo vyššího pracovního výkonu zaměstnance, a zda s mírou pracovní spokojenosti a osobní motivace zaměstnance poroste zaměstnancova schopnost dosahovat výsledků, tedy celková pracovní efektivnost.

1.2 Metodika zpracování

Zhotovení bakalářské práce je podmíněno podrobným studiem a následným zpracováním teoretické části počínaje definováním pojmů „management“, „leadership“ a jejich rozličností, pokračující k termínům „pracovní spokojenost“, „styly vedení“ a „motivace“. Pro praktickou část byla vybrána výzkumná metoda **dotazníkového šetření** prostřednictvím internetového systému **Survio**², který představuje online platformu pro přípravu dotazníků, sběr dat, a ve výsledku uživatelsky přívětivě napomáhá s následující analýzou a sdílením výsledků.

² Survio® | Dotazník zdarma | Vytvořit online dotazník. Copyright © 2020 Survio. [online]. Dostupné z: www.survio.com.

Dotazníkové šetření je zaměřeno na IT sektor, čili respondenty jsou zástupci široké veřejnosti, kteří jsou zaměstnanci ve firmách napříč světem informačních technologií na různých pozicích. Bakalářská práce se nezabývá jednou konkrétní firmou, proto byl dotazník rozeslán napříč různými IT firmami v České republice, jejichž zaměřením je především softwarový vývoj. Před samotným odesláním **byl dotazník otestován 4 zaměstnanci** na různých pozicích z IT sektoru, kteří k němu poskytli zpětnou vazbu s cennými komentáři a návrhy na úpravu, které byly vzány v potaz při konečné finalizaci celého dotazníku.

Předložený dotazník byl respondentům zadáván na základě osobního setkání (například spolupracovníkům v práci či již pracujícím spolužákům ze studia), stejně tak byl i rozeslán v různých internetových skupinách, jejichž primárními členy jsou lidé mající co do činění s IT sektorem. Posledním způsobem bylo kontaktování zástupců IT firem (primárně v oblasti softwarového vývoje), kteří byli požádáni o rozeslání dotazníku mezi své zaměstnance. Volba získání odpovědí respondentů tak měla za cíl docílit maximální relevantnosti odpovědí zaměstnanců v požadovaném oboru.

Závěry cílů práce budou následně utvářeny jednak za pomoci vyhodnocených jednotlivých odpovědí, druhak jako vyhodnocení vybraných otázek ve vzájemné souvislosti. Na základě toho bude možné ze získaných odpovědí vytvořit závěr, jaký přístup vedoucích pracovníků je zaměstnanci nejvíce požadován, a jaký vliv má na pracovní spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců. Konečný rozbor výsledků bude rovněž doplněn o jejich porovnání s očekávanými předpoklady či literární teorií.

Teoretická část

2 Leadership a management

Leadership nebo management – vedení nebo řízení? V praxi oba termíny sdílejí mnohé podobnosti, mezi něž v základu patří práce s lidmi a aplikace vlivu vedoucího (ergo řídícího) pracovníka za účelem dosažení kýžených výsledků jeho pracovníků. Není proto divu, že v komunikaci **bývají oba pojmy často zaměňovány**, či dokonce považovány za synonymní výraz. Vedle toho se ovšem najdou i tací, kteří se budou ochotně bít za přesvědčení společnosti o hluboké propasti významu, která zmíněné pojmy rozděluje.

Manažery nelze souznačně označit za lídry, stejně jako o lídrech nelze vždy hovořit jakožto o manažerech – někteří manažeři neoplývají žádnými typickými “leadership” vlastnostmi či osobnostními rysy, a nemají potřebu zmíněné nikterak aktivně trénovat či budovat; stejně jako lídři praktikují své vůdčí charisma bez nutnosti bytí na pozici jakkoliv blízké managementové hierarchii, či schopnostmi archetypu manažera ani v nejmenším neoplývají. Toto stručné porovnání samo o sobě nic nedokazuje, je ale startovním bodem pro následující komparaci, která povede k potvrzení, či vyvrácení tvrzení, že management a leadership jsou dva významově nestejně pojmy.

V nadcházejícím teoretickém srovnávání je ovšem přípustná i možnost, že ač se dostaneme k jakémukoliv výsledku (čili jsou-li termíny slovně zaměnitelné, nebo různé), **označíme předložené pojmy za vzájemně neoddělitelné**. Jak totiž řekl Stephen R. Covey: *“Management představuje efektivitu při šplhání po žebříku úspěchu; leadership určuje, zda se daný žebřík opírá o správnou zeď. A pokud se žebřík o správnou zeď neopírá, pak se s každým krokem rychleji a rychleji blížíme k nesprávnému cíli.”* [2] Citaci těchto slov si lze interpretovat jako předběžný výrok, že máme co dočinění s významově odlišnými slovy, ač ve vzájemném blízkém vztahu, přičemž v praxi pouze s jedním z nich odděleným od druhého nelze dosáhnout maximálního výsledku, tak jako ani na počátku firmou stanoveného toužebného úspěchu.

2.1 Management alias řízení

Management představuje velice oblíbený a hojně využívaný pojem napříč nejrůznějším spektrem organizací – ať už obchodních, politických, kulturních či sociálních. Ve všech typech organizací je svým dílem zakomponováno řízení, a management tak pomáhá organizaci nastavené cíle směřovat ke zdárnému dokončení. Management znázorňuje **formální soustavu** složenou z plánování, organizování, kontroly a řízení firemních zdrojů, systémů a lidí (Kotter, 2001).

Už svou definicí management inklinuje k představě o pravidelně vykonávané opakované činnosti – čili rutinně. Dlouhá léta zavedené firemní procesy jsou tak brány jako funkční a směřující k dosažení výsledků, neorientující se na hledání inovací a zkoušení nových věcí. Proč to tak může být? Jelikož cílem managementu je být prostředkem **dosažení výsledků účinným a udržitelným způsobem** (Kappa, 1991), v čemž můžeme nalézt sílu konzistence, jíž je úspěch po čase realizovaný. Máme-li jistotu, že ať v tak či onak dlouhém intervalu, zdárně se k cíli dostaneme, dává smysl managementu a jeho rutinních procesů využívat, jelikož dosažení výsledku je tak zaručené. Přístup manažerů je proto preferován v situacích, kdy se chceme dostat k jasnému cíli, o němž už zhruba víme, jakou cestou se k němu dostat. Zároveň je tím **podpořena obecná systematická a strukturovanost**, kterou v pravidelně vykonávaných procesech firma vyžaduje.

2.1.1 Osobnost manažera

Na archetypických osobnostních rysech manažera se shodlo hned několik osobností, mezi nimiž můžeme zmínit psychoanalytika Abrahama Zaleznika, psychologa Roberta Katze, autora Johna Kottera a mnohé jiné [6] – podle všech je manažer člověk:

- s formální vlivem,
- s krátkodobou perspektivou zaměřenou na současnost,
- dělající věci správně,
- vzbuzující autoritu,
- své zaměstnance bere jako své podřízené,
- stabilní, systematický a strukturovaný,

- analytický a racionálně založený,
- spoléhající na kontrolu a minimalizující rizika,
- přijímající vyjádření druhých, ač delegující s opatrností,
- stanovující rozumné a dosažitelné cíle,
- budující pohodlné pracovní prostředí.

2.2 Leadership alias vedení

Leadership představuje komplexní fenomén, který byl definován jako chování, dovednost, proces, odpovědnost, charakteristika či schopnost. Leadership může znamenat vše zmíněné dohromady, a jakožto proces je nejlepší si ho definovat jako **ovlivňování skupiny jednotlivců za dosažením společného cíle** ruku v ruce s pracováním na rozvoji sdílené vize – toho je leadership shopen, ujmout se dílem každého jednotlivce zvlášť a probudit v něm zápal pro pospolitou činnost dávající smysl týmu jako celku.

Leadership je významný svou pozorností upřenou na **schopnost motivovat a inspirovat**. V prvotním zájmu leadershipu je dohlížet na potřeby následovníků a jejich naplňování, jelikož pak není potřeba žádné vehementní kontroly a lidé následují stanovenou vizi prostřednictvím výkonu svých pracovních povinností dobrovolně a s pocitem bytí součástí významově hlubšího a smysluplného celku. Přístup lídrů je tak aplikován především v pracovních situacích, kdy není potřeba velkým dílem dohlížet na pracovníkem vykonávané povinnosti jako takové (jelikož je schopen se k nim zodpovědně postavit sám, a navíc oplývá-li dostatečně hlubokými znalostmi ze svého odvětví, žádný vysoký dohled nepotřebuje), jako spíš být pro něj oporou a neustále dohlížet na to, aby se neztratil jeho **zápal a motivace činnosti vykonávat**.

2.2.1 Osobnost lídra

Stejně jako se v předchozí podkapitole zmiňované osobnosti vyjádřili k charakteristikám manažera, shodli se v názorech i na osobnosti lídra [6] – podle nich je lídr člověk:

- s neformálním vlivem,
- s dlouhodobou perspektivou zaměřenou na budoucnost,
- dělající správné věci,
- vzbuzující důvěru,
- své zaměstnance bere jako své následovníky,
- vizionářský, inovativní a nezávislý,
- originální, kreativní a vášnivý,
- spoléhající na inovace a podstupující rizika,
- podporující vyjádření druhých a delegující s nadšením,
- spoléhající na vize a hodnoty a stanovující motivující cíle,
- budující vzrušující pracovní prostředí.

2.3 Leadership versus management

V předchozích podkapitolách bylo řečeno hned několik dílčích aspektů, podle nichž lze usoudit, že management a leadership nejsou synonymní výrazy, ač se v určitých aspektech **může jejich významová podoba částečně překrývat**. Nyní přejdeme k tomu, k jakému závěru se dostaneme, dáme-li si výrazy do vzájemné souvislosti, a co k terminologickému prolínání uvádí odborná literatura.

Jak říká Katz, ve vztahu k zaměstnancům je leadership vztahem vícerozměrného vlivu, kdežto management je vztah jednosměrné autority (Katz, 1955). Změnu přístupu managementu a leadershipu si na základě toho můžeme vyložit tak, že leadership má vícero rozměrů vlivu – ať už si tento vliv představíme jako motivování, schopnost propojení všech členů do jednoho celistvého týmu, schopnost zajistit, že se všichni v týmu cítí rovni a přispívají stejným dílem, nebo že se na cestě za dosažením cíle lídři nebojí přijít s **novými nápady a změnami ve funkcionalitě** procesů, aby se tak vyzkoušely všechny možné scénáře, které dosáhnou nejvyšší efektivity. Management, na druhou stranu, spoléhá na již **zavedené procesy a rutinní činnost**, která je již odzkoušená a ví se, že dříve či později cíle rovněž bude dosaženo – úlohou manažerů pak je pomocí jednosměrné aktivity dohlížet na to, že je dle tohoto chodu postupováno.

Leadership překračuje hranice rutiny, aby se tak vyrovnal se změnami, kdežto management je pravidelnou formální odpovědností, jíž se se složitostí rutiny vyrovnává (Kotter, 1987). Tento výrok není nikterak těžké si analogicky vložít i do dnešního firemního světa, jehož chod je urychlen exponenciálně rostoucí inovací, ať už z technického hlediska, či interpersonálního, kdy se v závislosti na potřebách a požadavcích podřízených stále **probádávají hlubiny novot ve snaze najít ideál přístupu k zaměstnancům.**

Proto ač může být v podniku zavedena rutina ve formě firemních procesů jakkoliv dlouho, nehledě na to, že značnou část své životnosti si označení "funkční" zasloužila, leadership se v novodobém kontextu jeví jako pružnější řešení, jímž mez rutiny překonáváme a hledáme pro nás flexibilnější a přijatelnější procesy a způsoby, jak se efektivněji dostat k vytyčenému cíli. **Management z toho v tomto případě vychází jako stagnující prvek**, jímž pouze ulpíváme na v minulosti výkonných procedurách. Proto pokud se naše firma dostane do bodu, kdy je firemní produktivita pozastavena či dlouhodobě zpomalena vlivem nefunkčních procesů, je efektivnější přistoupit k využití leadershipu a jeho nebojácnosti pouštět se do inovací.

Lídři prosazují změny, nové přístupy, a snaží se o pochopení přesvědčení svých lidí, aby získali jejich angažovanost; manažeři naproti tomu prosazují stabilitu, uplatňují svou autoritu a snaží se o to, aby věcí samotných bylo dosaženo – proto **management a leadership potřebují různé typy lidí** (Zaleznik, 1977). V těchto slovech lze najít podstatnou rozdílnost pojmů, kterou je způsob dosažení kýžených cílů. Že leadership prosazuje změny a management se drží zavedené rutiny – to již bylo řečeno. Co ovšem můžeme považovat za dílčí zjištění, je způsob, jak lídři svých cílů dosahují; a to skrze své lidi.

Pro je pro lídry typická jejich snaha své podřízené motivovat a u všech do jednoho se zasloužit o docílení jejich pochopení společné vize a následování jí; proto se **lídři upřímně snaží porozumět týmu jako celku**, nadto ale všem jeho členům jako individuům, jelikož pak, ví-li lídr, čemu jednotlivci věří, dokáže s tímto poznáním pracovat, aby každého zvláště přesvědčil o relevanci společných hodnot a

jejich dodržování, a získá-li si tak své podřízené, nebudou to jen obyčejní podřízení, nýbrž následovníci, kteří pro lídra budou prostředek, jak dosáhnout cíle – stejně jako je **pro manažera tímto prostředkem dodržování rutiny**. Nutné je ovšem podotknout i fakt, že už jen tímto porovnáním je zřejmé, že nejen že jsou management a leadership rozdílné pojmy, nebo že archetypické vlastnosti jejich zástupců představují 2 rozdílné osoby – svým přístupem totiž inklinují i k přesvědčení, že **jejich podstata bude oceněna i v různých typech firem**. Startupy, které potřebují rozvíjet svoji funkcionalitu a nalézt nejlepší způsob, jak se udržet na trhu, budou ve svém vedení potřebovat někoho jiného, než firma s dlouholetou tradicí, jejíž rutinní činnost ji dovedla k úspěchu a stále ji tam drží.

Proto je jasné, že management jen kvůli touze po dosažení nových a co nejefektivnějších přístupových metod pohřbíme v zapomnění, jelikož jeho funkce je správné využívat na jiných místech. A jak řekl Bennis: **manažeři jsou ti, kteří dělají věci správně, a lídři ti, kteří dělají správné věci** (Bennis, 2007). Ano, je správné udržovat krok s inovací a je správné naslouchat svým lidem, stejně jako je v pracovním světě bezesporu potřeba někdo, kdo bude vykonávat správná rozhodnutí následována správnými činy – **tedy lídry**. Stejnou měrou je ovšem potřeba i ten, kdo má přehled, kdo ví, jak se věci správně vykonávat mají, kdo v časech nulových nápadů a nefunkčních, rádoby inovačních, přístupů vrátí situaci řád – **tedy manažery**. V časech volajících po vytyčování společných cílů, nutnosti komunikace a podporování nové funkcionality je nespornou výhodou mít po svém pracovním boku lídra, na druhou stranu v době vyžadující strukturovanost, systematickosti, spolehlivý řád a hladce fungující pracoviště, je manažer tím, na nějž je adekvátnější se obrátit.

Proto nelze říct, že management je lepší než leadership, nebo leadership že je lepší než management – takové výroky mohou být ponechány na subjektivní zhodnocení a pohled různých jedinců zvláště, ale řečenými přístupy, které pro fungování firmy pojmy využívají, jasně naznačují, že se jedná o různorodou terminologii **aplikovatelnou v různorodém firemním prostředí**.

Na základě výše zmíněných diskuzních výroků lze shrnout základní terminologické rozdíly následující tabulkou:

Tabulka 1 Management versus leadership | Zdroj: vlastní zpracování

Spektrum	Management	Leadership
<i>Zaměření</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● na procesy ● na rutinu ● na pravidla 	<ul style="list-style-type: none"> ● na lidi ● na inovace ● na hodnoty
<i>Nastavení cíle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● provádí plány ● zlepšuje přítomnost ● krátkodobá perspektiva ● vidí dílčí části 	<ul style="list-style-type: none"> ● nastavuje vizi ● vytváří budoucnost ● dlouhodobá perspektiva ● vidí celek
<i>Operativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● dělá věci správně ● minimalizuje rizika ● důraz na standardizaci ● řídí změny ● slouží nadřízeným 	<ul style="list-style-type: none"> ● dělá správné věci ● podstupuje rizika ● důraz na inovaci ● vytváří změny ● slouží podřízeným
<i>Vztah s podřízenými</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● kontroluje ● nařizuje a koordinuje ● podřízení 	<ul style="list-style-type: none"> ● motivuje ● důvěřuje a rozvíjí ● následovníci
<i>Prostředek vedení</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● využívá autoritu ● vyhýbá se konfliktům ● jedná rozhodně 	<ul style="list-style-type: none"> ● využívá vliv ● využívá konfliktů ● jedná zodpovědně
<i>Archetypické znaky</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● formální ● stabilní ● racionální ● systematický ● obezřetný 	<ul style="list-style-type: none"> ● neformální ● vizionářský ● vášnivý ● kreativní ● nápaditý

Vybalancované organizace by pro svůj celkový úspěch měli mít uvnitř **kombinaci jak lídrů, tak manažerů** (Kotterman, 2006). Prospěch firmy lze označit za diskutabilní, pokud uvnitř ní budou pouze po rutinních procesech prahnoucí manažeři, ale stejně tak to bude i v případě s vedením sestaveného z čistě bez ustání nových procesů objevujících a testujících lídrů. Výše uvedený příklad

jiných potřeb firmy pro své vedení představoval příklad firem z opačného konce spektra, ale budeme-li se bavit o obecných firmách s průměrnou pozicí na trhu, je pravděpodobnost zdárného **dosažení cílů podmíněno přínosem obou těchto archetypů.**

Leadership a management jsou různé pojmy, ale ne proto, proč si někdo může myslet. Leadership nemusí mít co dočinění s nutnou dávkou charismatu či jinou “exotickou” vlastností, stejně jako není životním údělem jen několika vyvolených individuí. A rozhodně to ani neznamena, že by jedno bylo lepší než druhé či jedno náhradou za druhé – **oba pojmy fungují jako komplementární aktivity**, které jsou stejně důležité a nezbytné pro úspěch ve stále složitějším a nestabilním podnikatelském prostředí (Kotter, 1990).

Leadership a management by se proto měli začít používat jako pojmy, o nichž hovoříme s vyšší opatrností s ohledem na jejich význam, stejně jako by nemělo docházet k rozepřím v tom ohledu, který z nich je lepší či horší, jelikož z objektivního hlediska k takovému závěru ani dojít nelze. Lídr a manažer jsou dvě rozdílné osoby co do schopností a úkolů ve firmě obstarávajících, stejně jako to jsou osoby, které jsou ve fázi jedné firmy potřeba v odlišnou dobu. Z toho si proto můžeme udělat závěr, že pro úspěšnou firemní činnosti potřebujeme obojí – kombinaci leadershipu a managementu, **dvou rozdílných činností vyžadujících dvě rozdílné osoby.**

3 Efektivní dosahování výsledků

Předchozí kapitola se zaměřovala na terminologii managementu a leadershipu – oba pojmy představují **neodlučitelnou součást firemní funkcionality**, byť každý z nich přispívá dosahování výsledků jiným způsobem. Následující kapitola je věnována faktorům, které byly stanoveny v dílčích cílech práce jakožto proměnné ve vztahu k efektivnímu dosahování výsledků – **přístup nadřízeného pracovníka** ve formě jeho stylu vedení, a **motivace zaměstnance**.

Spojitost předchozí komparace managementu a leadershipu a následujících faktorů pracovního výkonu lze stanovit v obou rovinách – vedení zaměstnanců a řízení procesů jako nástroj managementu, a motivace zaměstnance jako nástroj leadershipu. Proto byly před touto kapitolou definovány spojitosti a odlišnosti pojmů, aby se nyní ukázala jejich **kontinuita na pracovní výkon zaměstnance**. Ještě před bližším bádáním nad styly vedení a motivací se podíváme na celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců, a jak se jí následně probírané faktory dotýkají.

3.1 Pracovní spokojenost

“Zvolte si práci, kterou milujete, a už nikdy v životě nebudete muset jediný den pracovat.” – Konfucius

Pracovní spokojenost lze vyjádřit jako porůznu škálovatelnou míru radosti, uspokojení či dokonce nadšení, kterou zaměstnanci z výkonu svých pracovních povinností prožívají. S pracovním výkonem zaměstnance je spojena jako faktor, který definuje, **jakou mírou bude zaměstnanec produktivní** – čím spokojenější zaměstnanci, tím vyšší firemní produktivita.

Klíčové je mít na paměti, že pracovní spokojenost se liší v subjektivním pojetí zaměstnance od zaměstnance, a faktory, které ji ovlivňují, mohou být odlišné v závislosti na mnohých proměnných. Proto spokojenost jednoho individuálního zaměstnance může být způsobena takovými faktory, které jsou v konečném výsledku nedostatečné a nezpůsobující spokojenost pro druhého zaměstnance. Proto je v organizacích **nezbytné udržovat mnohostranné myšlení**, a z pozice

nadřízeného zaujmout tomu odpovídající přístup snahy o dosažení spokojenosti všech zaměstnanců rovnocenným dílem, ideálně pak v její maximální podobě.

3.1.1 Charakteristiky pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost souvisí s pracovní činností a firmou jako takovou, tedy s výkonem každodenních povinností, či se vzájemnými vztahy mezi kolegy a nadřízenými na pracovišti – důležitou položkou ovlivňující pracovní spokojenost může být ovšem i externí faktor, který život ve firmě přesahuje, a to ve formě celkového vlivu všech faktorů práce na zaměstnancův osobní život, představující v dnešní době oblíbený a často využívaný pojem **work-life balance**. Pod tímto pojmem se skrývá poskytnutí rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnance, čili ač může být zaměstnanec v práci samotné spokojený, pokud cítí, že mu práce do osobního života přehnaným dílem zasahuje, propíše se to na jeho celkové pracovní spokojenosti, která bude v návaznosti na tuto skutečnost klesat.

Pracovní spokojenost je složitá na uchopení kvůli svému relativnímu pojetí v závislosti úhlu pohledu jednotlivých zaměstnanců, a **na povaze pracoviště, v němž svůj výkon vykonávají** – jinak bude například vypadat spokojený zaměstnanec v gastronomii, jinak bude spokojený hardwarový specialista. Pro nadřízené pracovníky je proto v současné době esenciální podílet se na pracovní spokojenosti řadou různorodých přístupů, které svou aplikací mohou zaměstnancovu spokojenost akcelarovat [11]. Z těchto **obecných přístupů** můžeme zmínit:

- nevšední a vyzývající povahu práce, která posouvá zaměstnance do nových výšin znalostí a schopností,
- úroveň pracovního pohodlí (ve formě přístupu ke správným digitálním nástrojům, flexibilní pracovní doby, či třeba snadné přístupnosti firemního zázemí),
- pravidelné oceňování a evaluace ze strany přímého vedení,
- konkurenční plat v porovnání s ostatními firmami v daném odvětví, který zaměstnancům udržuje dobrou kvalitu života,
- příslib kariérního postupu v souladu s cíli osobního růstu zaměstnanců,

- nepřecenění zaměstnancových dovedností a znalostí, jelikož zadání práce, která až přespříliš přesahuje jeho schopnosti, povede k jeho demotivaci.

Aktivní zájem nadřízených na budování a pozvedávání spokojenosti svých zaměstnanců pomůže vytvořit pracoviště plné lidí, kteří se ke své práci staví s **vyšším podílem angažovanosti a zároveň dychtivosti** dělat něco navíc, zasloužit se v práci výkonem určitým dílem převyšujícím základní povinnosti. Spokojení zaměstnanci navíc představují skvělou příležitost, jak získat jiné zapálené zaměstnance, jelikož člověk spokojený se svými pracovními podmínkami mnohem pravděpodobněji doporučí současné pracoviště svým známým jako místo potenciálního zaměstnání, přičemž přímé doporučení současným zaměstnancem se považuje jako jedna z nejučinnějších metod náboru nových zaměstnanců, a nadto nic nestojí a zároveň šetří energii personalistů a do náborů jinak investované zdroje.

3.1.2 Faktory pracovní spokojenosti

Již z počátku zmíněným faktorem pracovní spokojenosti je vyváženost pracovního a soukromého života, která má na tuto spokojenost přímý vliv, ač přímo nesouvisí s pracovním výkonem samotným. Vedle toho můžeme zmínit několik dílčích faktorů, které se už pracovního života dotýkají, přičemž spousta z nich dnes již představuje **nezbytný základ, kterého se musíme držet**, abychom dosáhli, že naši zaměstnanci budou v práci alespoň minimálně spokojeni. Do těchto faktorů patří:

- **plat** – v takové výši, kterou vzniká jeho konkurenceschopnost pro ostatní firmy na trhu ve stejném odvětví,
- **dobří kolegové** – pozitivní a netoxické vztahy, které posilují společnou cestu za dosažením výsledků,
- **přímý nadřízený** – přístup, jakým se staví ke svým zaměstnancům, spolu s jeho schopnostmi, kterými zaměstnance ovlivňuje,
- **pracovní prostředí** – příjemné zázemí a v něm panující kladná atmosféra,
- **firemní benefity** – jejich množství a kvalita (například možnost home-office, flexibilní pracovní doba, dotované stravování, firmou poskytovaný počítač či telefon, edukativní a volnočasové aktivity),

- **práce samotná** – motivuje-li zaměstnance k prohloubení jeho vlastních schopností a znalostí, aby dokázal firmě přispívat i nad rámec svých základních povinností,
- **aplikace znalostí a dovedností** – cítí-li zaměstnanec uspokojení z výkonu své práce, a zároveň motivuje-li ho využívat své dovednosti v praxi,
- **kariérní postup** – má-li zaměstnanec možnost dosáhnout povýšení či změny pracovního místa uvnitř firmy souvisejícím se svými osobními cíli,
- **pochvala a uznání** – je-li zaměstnancův pracovní výkon pravidelně evaluován a je-li mu poskytována zpětná vazba od spolupracovníků i nadřízeného.

Jedná se pouze o částečný výčet faktorů, nadto je tato proměnná rovněž relativním pojmem – faktory spokojenosti jsou různorodé a velkým dílem závisí na odvětví, v němž zaměstnanec pracuje. Podíl na pracovní spokojenosti zaměstnance má dále obecně **zájem firmy na všech zaměstnancích** (například zdali firma komunikuje se zaměstnanci na bázi pravidelně zasílaných newsletterů o dění ve firmě), jsou-li zaměstnanci rovnocenným dílem **respektováni**, a cítí-li se ve svojí pozici a se svým pracovním místem jistí.

3.1.3 Měření pracovní spokojenosti

Kritickým bodem pracovní spokojenosti je neusnutí na vavřínech a pravidelné zjišťování, jak se zaměstnanci uvnitř firmy cítí. To bude mít za výsledek snížení fluktuace zaměstnanců z důvodu jejich nespokojenosti; rovněž se to projeví na **míře firemní produktivity**, jelikož je logické, že nespokojený zaměstnanec ne vynaloží v práci stejné úsilí jako jeho spokojený kolega; a zároveň nebude docházet k trhlinám ve firemní kultuře, která je zaměstnanci přímo ovlivňována – ať už pozitivně, či negativně [12].

Spokojení zaměstnanci představují **pohánějící motor plný nadšení a energie**, kdežto demotivovaní a nespokojení jedinci představují brzdu, kvůli níž se firma spolu se svojí kulturou nebude posouvat kupředu. To především a další proměnné a možné scénáře představuje fundamentální zdůvodnění, proč je potřeba

se pravidelným zjišťováním spokojenosti lidí uvnitř organizace zabývat. Jakožto **metody měření** pracovní spokojenosti můžeme uvést následující příklady:

Dotazníkové šetření

Formou **stručných a trefných otázek** má vedení ve firmě možnost zjistit jednoduchým způsobem obecnou spokojenost ve firmě a jí příbuzné pracovní faktory (zhodnocení současných firmou poskytovaných benefitů, vztahy mezi spolupracovníky, úroveň pocíťovaného stresu při výkonu pracovní činnosti či vize a plány pro zaměstnancův kariérní postup). Průzkumy touto formou je doporučeno provádět **anonymní formou**, aby zaměstnanec necítil, že je na něj při zodpovídání otázek vyvíjen tlak. Na druhou stranu se proto jedná o obecný způsob metriky, který v procentuálním zastoupení **ukáže celkovou spokojenost** a navazující hodnoty, neřekne ale nic o konkrétním zaměstnanci – v případě žádostivosti o zjištění individuálních potřeb je doporučena následující metoda.

Evaluace zaměstnance formou One to one

One to one (ergo “o2o”, “1to1”, “121”) představuje způsob, kdy má nadřízený příležitost pohovořit si se svými zaměstnanci **individuálně a o samotě**. Tato forma evaluace je podmíněna přístupem nadřízeného zaměstnance, jelikož ač sama o sobě dokáže být velice účinná, pokud se zaměstnanec před svým nadřízeným necítí dobře, nebude tak konverzace jako celek upřímná a nelze z ní proto vyvozovat patřičné závěry. V ideálním případě se ovšem jedná o **výsostně efektivní možnost**, pomocí níž lze od zaměstnance zjistit jeho postoj k dané firmě, pocity z firemního kolektivu, vztah k současně vykonávané práci, touhy posunout se ve firemní hierarchii výš (či vyzkoušet jinou činnost). To představuje jen malý zlomek všeho, co lze při one to one vykomunikovat, přičemž je doporučeno tuto formu evaluace se zaměstnanci **provádět v pravidelných intervalech**, aby se tak průběžně zjišťovalo, jak se zaměstnancova pracovní spokojenost a další položky v průběhu působnosti ve firmě vyvíjí.

Box pro návrhy na pracovišti

Pokud zaměstnanci cítí potřebu vyjádřit určitý nedostatek či nápad na vylepšení, je určitě nejideálnější řešením s tím přijít rovnou za svým nadřízeným

či jiným odpovědným zaměstnancem. Každá firma je ovšem vnitřně nastavená jinak, přímý nadřízený není vždy přítomen či dostupný, a zaměstnanec tak proto nemá možnost svou připomínku vyjádřit. Proto může být řešením využít fyzického boxu, který bude umístěn na pracovišti, do nějž může zaměstnanec kdykoliv vložit svoji relevantní poznámku či připomínku, která **má za cíl zlepšit spokojenost zaměstnanců**. Obsah boxu je pravidelně kontrolován vedoucími či jinými pověřenými zaměstnanci, a následně evaluována podstata jednotlivých sdělení, které pak mohou být aplikovány ve firmě. Tato metoda může být rovněž zavedena online, například formou vkládání anonymních komentářů a poznámek na stanovené místo v interních firemních stránkách.

Jiných metod, jak měřit pracovní spokojenost, může být nespočet a v **závislosti na kreativité nadřízených** se mohou porůznu lišit. Jde-li nám pouze o obecnou statistiku, můžeme využít hromadného dotazníku; chceme-li zjistit zaměstnancovy individuální potřeby, měli bychom zvolit one to one či podobnou evaluaci – ať už zvolíme jakoukoliv metodu, vždy by měla ovšem vycházet z počáteční otázky, **jaký výsledek jejím prostřednictvím chceme zjistit**, což tak představuje primární parametr volby metriky pro pracovní spokojenost.

3.2 Styly vedení

“Efektivní nadřízení přizpůsobují svůj styl vedení tak, aby poskytovali to, co si jejich tým nemůže zajistit sám.” – Kenneth B. Blanchard

Styl a přístup vedení nadřízeného svým podstatným dílem **ovlivňuje zápal zaměstnanců** v organizaci a jejich stupeň angažovanosti, kterou do výkonu práce vkládají – ať už pozitivně či negativně, organizace samotná a její **celkový pracovní výkon je na spokojenosti lidí uvnitř ní přímo závislý**. To, jak vedoucí se svými podřízenými zachází, se projevuje na jejich důvěře vůči němu i firmě jako celek, a jak vyřkl Oladipo, úspěch či neúspěch organizací, národů i jiných společenských jednotek byl z velké části připsán jakožto zásluha – kladná či záporná – povaze stylu vedení v jejich čele (Oladipo, 2013).

Styl vedení nadřízeného ovlivňuje zaměstnance v míře důvěry, kterou vůči svému přímému nadřízenému chová, a tím **stupeň otevřenosti, s nímž je schopen hodnotit svůj současný postoj** k firmě a jejím dílčím částem (ke svým kolegům, k vykonávané činnosti, k firemním hodnotám a vizím) a zároveň zaměstnancovo postavení uvnitř firmy v dlouhodobé perspektivě (má-li zájem o kariérní posun a růst). Zaměstnancova otevřenost ke svému vedoucímu by měla být jedním z hlavních cílů každého nadřízeného, jelikož dosažení spokojenosti zaměstnance **paralelně s tím zvýší firemní produktivitu** a tím přínos, kterého chce vedoucí dosáhnout.

Nyní můžeme přejít k rozebrání základních stylů vedení a jak se ve svých definicích v přístupu k zaměstnanci liší – následující klasifikace těchto stylů představuje **tradiční způsob rozdělení** přístupu vedoucího pracovníka.

3.2.1 Autoritativní

Autoritativní (ergo autoritářské) vedení umožňuje nadřízenému **stanovovat cíle a tím vnucovat očekávání**. Ačkoli je tento přístup účinný v situacích vyžadujících rychlé jednání a okamžité dosažení výsledků, kreativita a inovace mohou trpět kvůli omezenému přispívání týmu ve smyslu jejich jednotlivých členů. Tento přístup je uplatňován především v situacích, kdy členům týmu vyhovuje **zadání přesně definovaných pokynů** pro výkon své práce. Komunikace zpravidla probíhá směrem shora (od vedoucího) dolů (na pracovníky). Vedoucí nemá snahu vytvářet prostředí vzájemné důvěry, spíše se jedná o z jeho strany direktivní určování úkolů, v němž nedochází na vítání zpětné vazby od zaměstnanců.

Výhody

- K důležitým úsudkům je potřeba méně času,
- hierarchie vedení je zřejmá, čili není důvod pro zvýšenou diskuzi,
- plány lze realizovat s menším počtem chyb,
- je dosahováno konzistentních výsledků.

Nevýhody

- Vedení může vyvolat neklid zaměstnanců,
- zabíjí inovace a kreativitu zaměstnanců,

- brání týmové práci a spolupráci,
- dochází k prudkému snížení vstupu ze strany zaměstnanců,
- míra fluktuace zaměstnanců pod autoritářským vedením stoupá.

3.2.2 Konzultativní

Konzultativní vedení **zahrnuje obousměrnou komunikaci**, v němž má ovšem poslední slovo v rozhodovacích procesech vedoucí – ten naslouchá připomínkám a zpětné vazbě svých podřízených, o kterou důsledně žádá, a z toho ve výsledku vyvozuje svá rozhodnutí, při nichž si nechává výhradní rozhodovací pravomoc. Vedoucí tohoto stylu nastavuje **politiku “otevřených dveří”**, která povzbuzuje zaměstnance ve sdílení svých subjektivních názorů na to, co v organizaci funguje, či nefunguje [13].

Výhody

- zvyšuje zapojení a pocit respektovanosti zaměstnanců,
- zlepšuje kvalitu rozhodnutí, k němuž se může zaměstnanec kdokoli otevřeně vyjádřit,
- vede k vyšší angažovanosti a nižší fluktuaci zaměstnanců,
- během rozhodovacího procesu mohou vzniknout různé kreativní nápady, jelikož zaměstnanci se cítí v bezpečí při vyjadřování svých názorů.

Nevýhody

- časově náročné, může zahrnovat mnoho kol diskuzí (neúčinné pro naléhavé úkoly),
- může vyvolat nespokojenost zaměstnanců s rozhodnutím,
- pomalé a obtížné rozhodování (někdy obtížné dosáhnout shody názorů, na nějž vedoucí může navázat).

3.2.3 Demokratický

Demokratické vedení při rozhodování zahrnuje vstup jednotlivých členů týmu, stejně jako v demokracii, podle níž je název stylu odvozen. Každý zaměstnanec má možnost stejnou měrou vyjádřit, jak probíhá pracovní postup skupiny, ač konečné rozhodnutí činí jejich nadřízený. I tak mají podřízení zaměstnanci **možnost**

částečně uplatnit vliv své authority. Například během společného týmového jednání může demokratický vedoucí předložit skupině několik možností rozhodnutí. Pak tým zahájí diskuzi o každé volbě. Poté se vedoucí může rozhodnout dát o záležitosti hlasovat, nebo finální rozhodnutí učinit sám, ale vzít přitom v úvahu názory a návrhy všech členů týmu.

Výhody

- zaměstnanci se cítí být vážení svým vedoucím,
- zaměstnanci jsou povzbuzováni k využití svého plného potenciálu,
- povzbuzuje kreativitu a otevřenost zaměstnanců,
- posiluje vztahy uvnitř týmu, vytváří auru "týmového ducha".

Nevýhody

- déle trvající rozhodování zahrnující debaty a konzultace různých úhlů pohledů na problematiku,
- pokud je na pravidelné bázi vedoucím preferován nápad jednoho konkrétního zaměstnance, může to vyústit v disharmonii týmu a zároveň pocit neférovosti ze strany nadřízeného,
- v závěru negarantuje nejlepší možné rozhodnutí.

3.2.4 Liberální

Liberální (ergo "laissez-faire") vedení je typické v tom, že ponechává týmu pravomoc vykonávat většinu rozhodnutí, kdy vedoucí pracovník tráví zapojením do rozhodovacího procesu jen málo času a spíše **přenechává odpovědnost na svých podřízených**. Tento styl vedení je především volený, pokud jsou podřízení dostatečně motivováni k dosažení společného výsledku a jsou schopni splnit všechny definované požadavky, stejně jako je **nutná jistá úroveň samostatnosti** každého z týmu individuálně. Pokud zaměstnancům ovšem motivace chybí, může poté nastat problém s udržitelností pracovního výkonu [14].

Výhody

- zaměstnanci využívají své vůdčí schopnosti a posilují svoji samostatnost,
- zaměstnanci využívají svých odborných znalostí z praxe v rozhodovacím procesu,

- rozhodnutí jsou vytvářena rychle (vhodné pro náhlé problémy).

Nevýhody

- znehodnocuje hierarchii postavení jednotlivých rolí ve firmě,
- zaměstnanci mohou ztratit směr a potřebují znovu navést, což prodlouží časový horizont výkonu práce,
- větší pravděpodobnost vzniku konfliktů při rozhodování, či následných chyb na rozhodnutí navazující.

3.3 Motivace

“Motivace zaměstnanců a vůbec schopnost si je udržet se stává hlavním problémem většiny zaměstnavatelů.”³

Pod slovem motivace si lze představit obecné podněty lidského nitra, které nás vedou k určitému způsobu jednání, zapříčiněného **touhou po dosažení našich cílů**. Motivace tak ztělesňuje příčinu našich činů, jinak definovanou i jako mechanismus představující spouštěč a zároveň řídicí nástroj, jímž udržujeme své cílem orientované chování nutící po jeho dosažení – jako cíl si můžeme představit naše konkrétní předem definované potřeby, přání, chytče či nutkání. Součástí motivace je řada veličin, jejichž pomocí je motivační impuls spuštěn – můžeme mezi ně zařadit příčiny biologické, emocionální, sociální a kognitivní.

V kontextu pracovního výkonu si lze motivaci představit jako vidinu získání určitého množství peněz, touhu po úspěchu a slávě, potřebu uznání a zviditelnění, či zkrátka jen naplnění osobních cílů a hodnot skrze výkon práce. Motivace může být pro jednoho přičinění se na hlubším smyslu pracovní činnosti, prostředek, jak dosáhnout svých osobních cílů, pro jiného třeba jen nástroj, jak se zalíbit svému okolí a získat si jeho ocenění a obdiv.

Pracovní motivace je podstatná hned z několika důvodů, mezi nimiž můžeme zmínit skutečnost, že čím **motivovanější zaměstnanci jsou, tím jsou jako celistvý**

³ Zdroj: Co je leadership? Vedení k samostatnosti! | myTimi.cz. Outsourcujte vše na jedno místo | myTimi.cz. Copyright ©2018. [online]. Dostupné z: www.mytimi.cz/leadership-motivace.

tým silnější. Čím více je tým silný, tím úspěšnější je pak firma jako celek, jelikož jednotliví zaměstnanci maximalizují svůj příspěvek organizaci. Motivace rovněž zvyšuje zaměstnancovu **schopnost přicházet s kreativními nápady** a vyšší schopností přizpůsobení se. V neposlední řadě je motivace faktorem, která vede k celkové spokojenosti a pozitivnímu přístupu na pracovišti [10].

3.3.1 Motiv

Motiv lze považovat za **důvod našeho jednání**, které je vedeno psychologickou silou v podobě určitého podnětu, impulzu. Tento důvod vede člověka k tomu, aby buď uspokojil své potřeby, vykonával pravidelné návyky, či dostal svým vzorům a idejím. Motiv je schopen sám o sobě určit cestu jednání člověka, ale samotný průběh, jak se člověk dostává k cíli, je již relativní a závislý čistě na jedinci.

3.3.2 Stimul

Stimul je narozdíl od motivu **vnější nástroj působení motivace**, který usměrňuje jedincovo jednání. V pracovním kontextu můžeme zmínit například stimuly **hmotné** (plat a jeho výše, poskytované materiální firemní benefity, míra vybavenosti pracoviště) a **nehmotné** (spokojenost z vykonávání pracovní činnosti, pochvala a uznání, možnost kariérního růstu a postupu).

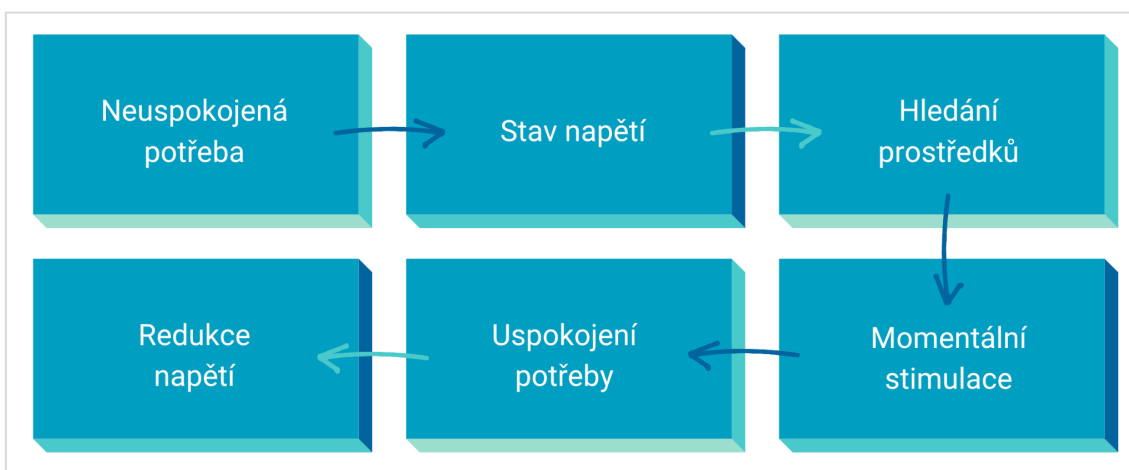
3.3.3 Proces motivace

V první části procesu motivace hovoříme o neuspokojených touhách a přáních, které jsou vyvolány vnitřními podněty (**neuspokojená potřeba**). Po této fázi je automaticky vyvolán stav napětí, často vedoucí ke stresu, v němž se lidé téměř vždy snaží vyřešit svou neblahou situaci přeměnou na takovou, která bude splňovat naše požadavky (**stav napětí**) – toto napětí představuje silný vnitřní podnět, který vyzývá k akci. Následující fáze představuje zlomový bod, kdy se člověk dostává k vyhledávání různých činností a alternativ, jak tyto potřeby ukojit, a tím snížit příčinu způsobující napětí (**hledání prostředků**).

V následující fázi se začneme prvotně chovat uspokojeni dosaženým prostředkem ukájejícím potřebu (**momentální stimulace**). Po určité chvíli začne náš organismus ovšem vyhodnocovat, zda naše potřeba skutečně byla uspokojena,

či nikoliv – je tak schopen poznat, zda jsme pouze nevyužili náhražku pro krátkodobou stimulaci potřeb (**uspokojení potřeby**). V případě kladného vyhodnocení se začneme cítit plně spokojeni, jelikož naše tužba byla dovedena ke zdárnému cíli (**redukce napětí**) [15].

Obr. 1 Proces motivace | Zdroj: vlastní zpracování



Příklad z pracovního prostředí může vyobrazit třeba zaměstnanec, který začíná toužit po vyšším platovém ohodnocení. Tato touha v něm vyvolá neklid a potřebu touhu naplnit. Proto začne tvrději a odhodlaněji pracovat, což může po konzistentní činnosti vyústit s jemu směřovanou nabídkou povýšení s vyšším platem.

Praktická část

4 Dotazníkové šetření

4.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl rozdělen do 4 dílčích částí o celkovém počtu 23 otázek, přičemž jako dodatek byla na poslední straně dotazníku možnost přidat respondenty libovolný komentář se svým sdělením týkajícím se zkoumaného tématu. Konkrétně se jednalo o sekce:

- *General information* / Obecné informace (6 otázek),
- *Leadership style of a direct manager* / Styl řízení přímého nadřízeného (4 otázky),
- *Effect of a leadership style* / Vliv stylu řízení (5 otázek),
- *Effect of a personal motivation* / Vliv osobní motivace (8 otázek),
- 1 otázka v podobě volitelného komentáře.

Dotazník byl formulován v anglickém jazyce, a to z důvodu různých národností a státních příslušností **pracovníků v IT sektoru** ve firmách na území České republiky, která v tomto sektoru bývá často velice rozličná. Proto, aby bylo dosaženo maximálního počtu a zároveň diverzity respondentů, byl zvolen anglický jazyk. Pro pracovníky v IT odvětví je navíc takřka nemožné angličtinu neovládat, tím pádem nenastal problém, že by s odpovídáním měli problém čeští zaměstnanci. Všechny otázky, odpovědi i volné komentáře byly následně pro účel práce přeloženy do češtiny. Zodpovězení otázek bylo v dotazníku umožněno 6 způsoby, a to konkrétně:

- *single choice* / výběr 1 odpovědi (9krát),
- *multiple choice* / výběr více odpovědí (3krát),
- *ordering* / změna pořadí odpovědí na základě důležitosti (2krát),
- *semantic differential* / výběr na škále hodnot (6krát),
- *text answer* / doplnění předchozí otázky formou otevřené odpovědi (1krát),
- *text answer* / volitelná otevřená odpověď (3krát).

4.2 Výsledky dotazníku

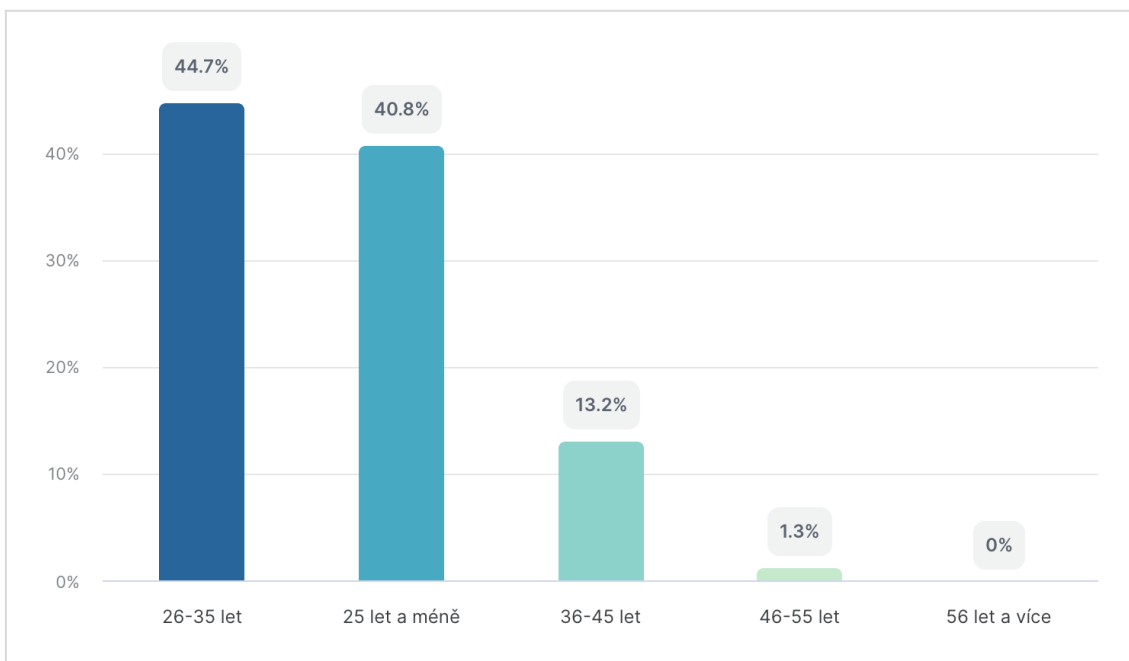
Jak bylo avizováno v úvodu metodiky práce, dotazník byl rozeslán pouze online formou, a to jednak přímo známým IT zaměstnancům či hromadně v internetových skupinách zaměřujících se **na život v IT sektoru**. Dále byli osloveni personalisté z 5 firem sídlících v České republice zaměřujících se na **softwarový vývoj**, kteří byli požádáni o rozeslání dotazníku mezi své zaměstnance. Před ukončením sběru dat se 2 z těchto 5 firem kladně vyjádřily, že dotazník zaměstnancům předaly. Průzkum probíhal 3 týdny, po jehož trvání **dotazník vyplnilo 76 lidí**. Z těchto 76 zaměstnanců a jimi poskytnutých odpovědí je sestaveno následující dotazníkové vyhodnocení.

4.2.1 Obecné informace

První část dotazníku měla za cíl získat od respondentů základní údaje, které budou sloužit jako porovnávací faktory pro výsledky z konkrétnějších částí dotazníku.

1. Kolik je Vám let?

Graf 1 Věkové rozdělení | Zdroj: Survio®

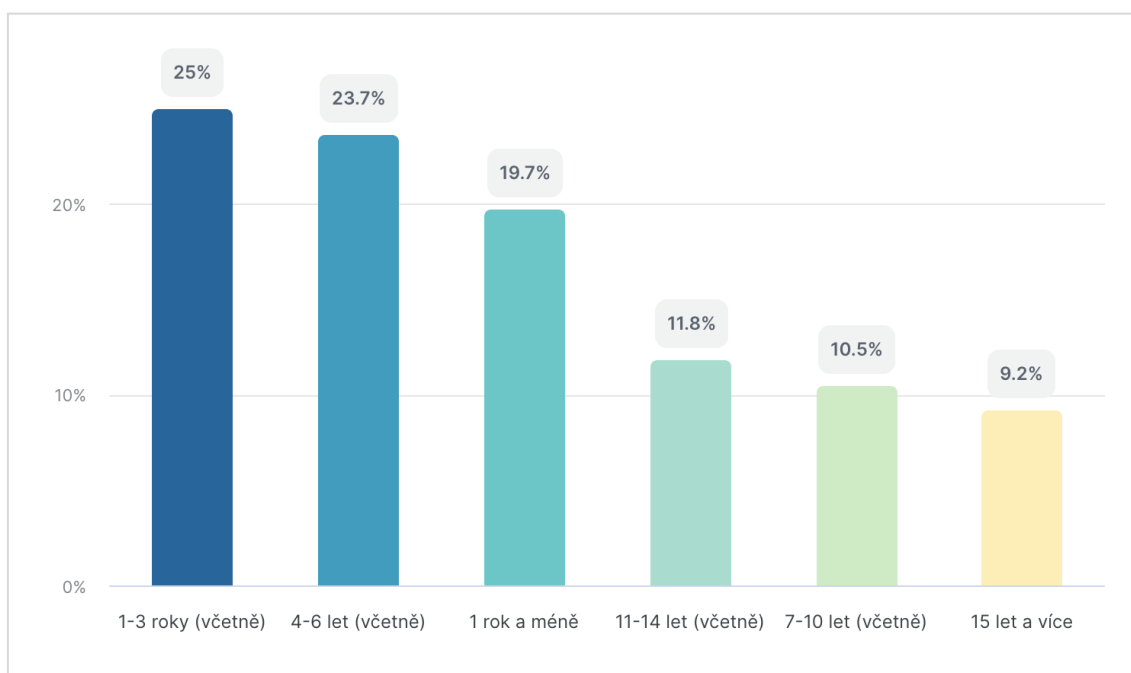


Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou respondentů bylo rozmezí 26-35 let v absolutní četnosti 34 respondentů; druhou, rovněž vysokým podílem

zastoupenou, byli respondenti ve věku 25 let a méně v četnost 31 zaměstnanců. Pracovníků ve věku 36-45 let bylo 10, v navazující skupině 46-55 let odpovídal pouze 1 pracovník; a poslední nabízenou věkovou skupinu respondentů ve věku 56 let a starší nevyužil žádný z pracovníků. Dohromady tak **85,5 % respondentů představovalo pracovníky do 35 let.**

2. Jak dlouho pracujete v IT sektoru?

Graf 2 Zaměstnání v IT dle věku | Zdroj: Survio®



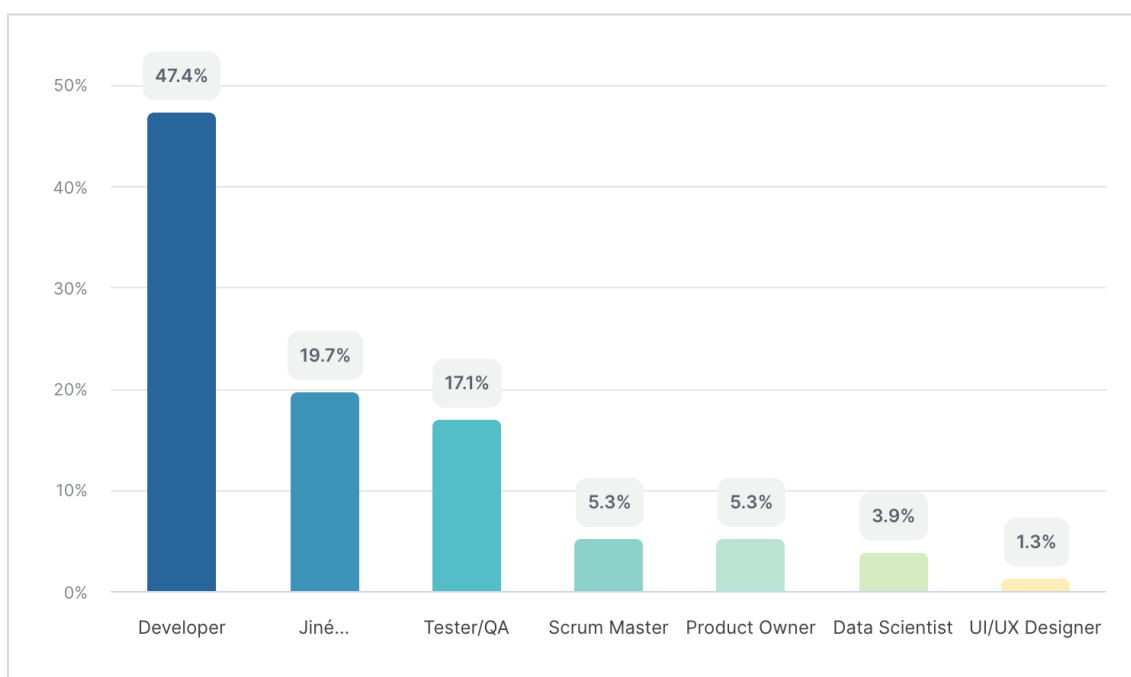
Nejvíce vybrané odpovědi délky pracovního výkonu v IT byly v rozmezí méně než 1 rok až 6 let – 19 ze všech respondentů pracuje v IT 1-3 roky; 18 zaměstnanců navazuje s 4-6 roky; 15 z nich jsou pak lidé pracující v IT 1 rok a méně. Ve výsledku tak **pouze 31,5 % celkového počtu respondentů vykonává práci v IT sektoru 7 a více let** – 9 respondentů zvolilo možnost 11-14 let; 8 zvolilo rozmezí 7-10 let; a 7 dotazovaných je v IT zaměstnáno již 15 let a více.

3. Jaká je Vaše současná pozice?

Třetí otázka dotazníku se soustředila na současnou pozici respondenta. Vzhledem k povaze firem, které byly primárně osloveny jakožto potenciální respondenti dotazníku, čili softwarově orientované firmy, byly mezi primární možnosti výběru

současné pozice zařazení **běžní členové scrum týmu**, tedy vývojáři (sjednocení bez rozdělení na front-end, back-end či full-stack), testéři a QA zaměstnanci, designéři a UI/UX specialisté, product owneři a scrum masteréři. Jako další možnost byla uvedena pozice datového vědce. Poslední možnost “Jiné” nechávala respondentům volnost o doplnění své vlastní role, která v možnostech nebyla uvedena, aby do dotazníku mohlo přispívat více lidí, byť jejich funkce ve firmě není čistě softwarově orientovaná.

Graf 3 Zaměstnání v IT dle pozice | Zdroj: Survio®



Nejhojněji zastoupenou pozicí byli **vývojáři**, jejichž zastoupení v šetření dosáhlo **téměř poloviny všech dotazovaných**, tedy 36 odpovědí. Druhou nejčastěji volenou odpovědí byla překvapivě možnost “Jiné” v absolutním zastoupení 15 respondentů (specifikace těchto pozic budou rozebrány v následující otázce). Z IT prostředí byla druhá nejčastější pozice tester či QA zaměstnanec v zastoupení 13 lidí. Z respondentů se dále našel stejný počet scrum masterů a product ownerů, obě možnosti zastoupené stejnou absolutní četností 4. Nejméně byly voleny možnosti datového vědce, kteří byli 3, a UI/UX Designer byl pouze 1.

4. Pokud jste zvolili "Jiné", prosím specifikujte:

Obr. 2 Specifikace pozice | Zdroj: vlastní zpracování

Ředitel technického oddělení	Asistent marketingu - Online marketing	Systémový administrátor
Business Analytik - Překlad obchodních přání do programovacích jazyků	Technický specialista - Odstraňování problémů se softwarem a hardwarem, konfigurace počítačů, poskytování pomoci dalším technikům	IT Architekt
Ředitel - Ředitel malého oddělení do 5 lidí	Náborář - Nábor divných a autistických lidí :D	IT Analytik
Koordinátor zaměstnanců - Podpora pro team leadery	Project Management Office Manager - správa Project Office (projekty, další manažery, konzultanty; klientská podpora)	Business Intelligence Analytik - Vcelku podobné jako Datový vědec (transformace a vizualizace dat, databáze)
Správce sítě		
Manažer oddělení		
Engineering Manager		

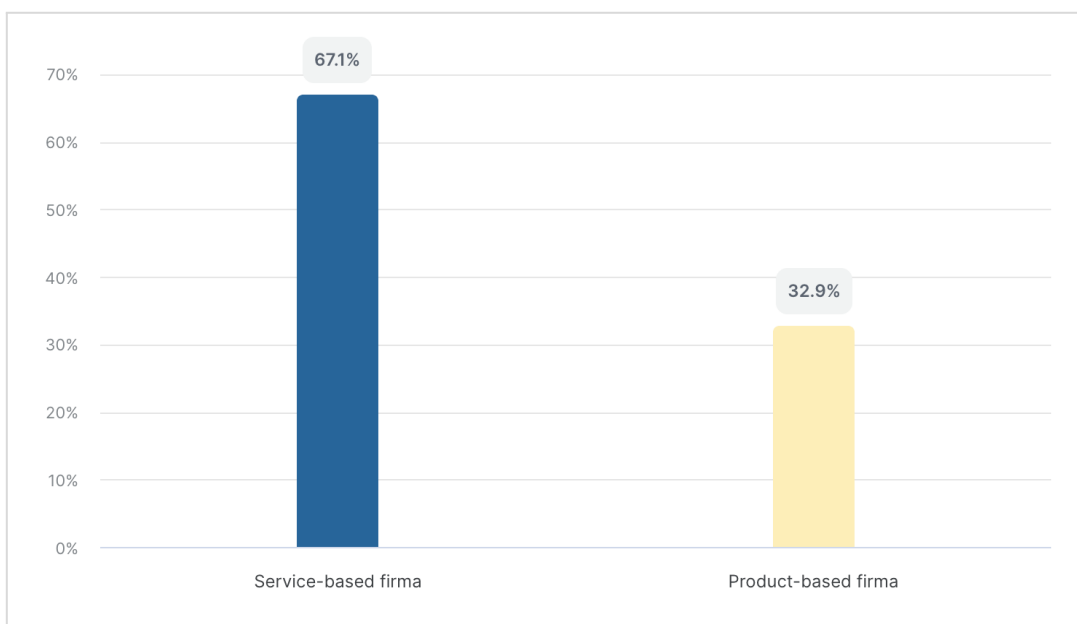
15 respondentů, kteří jako svoji současnou pracovní pozici v předchozí otázce zvolili "Jiné", ve specifikaci uvedli buď samotný název své pozice, někteří ji doplnili i o stručné vysvětlení viz obrázek výše.

- Z **technicky zaměřených** pozic byly zmíněny: systémový administrátor správce sítě, IT architekt, IT analytik, Business analytik, Business Intelligence analytik a technický specialista.
- Dále byly zmíněny i dílčí **podpůrné pozice**: asistent marketingu, náborář, koordinátor zaměstnanců a Project Management Office Manager.
- Překvapivě se do průzkumu zapojili i lidé **výše managementově postavení**: ředitel technického oddělení, Engineering Manager, ředitel a manažer oddělení.

5. V jakém typu firmy současně pracujete?

Následující otázka rozdělila respondenty na zaměstnance dle typu firmy na základě jí **poskytovaných služeb či produktů**. Otázka byla do dotazníku zařazena proto, aby se v závislosti na dalších otázkách dala vytvořit analýza, zda se liší vnímání ideálního nadřízeného a jeho vlastností, dovedností a přístupu požadovaných ze strany zaměstnanců na základě toho, v jakém typu firmy jedinec pracuje.

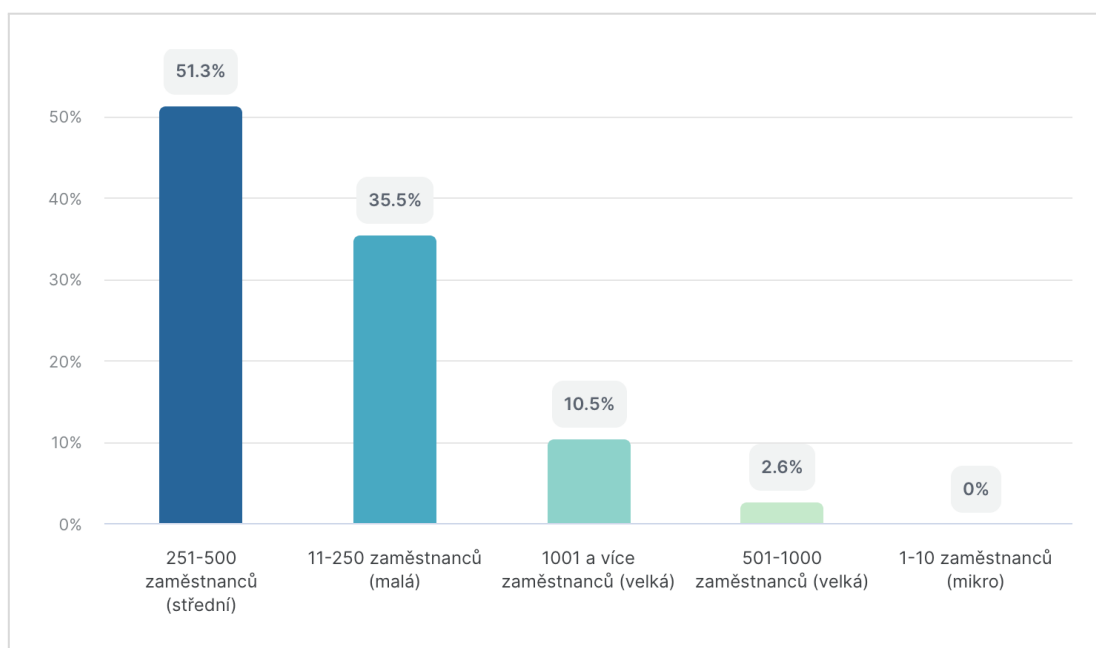
Graf 4 Zaměstnání v IT dle typu firmy | Zdroj: Survio®



Rozdělení firem, v níž zaměstnanci momentálně pracují, ukazuje, že ze $\frac{2}{3}$ byly zastoupeny service-based firmy, kdy si tuto možnost zvolilo 51 respondentů. Product-based firmy pak vybralo 25 zaměstnanců.

6. S ohledem na počet zaměstnanců, v jak velké firmě současně pracujete? Typ firem byl v dotazníku dále rozdělen podle její velikosti a počtu zaměstnanců.

Graf 5 Zaměstnání v IT dle velikosti firmy | Zdroj: Survio®



Největší podíl zastoupení měly **střední firmy** (251-500 zaměstnanců), kdy tuto možnost jako svoji současnou firmu zvolilo **přes polovinu respondentů** (39). Druhou největší absolutní četnost měly malé firmy (11-250 zaměstnanců) s počtem 27 respondentů. Pouze 13,1 % bylo dohromady zastoupeno velkými korporacemi, konkrétně 8 respondentů zvolilo možnost firmy s 1001 a více zaměstnanci, a zbylí 2 respondenti zvolili možnost firmy s 501-1000 zaměstnanci. Nabízená možnost mikro podniků (1-10 zaměstnanců) nebyla zvolena žádným respondentem.

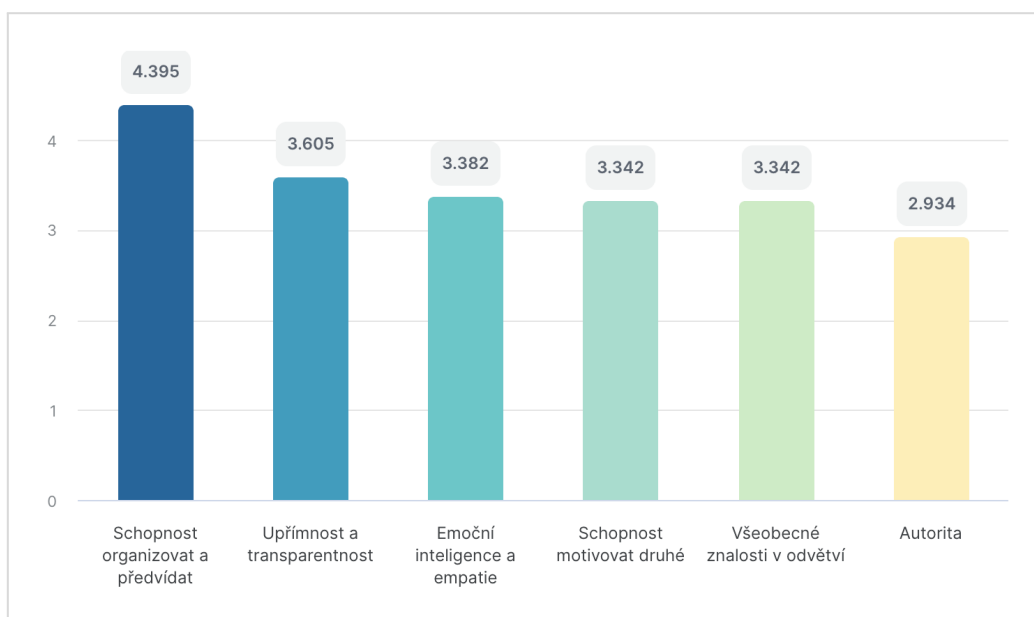
4.2.2 Styl řízení přímého nadřízeného

Druhá část dotazníku sestávající ze 4 otázek byla zaměřená na subjektivní postoj zaměstnance o ideálním přímém nadřízeném a jeho stylu vedení svých podřízených.

7. Jaké kvality by měl mít Váš přímý nadřízený?

V první otázce měli respondenti za úkol seřadit 6 dílčích odpovědí dle důležitosti – odpovědi představovaly různé kvality (vlastnosti), které jsou pro zaměstnance od jejich nadřízeného nejvíce a nejméně důležité (nabízené odpovědi představovaly různé **osobnostní rysy manažerů a lídrů**). Pro výzkum důležitou otázkou byla v odpovědích zařazena schopnost motivovat ostatní, aby se potvrdilo, či vyvrátilo, že je tato vlastnost řídicích pracovníků pro zaměstnance důležitá.

Graf 6 Kvality správného manažera | Zdroj: Survio®

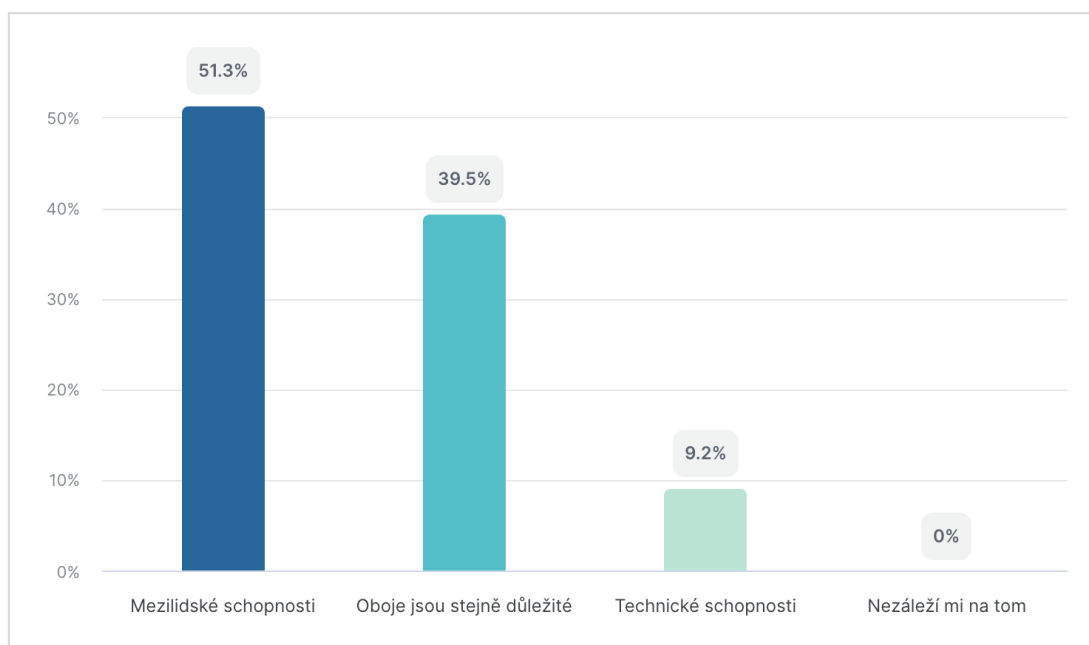


Z průzkumu je zřejmé, že průměrně nejvíce požadovanou kvalitou nadřízeného pracovníka je **schopnost organizovat a předvídat**. Druhou kvalitou byla upřímnost a transparentnost. Další 3 kvality měly průměrně podobnou hodnotu, konkrétně se jednalo o emoční inteligenci a empatii, a 2 navazující kvality se stejnou hodnotou – schopnost motivovat druhé, a všeobecné znalosti o odvětví. Průzkum ukázal, že průměrně nejméně požadovanou kvalitou ze strany zaměstnance je autorita nadřízeného. Původní tvrzení, že **schopnost motivovat druhé** je pro zaměstnance od jejich nadřízeného podstatnou vlastností, **nebylo v kontextu dalších kvalit potvrzeno**, jelikož tato kvalita se umístila až na 4. z 6 míst, umístění navíc sdílí s další kvalitou se stejným průměrným hodnocením.

8. Jaké schopnosti jsou pro Vás u přímého nadřízeného důležitější?

Navazující otázka se ptá, zda je pro respondenty, jakožto pracovníky v IT sektoru, důležitější, aby měl jejich přímý nadřízený spíše **mezilidské, či technické schopnosti**. Dotazovaní mohli zároveň vybrat i možnost, že obojí schopnosti pro ně od nadřízeného mají stejnou váhu, či že jim na těchto schopnostech nezáleží. Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je pracovníkům **v technicky orientovaném sektoru** příjemnější, když i jejich nadřízení, kteří ovšem technickou činnost jako takovou nevykonávají, technickými dovednostmi sami oplývají.

Graf 7 Schopnosti správného manažera | Zdroj: Survio®

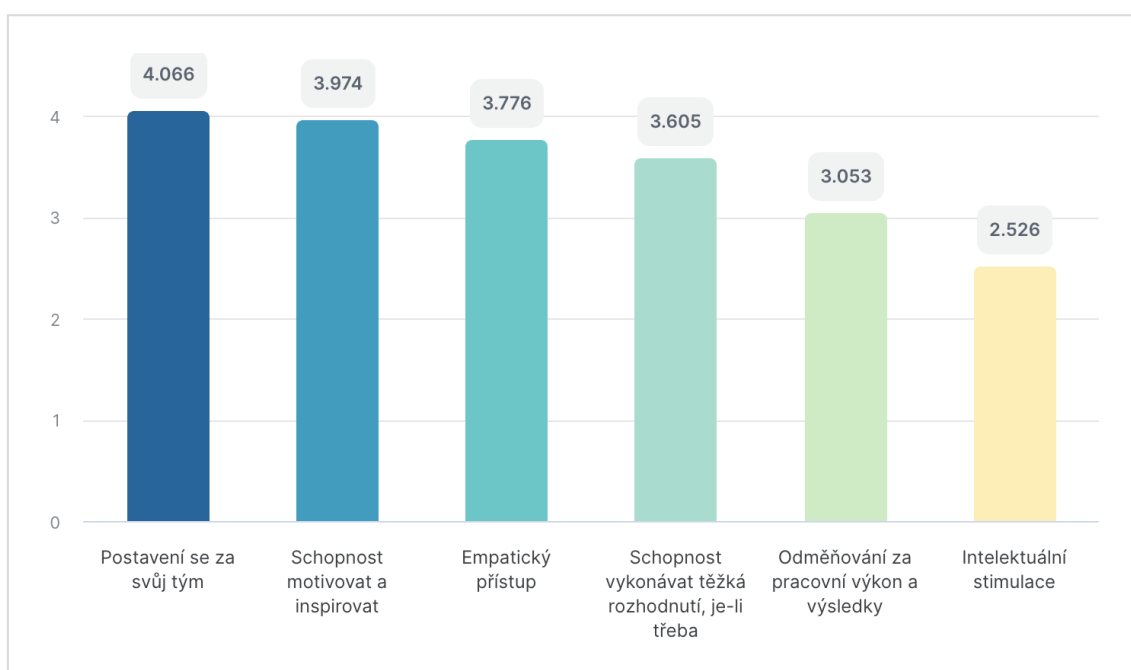


Odpovědi ukázaly, že **nadpoloviční většina** zaměstnanců (v absolutním zastoupení 39 respondentů) **preferuje interpersonální schopnosti** svého nadřízeného. Druhou nejvíce vybranou možností je výrok, že technické i interpersonální schopnosti jsou zaměstnancem viděny jako stejně důležité – tuto možnost zvolilo 30 respondentů. Pouze 7 zaměstnanců zvolilo možnost, že samotné technické schopnosti jsou pro ně důležitější, a poslední možnost, že **na tom zaměstnanci nezáleží, ne zvolil nikdo**.

9. Jaké chování je pro Vás u přímého nadřízeného důležité?

Třetí otázka této sekce opět představovala řazení 6 dílčích odpovědí dle důležitosti, přičemž v tomto případě se jednalo o způsob, **jak se nadřízení ke svým zaměstnancům chovají**, s jakým přístupem k nim přistupují – opět šlo o subjektivní pohled, aby zaměstnanci tyto formy chování seřadili na základě toho, co je pro ně nejvíce a nejméně důležité. V návaznosti na téma práce byla jednou z nabízených možností **schopnost motivovat a inspirovat**, což zjišťovalo, jak moc je tento druh přístupu nadřízeného pro zaměstnance hodnotný.

Graf 8 Přístup správného manažera | Zdroj: Survio®



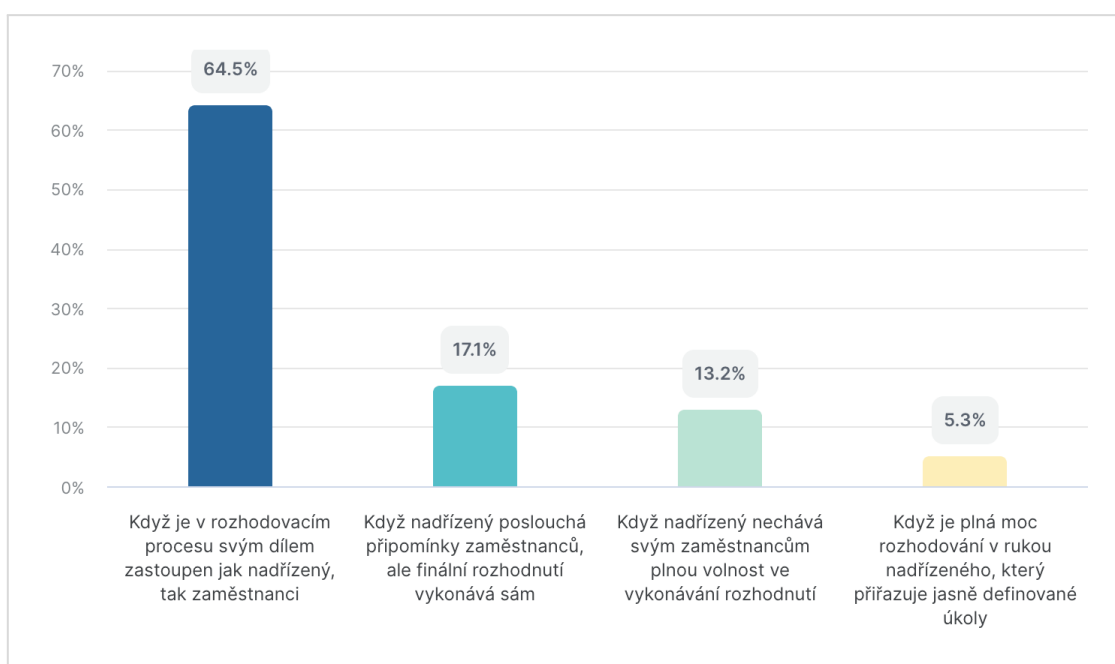
Z hodnocení vyšlo, že průměrně nejvíce požadovaným přístupem nadřízeného je **postavení se za svůj tým**. Tato možnost byla ovšem jen o

nepatrnou část hodnoty dál od druhé, kterou je **přístup motivování a inspirování** – v tomto případě proto schopnost motivovat druhé vedle dalších nabízených možností skončila už alespoň **na horní hranici důležitosti**, což lze brát jako potvrzení, že ač zaměstnanci preferují jiné kvality a osobnostní rysy (v návaznosti na výsledek 7. otázky), vyžadují pro výkon své práce někoho, kdo je bude schopen motivovat, a tím má motivace přímou spojitost s pracovním výkonem. Se snižující se průměrnou hodnotou v hodnocení dále navazují možnosti empatického přístupu; způsobilost k vykonávání těžkých rozhodnutí, je-li to potřeba; na to navazuje přístup odměňování za výkon a výsledky; a posledním, průměrně nejméně požadovaným přístupem, je intelektuální stimulace.

10. Jaký styl vedení osobně preferujete?

Poslední otázka v sekci stylu vedení ideálního nadřízeného představovala výběr z možností na základě stručné definice, jaký přístup nadřízeného je pro zaměstnance nejpříjemnější. Za každou touto definicí se skrýval **jeden ze základních stylů vedení**, které byly probírány v teoretické části této práce, tedy styly autoritativní, konzultativní, demokratický a liberální. Smyslem tak bylo zjistit, jaký styl vedení si zaměstnanci sami vyberou jako ten sobě nejbližší, aniž by byli ovlivněni názvem stylu samotným.

Graf 9 Styl vedení správného manažera | Zdroj: Survio®



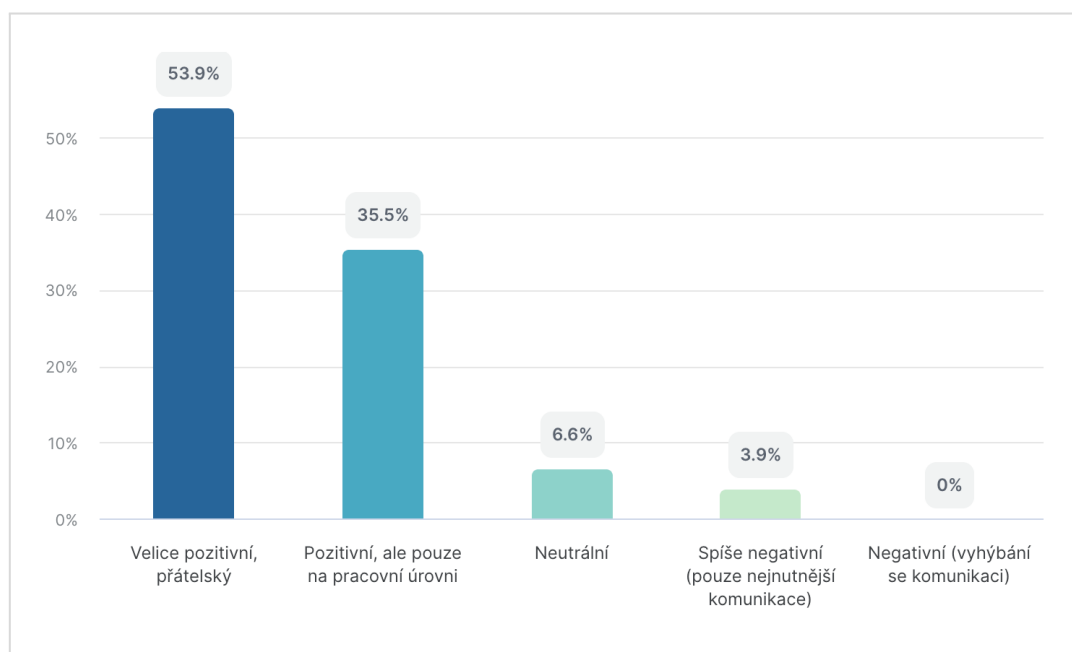
Kontumačně **vítězí demokratický styl** (když je v rozhodovacím procesu svým dílem zastoupen jak nadřízený, tak zaměstnanci), který byl zvolen **49 dotazovanými**. Na druhé příčce se umístil konzultativní styl (když nadřízený poslouchá připomínky zaměstnanců, ale finální rozhodnutí vykonává sám), který byl zvolen 13 respondenty. Třetí byl liberální styl (když nadřízený nechává svým zaměstnancům plnou volnost ve vykonávání rozhodnutí), přičemž tento styl byl zvolen 10 zaměstnanci. Poslední se umístil autoritativní styl (když je plná moc rozhodování v rukou nadřízeného, který přiřazuje jasně definované úkoly), který byl vybrán 4 respondenty. Výsledek ukazuje, že dohromady **94,7 % všech respondentů** je spokojeno s přístupem, v němž mají alespoň **dílčí možnost se vyjádřit při procesu rozhodování**.

4.2.3 Vliv stylu řízení

Třetí část dotazníku se zaměřovala na zaměstnance a jeho současného nadřízeného, tedy na spojitost mezi konkrétním stylem vedení a jeho vlivem na pracovní výkon podřízených. Úkolem respondenta bylo kriticky zhodnotit, jak se jeho ideály nadřízeného z předchozí části liší či se prolínají s jeho současnou pracovní realitou.

11. Jak byste popsali svůj vztah ke svému nadřízenému?

Graf 10 Vztah zaměstnance k nadřízenému | Zdroj: Survio®

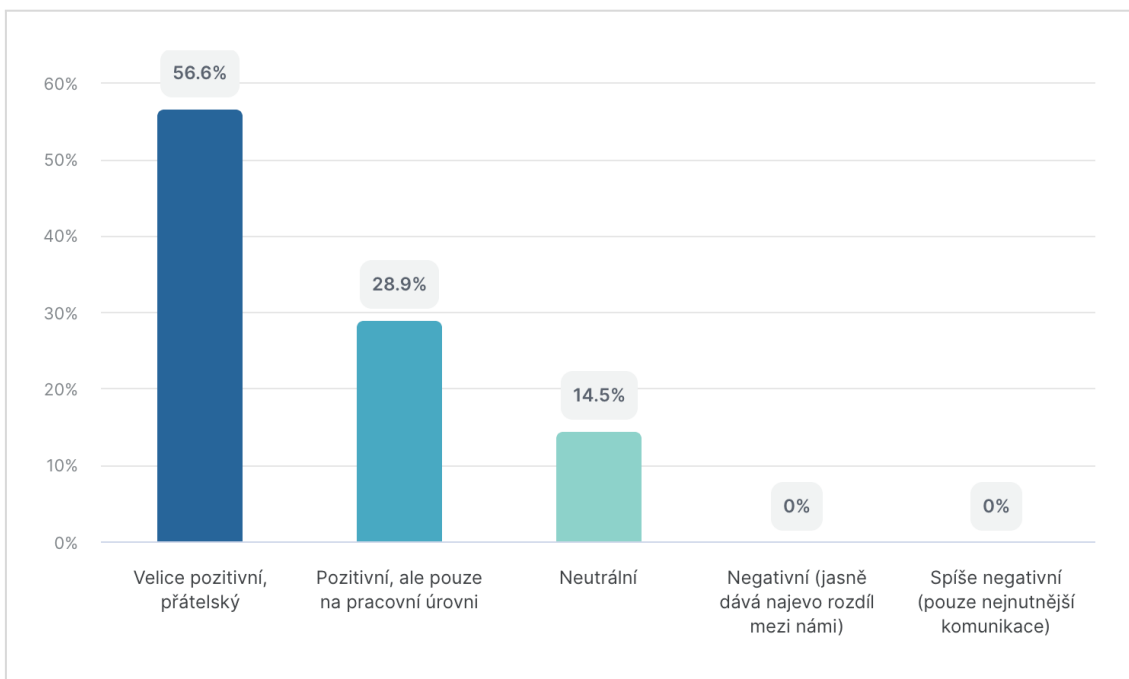


Dotazníková část o vztahu zaměstnance a jeho současného přímého nadřízeného v první otázce ukázala, že **89,4 % zaměstnanců svůj vztah ke svému nadřízenému označuje za pozitivní** – 41 respondentů, což stále označuje celkovou nadpoloviční většinu, tento vztah vnímá jako velice pozitivní až přátelský, a 21 respondentů vztah vnímá jako pozitivní, ač jen na pracovní úrovni. 5 zaměstnanců se ke vztahu ke svému nadřízenému vyjádřilo neutrálním postojem, a pouze 3 z celkového počtu 76 dotazovaných ho označilo za spíše negativní (provozující pouze tu nejnужnější komunikaci). Poslední, nejvíce negativní možnost s vyhýbáním se komunikaci, nezvolil žádný zaměstnanec.

12. Jak vnímáte přístup svého nadřízeného k Vám?

Následující otázka byla téměř identická jako ta předchozí, ovšem v této šlo o subjektivní názor, jak si zaměstnanec myslí, že se k němu staví přímý nadřízený (například na základě chování či postoje nadřízeného k zaměstnanci).

Graf 11 Vztah nadřízeného k zaměstnanci | Zdroj: Survio®



Dohromady **85,5 % zaměstnanců vnímá vztah svého nadřízeného k nim pozitivně** – 43 zaměstnanců vidí tento vztah jako velice pozitivní až přátelský; 22 respondentů přístup nadřízeného popisuje jako pozitivní, ač jen na pracovní úrovni. Zbytek respondentů, tedy 11 zaměstnanců, vnímá vztah nadřízeného jako neutrální.

Ve výsledku ale žádný z respondentů nevnímá, že by postoj jeho nadřízeného k nim byl v jakémkoliv smyslu negativní.

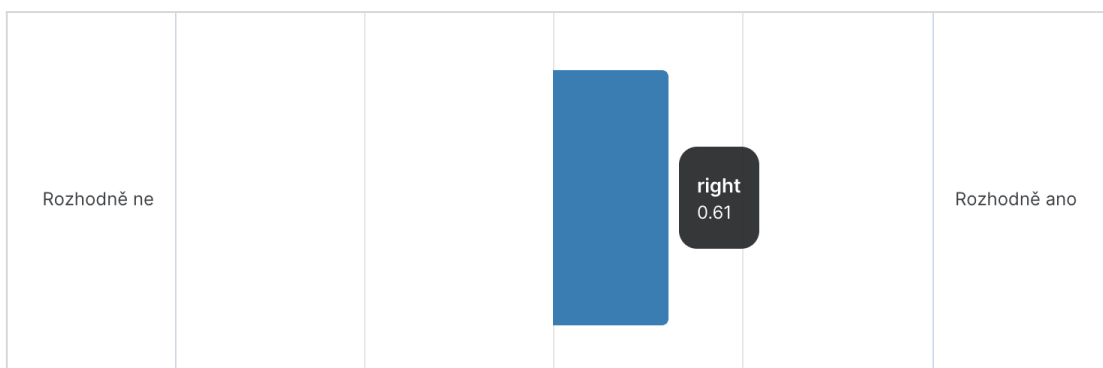
13. Je Váš pracovní výkon ovlivňován stylem vedení Vašeho nadřízeného?

Následující 3 otázky měly všechny stejný způsob zodpovězení, ve formě škály hodnot s počínající hodnotou -2 (představující maximální zápornou odpověď), dále přes rostoucí hodnoty -1, 0, 1, po 2 (představující maximální kladnou odpověď). První z otázek zjišťovala, jakou měrou zaměstnanec cítí, že je jeho pracovní výkon ovlivněn stylem vedení jeho nadřízeného – tato otázka měla za cíl ukázat, zda je na pracovišti **patrný vliv z vedoucího stylu nadřízeného**.

Tabulka 2 Vliv stylu vedení | Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodně ne (-2)	Spíše ne (-1)	Neutrální (0)	Spíše ano (1)	Rozhodně ano (2)
5	10	15	26	20

Graf 12 Vliv stylu vedení | Zdroj: Survio®



V této otázce se 5 lidí vyjádřilo, že vliv ze stylu vedení nadřízeného patrný rozhodně není; 10 lidí, že spíše není; 15 lidí ponechalo neutrální odpověď; 26 lidí uvedlo, že zmíněný vliv spíše znát je; a 20 lidí, že vliv znát rozhodně je. Z toho vznikla **střední hodnota 0,61** (mezi možnostmi 0 – neutrální, a 1 – spíše znatelný), tím pádem lze říci, že průměr všech hodnot dává odpověď, že současný styl vedení nadřízeného má jen malý vliv na zaměstnancův pracovní výkon. Vzhledem k povaze softwarových firem si výsledek **lze odůvodnit vysokou samostatností**, kterou pracovníci pro výkon práce mají, a se svým přímým nadřízeným vykonávanou činností řeší jen minimálně.

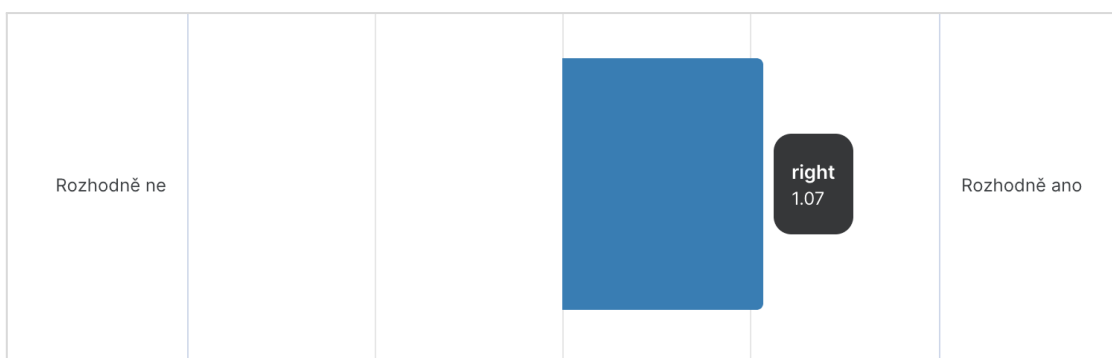
14. Je pro Vás jakákoliv forma pravidelné evaluace Vašeho pracovního výkonu důležitá?

Druhá otázka zjišťuje, jak je pro zaměstnance důležité absolvovat se svým přímým nadřízeným jakýkoliv druh **pravidelné evaluace svého pracovního výkonu**.

Tabulka 3 Důležitost performance review | Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodně ne (-2)	Spíše ne (-1)	Neutrální (0)	Spíše ano (1)	Rozhodně ano (2)
2	6	10	25	33

Graf 13 Důležitost performance review | Zdroj: Survio®



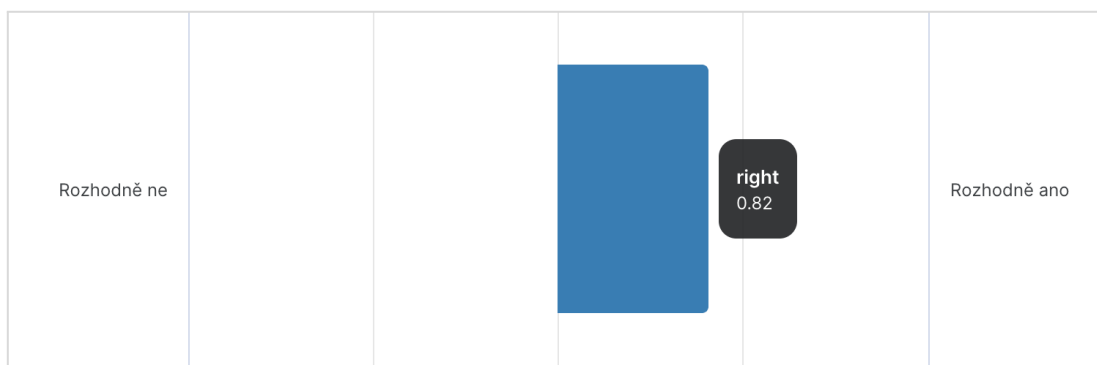
2 respondenti uvedli, že to pro ně rozhodně není důležité; 6 z nich, že to spíše není důležité; 10 z nich zůstalo v neutrálním stavu; 25 z nich, že to pro ně spíše důležité; a 33 z nich, že je to pro ně rozhodně důležité. Výsledná **střední hodnota 1,07** (mezi možnostmi 1 – spíše ano, a 2 – rozhodně ano) nám tedy ukazuje, že průměrně v různě velké míře je pro všechny zaměstnance **zmíněná forma evaluace důležitá**.

15. Cítíte, že je Váš pracovní výkon evaluován spravedlivě?

Tabulka 4 Evaluace pracovního výkonu | Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodně ne (-2)	Spíše ne (-1)	Neutrální (0)	Spíše ano (1)	Rozhodně ano (2)
3	8	14	26	25

Graf 14 Evaluace pracovního výkonu | Zdroj: Survio®



Z respondentů 3 lidé uvedli, že rozhodně ne; 8 lidí, že spíše ne; 14 lidí uvedlo neutrální odpověď; 26 lidí se vyjádřilo, že spíše ano; a 25 lidí, že rozhodně ano. Výsledná **střední hodnota 0,82** (mezi možnostmi 0 – neutrální, a 1 – spíše ano) nám tak ukazuje, že v průměru zaměstnanci cítí, že jejich pracovní výkon spíše je hodnocen spravedlivě, ač oproti předchozí otázce střední hodnota výsledku klesla.

4.2.4 Vliv osobní motivace

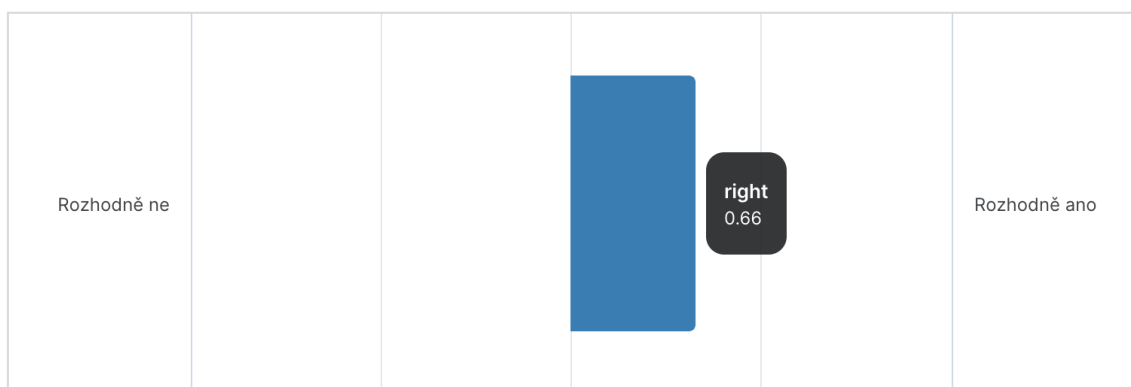
Čtvrtá část dotazníku se zabývá zaměstnancovou motivací ve vztahu k pracovnímu výkonu. První 3 otázky představují stejný výběr na škále hodnot jako v předchozí části, přičemž konkrétně jde o zjištění, jak se současně zaměstnanec cítí být motivován pro výkon své práce, a dále cítí-li, zda je jeho pracovní výkon ovlivňován jeho vlastní osobní motivací. Tyto otázky slouží pro nalezení **vztahu motivace a pracovního výkonu**, především u druhé zmíněné, je-li zaměstnanec sám schopen tvrdit, že jeho pracovní výkon je poháněn osobní motivací, či na něj tato proměnná nemá žádný vliv.

16. Cítíte se být motivováni pro svůj pracovní výkon?

Tabulka 5 Motivace k práci | Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodně ne (-2)	Spíše ne (-1)	Neutrální (0)	Spíše ano (1)	Rozhodně ano (2)
3	12	13	28	20

Graf 15 Motivace k práci | Zdroj: Survio®



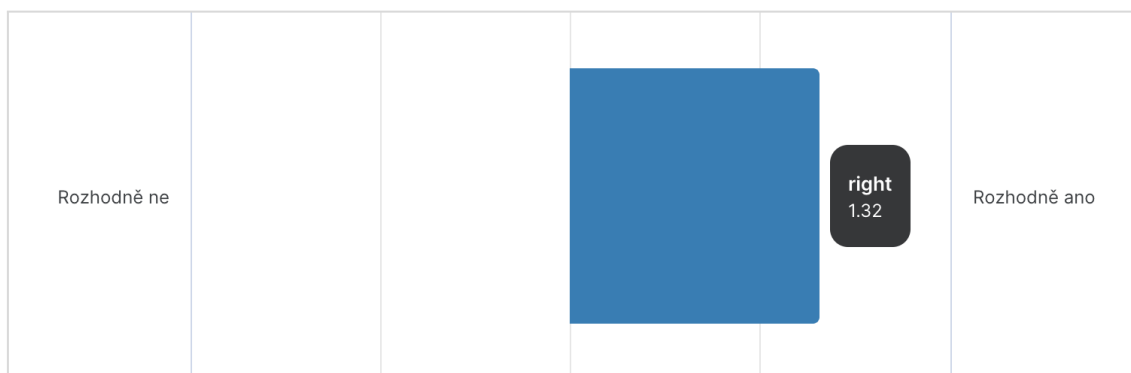
Cítí se v současné práci zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu? 3 respondenti uvedli, že rozhodně ne; 12 z nich, že spíše ne; 13 zvolilo neutrální hodnotu; 28 z nich, že spíše ano; a 20 z nich, že rozhodně ano. To nám dává výslednou **střední hodnotu 0,66** (mezi možnostmi 0 – neutrální, a 1 – spíše ano), dle níž lze tvrdit, že zaměstnanci motivováni k výkonu v práci jsou jen málo. Vzhledem k tomu, že schopnost motivovat a inspirovat představovala v 7. otázce jeden z primárních přístupů, který zaměstnanci požadují, si z této otázky lze odvodit souvislost, která nám říká, že v současných pracovištích by se **motivování zaměstnanců mělo věnovat větší prostor**.

17. Je Váš pracovní výkon ovlivněn Vaší osobní motivací?

Tabulka 6 Vliv osobní motivace | Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodně ne (-2)	Spíše ne (-1)	Neutrální (0)	Spíše ano (1)	Rozhodně ano (2)
0	4	6	28	38

Graf 16 Vliv osobní motivace | Zdroj: Survio®



Na otázku, zda zaměstnanec cítí, je-li jeho pracovní výkon ovlivněn jeho osobní motivací, se nikdo z respondentů nevyjádřil, že by tomu tak rozhodně nebylo; 4 zaměstnanci se vyjádřili, že vliv osobní motivace spíše nepociťují; 6 z nich zůstalo neutrálních; 28 z nich, že tento vliv spíše pociťují; a 38 z nich, že vliv osobní motivace rozhodně pociťují. Výsledná **střední hodnota 1,32** (mezi možnostmi 1 – spíše ano, a 2 – rozhodně ano) nám proto říká, že v průměru zaměstnanci cítí, že je jejich pracovní výkon osobní motivací ovlivněn, ať méně (spíše ano) či více (rozhodně ano), čímž se potvrzuje, že by se osobní motivace měla brát jako **důležitá proměnná ve vztahu k pracovnímu výkonu**, a vyšším podílem evaluována jako hnací motor zaměstnanců.

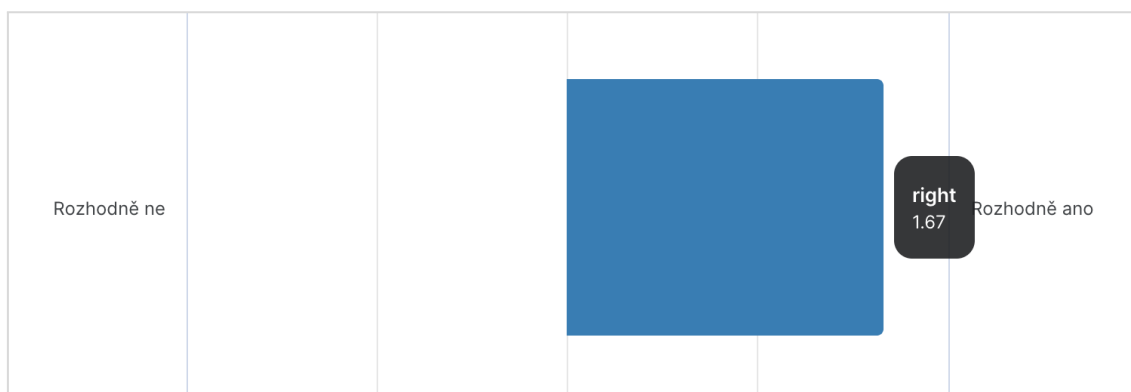
18. Je Váš pracovní výkon lepší, pokud pracujete na něčem smysluplném (majícím hlubší význam)?

V poslední otázce přichází zjištění, zda je pracovní výkon zaměstnance umocněn k lepšímu, pokud sám cítí, když pracuje na něčem smysluplném či majícím hlubší význam – tedy cítí-li, že jím vykonávaná činnost má pozitivní dopad.

Tabulka 7 Vliv smysluplné činnosti | Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodně ne (-2)	Spíše ne (-1)	Neutrální (0)	Spíše ano (1)	Rozhodně ano (2)
0	2	2	15	57

Graf 17 Vliv smysluplné činnosti | Zdroj: Survio®



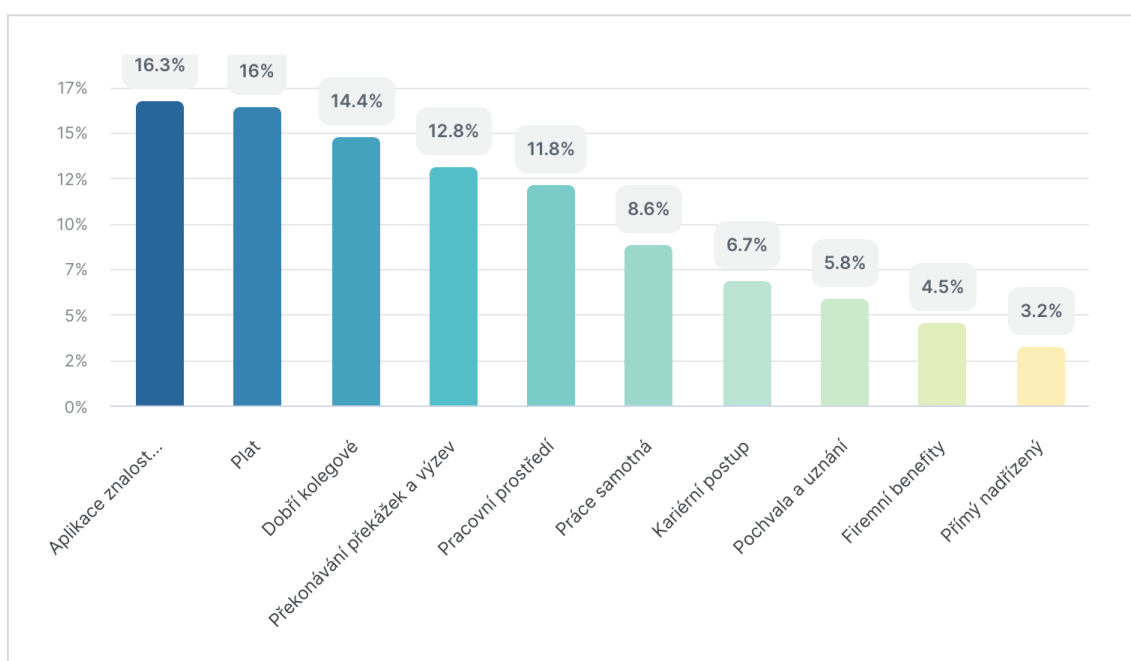
Nikdo z respondentů ne zvolil možnost rozhodně ne; 2 se vyjádřili, že tímto faktorem jejich pracovní výkon spíše ovlivněn není; 2 respondenti ponechali neutrální odpověď; 15 z nich se vyjádřilo, že spíše ano; a 57 respondentů uvedlo, že

zmíněným faktorem je jejich pracovní výkon rozhodně ovlivněn. Proto z výsledné **střední hodnoty 1,67** (mezi možnostmi 1 – spíše ano, a 2 – rozhodně ano) můžeme konstatovat, že **smysluplná činnost** či práce hlubšího významu je průměrně pro respondenty faktorem, který na jejich **pracovní výkon má svůj nedílný vliv**. Tím můžeme konstatovat, jak je důležitý přístup nadřízeného ve formě nastavení společné vize a znázornění práce jednotlivce jako součást většího celku, jelikož to pak pro zaměstnance bude cíl, za nímž se vydat, a kterým se akceleruje jejich pracovní výkon.

19. Co Vás v práci motivuje k výkonu?

Následující otázka se týkala faktorů motivace k pracovnímu výkonu, přičemž respondenti mohli vybrat libovolný počet z nabízených možností, mezi nimiž se vyskytovaly jednak spíše externě orientované, stejně jako více vnitřně orientované motivátory. Pokud by nabízený výběr odpovědí nebyl dostatečný, představovala navazující otázka možnost napsat doplňující faktory, které jednotlivé zaměstnance v práci motivují k určitému výkonu.

Graf 18 Faktory pracovní motivace | Zdroj: Survio®



Z nabízených možností faktorů pracovní motivace mohli respondenti vybrat 1 a více odpovědí. Na základě četnosti tohoto výběru došlo k procentuálnímu

seřazení, kolikrát byla daná odpověď vybrána. Na prvním místě se umístila motivace v podobě **aplikace znalostí a dovedností**, kterou vybralo 51 respondentů; v těsném závěsu je ovšem nutno zmínit i **plat**, který byl vybrán 50 respondenty.

Následující příčky obsadil motivátor v podobě dobrých kolegů (vybráno 45 respondenty), překonávání výzev (vybráno 40 respondenty) a pracovní prostředí (vybráno 37 respondenty). Práce jako taková představuje motivační faktor pro 27 zaměstnanců, a možnost kariérního postupu pro 21 zaměstnanců. Motivace v podobě pochvaly a uznání byla vybrána 18 respondenty; pracovní benefity 14 respondenty; a na nejnižší příčce faktorů pracovní motivace se umístil zaměstnancův přímý nadřízený, který byl z celkového počtu zvolen pouze 10 respondenty.

20. Máte pro pracovní výkon ještě jiné motivační faktory?

Obr. 3 Specifikace faktorů pracovní motivace | Zdroj: vlastní zpracování



Respondenti mohli rovněž doplnit jiné motivační faktory, které pro ně jsou důležité a v možnostech předchozí otázky nebyly uvedeny. Z jimi uvedených **11 odpovědí** lze tyto motivační faktory rozdělit na:

Hlubší smysl a užitečnost: *Vidina, že má práce má smysl, význam; Vyvíjení něčeho užitečného; Má práce je někým využívána; Smysluplné projekty, když má moje*

práce smysl. Těchto 5 odpovědí je spojeno jedním a tím samým – a to tím, že zaměstnanec motivuje, když jím vytvářený produkt a obecně jím vykonávaná činnost má hlubší smysl a využití pro ostatní lidi, kterým je tato práce směřována. Tyto odpovědi svým dílem potvrzují **vztah osobní motivace a pracovního výkonu** (a jeho maximalizace) – člověka žene vpřed to, čemu věří a v čem vidí smysl.

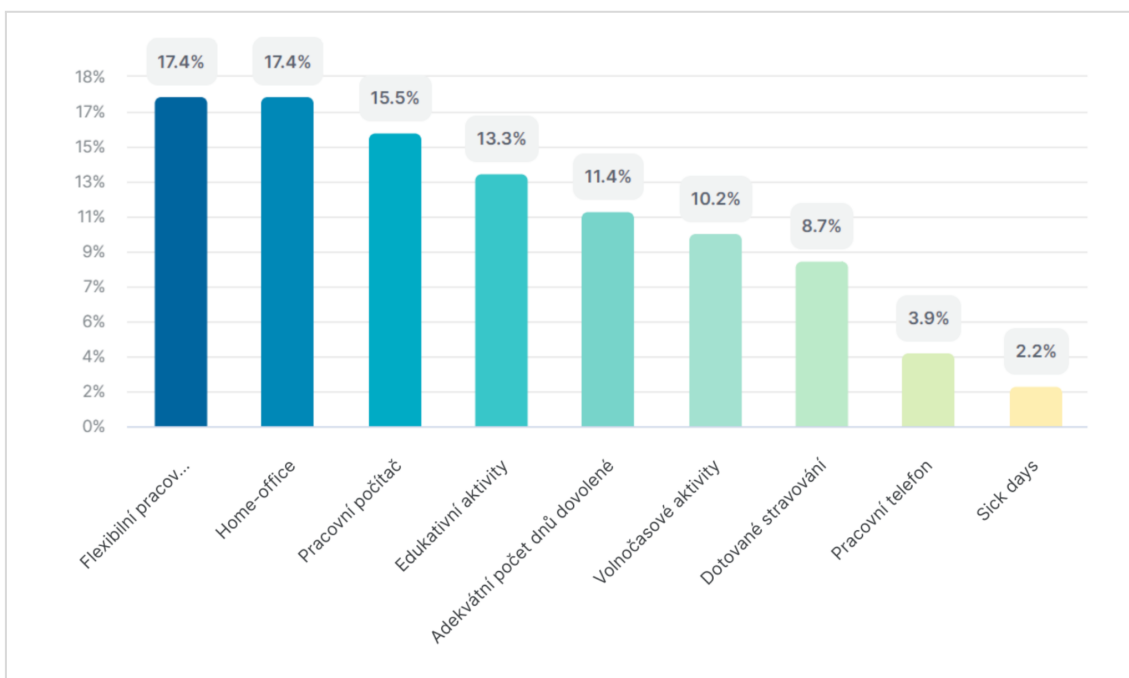
Interní motivace: *Učení se nových a zajímavých věcí, které mohu použít ve svých osobních projektech; Možnost rozvíjet se v mém odvětví; Perfekcionismus; Když vidím šťastné tváře svých kolegů.* První 2 odpovědi se zaměřují na posun člověka v daném odvětví a to tak, že práce je pro ně prostředek, jak se rozvíjet a aplikovat získané znalosti a dovednosti pro osobní potřebu – člověka tedy žene vpřed samotná **touha na sobě pracovat a posouvat se**. Na to navazuje třetí odpověď ve smyslu perfekcionismu, kdy je člověk motivován vidinou perfektních výsledků, které za sebou zanechává, a kterých tím pádem chce dosahovat. Čtvrtý motivační faktor je čistě vnitřní, kdy je člověk poháněn vidinou spokojenosti svých pracovních kolegů.

Ostatní: *Volnost při rozhodování; Diverzita, společný ve firmě používaný jazyk; Obecné pochopení ze strany manažerů, že zaměstnanci potřebují mít rozumně nastavený work/life balance.* Faktorem motivace je tak pro dílčí zaměstnanec, má-li volnost v rozhodování; dále je-li firma alespoň částečně diverzní a spjitá v jednom komunikačním jazyku; a rovněž pokud uvnitř firmy panuje **porozumění ze strany managementu**, že zaměstnanec není jen stroj, který žije čistě svou prací, ale má svůj osobní život, jemuž se chce věnovat, a je tak nastavena rozumná pracovní a osobní vyváženost.

21. Jaké benefity jsou poskytovány ve Vaší současné práci?

V další otázce zaměstnanci označovali takové firemní benefity, které jsou jejich současnou firmou poskytovány.

Graf 19 Poskytované pracovní benefity | Zdroj: Survio®

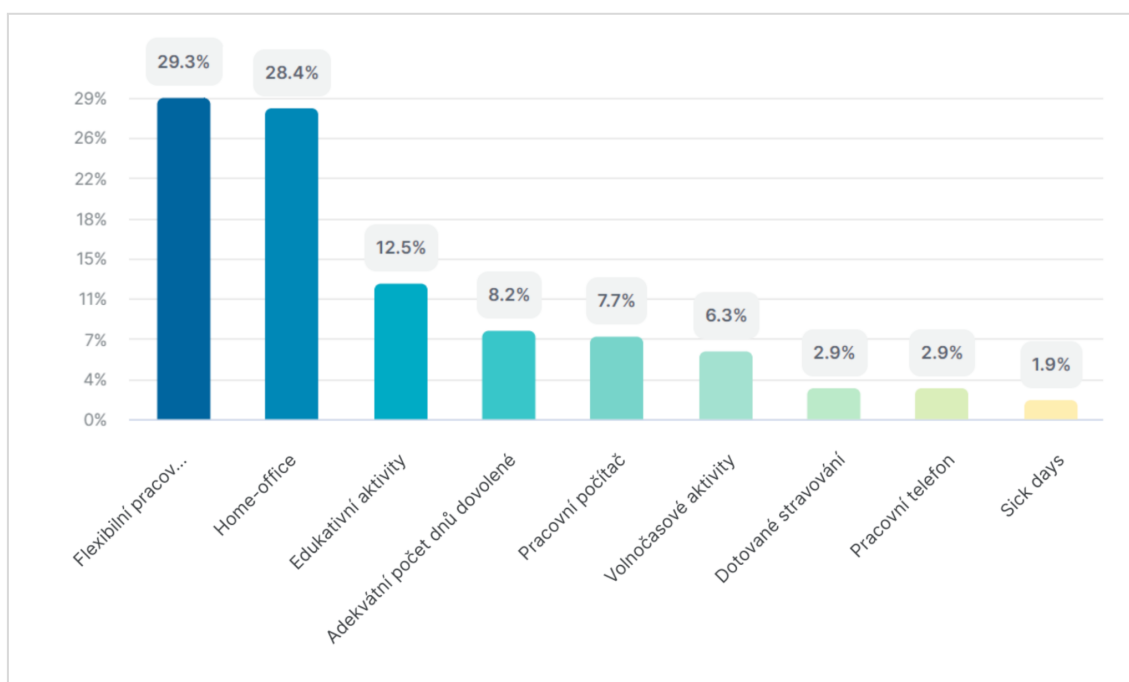


Na první příčce se drží **flexibilní pracovní doba a možnost home-office**, obě možnosti byly vybrány 72 z celkového počtu 76 respondentů. Dále 64 respondentů má k dispozici pracovní počítač. Na pracovištích 55 respondentů jsou organizovány edukativní aktivity. 47 respondentů se vyjádřilo, že jim firma poskytuje adekvátní počet dnů dovolené. 42 respondentů má v práci možnost účasti na volnočasových aktivitách, které jsou organizovány. 36 zaměstnanců má svojí firmou buď kompletně nebo částečně dotované stravování. 16 z dotazovaných má k dispozici firemní telefon. Pouze 9 z respondentů má ve firmě zavedenou možnost sick days a jejich adekvátní počet.

22. Jakých poskytovaných firemních benefitů si nejvíce ceníte?

Většina z nabízených možností výše zmíněných firemních benefitů představuje v dnešní době, a nadto v IT firmách, ne tolik moc co do benefitů, jako spíš **určitý standard**, s nímž nově nastupující pracovníci ve většině případů již počítají, že je budou mít k dispozici. Cílem navazující otázky proto bylo primárně z benefitů, které jsou zaměstnanci nabízeny, zjistit ty, **jichž si je ceněno nejvíce**.

Graf 20 Požadované pracovní benefity | Zdroj: Survio®

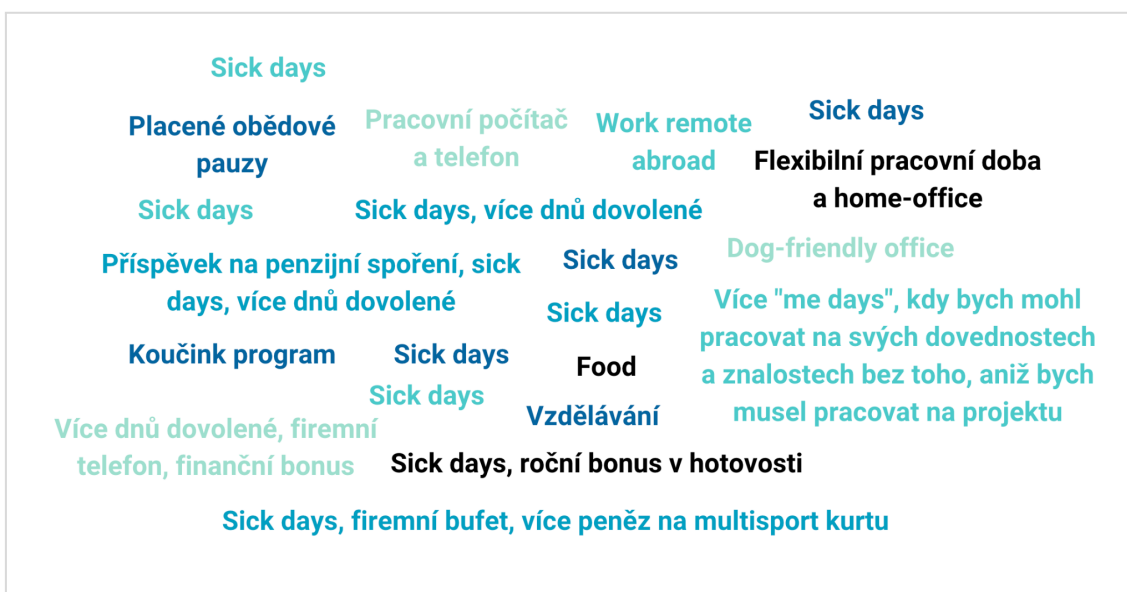


Výsledky ukázaly, že první 2 příčky jsou obsazeny stejnými položkami jako v předchozí otázce, a to **flexibilní pracovní dobou** (zvolenou 61 respondenty) a možnost **home-office** (zvolenou 59 respondenty) – čili lze říci, že firmy poskytují zaměstnancům takové benefity, které jsou zároveň nejvíce požadovány. Třetí nejvíce oceňovaným benefitem byla možnost edukativních aktivit, dle výběru 26 respondentů. U dalších benefitů počet výběru respondenty klesá, navazující adekvátní počet dnů dovolené zvolilo 17 lidí, dispozici firemního počítače zvolilo 16 lidí, a možnost volnočasových aktivit pořádaných firmou zvolilo 13 lidí. Nejnižší se umístily benefity formou částečně nebo kompletně dotovaného stravování (výběr 6 respondentů) spolu s dispozicí firemního telefonu (rovněž 6 respondentů), a seznam tak zakončuje možnost sick days a jejich adekvátní počet (pouze 4 respondenti).

23. Jaké benefity, které Vám současně nejsou poskytovány, byste ocenili?

Dotazovaní měli možnost po výběru firemních benefitů doplnit takové, které v současné chvíli k dispozici nemají, ale rádi by je měli firmou zavedené.

Obr. 4 Specifikace pracovních benefitů | Zdroj: vlastní zpracování



21 respondentů využilo tuto formu otevřené odpovědi, aby vyjádřili, co by v práci ocenili:

- nejčastější odpovědí byla možnost **sick days**, kterou uvedlo 11 respondentů,
- 4 respondenti měli **finanční požadavek**: jednou ve formě příspěvku na penzijní spoření; dvakrát ve formě finančního ročního bonusu; a jednou jako peníze navíc pro multisport kartu,
- 3 respondenti vyžadují **více dnů dovolené**,
- 2 respondenti by ocenili více edukativních aktivit, či přímo nějaké formy koučink programu,
- 1 respondent nemá k dispozici pracovní počítač a pracovní telefon,
- 1 respondent nemá placené obědové pauzy,
- 1 respondent by ocenil možnost caterie či bufetu na pracovišti,
- 1 respondent by ocenil dog-friendly office, tedy možnost brání si domácích mazlíčků na pracoviště během pracovní doby,
- 1 respondent nemá v práci možnost home-office a flexibilní pracovní dobu,
- 1 respondent by ocenil možnost home-office nejen z domu, ale z jakéhokoliv místa, čili work remote abroad,
- 1 respondent vyjádřil, že by si přál mít vícero “me days”, tedy dnů, které mu jsou poskytnuty čistě pro rozvoj dovedností a znalostí, které potřebuje k

práci, ale zkrátka aby netrávil všechen svůj pracovní čas pouze prací na projektech jako takových.

V závěru tedy můžeme říct, že z respondentů, kteří se v této volné otázce vyjádřili, nejvíce z nich, tedy **52,38 %** (11 zaměstnanců) **touží po zavedení možnosti sick days**, nejčastěji zmíněným kýženým benefitem. 19,05 % (4 zaměstnanci) z nich vyjádřilo přání týkající se benefitů různým způsobem znamenajícím peníze. Pro 14,29 % (3 respondenty) z nich není dostatečný jejich současný počet dní dovolené. Dohromady byly zmíněny 3 v mnoha firmách ještě ne tolik obvyklé benefity, či minimálně do teď nezavedené, představující možnost work remote abroad, dog-friendly office a “me days”.

4.2.5 Dodatečná otázka

24. Chcete vyjádřit libovolnou myšlenku týkající se pracovní spokojenosti či osobní motivace?

Poslední otázka celého dotazníku představovala **pouze dobrovolný komentář**, který mohl respondent připojit jako svoji vlastní poznámku, zjištění, moudro, myšlenku či cokoliv jiného, co k celému tématu chtěl říct.

Obr. 5 Dobrovolný komentář | Zdroj: vlastní zpracování

Bohužel, ani ten nejsilnější tým není zachráněn, pokud ve zbytku firmy panuje chaos a špatná energie

Fair play, žádné lži, žádné špinavé triky

Věřím, že vztahy na pracovišti jsou rozhodující - pokud jsou dobré (mezi mnou, mými kolegy a mými nadřízenými), pak je možné většinu problémů překonat a já se jako zaměstnanec budu cítit dobře

Vyjádřili se 3 respondenti:

První z nich konstatoval svůj pohled na věc, že ani skvělý tým nezachrání, pokud **ve zbytku firmy panuje chaos a špatná nálada**. Jedná se o bezesporu pravdivé tvrzení, jelikož byť ve firmě samostatně pracuje tým, který je sám o sobě funkční a nekonfliktní, různými cestami na něj mohou dopadnout vlivy ze zbytku firmy, které tak mohou působit jako jed a postupně budou i motivovaný tým deformovat.

Druhý z nich přidal body **férovosti, žádných lží a žádných špinavých triků**, jako proměnných ovlivňujících pracovní spokojenost. Všechny zmíněné body definitivně představují nedílnou součást pracovní spokojenosti jak ze strany zaměstnance, tak i nadřízeného.

Třetí z nich vyjádřil, že **vztahy na pracovišti jsou rozhodující** – pokud má zaměstnanec se svými nadřízenými a kolegy dobré vztahy, většina překážek a problémů tak může být lehce překonána, a zaměstnanec sám se v práci bude cítit dobře. S tímto výrokem lze rovněž souhlasit, jelikož panují-li na pracovišti vzájemné dobré vztahy, ani jedna strana pak nemusí mít problém přijít s vyjádřením jakéhokoliv problému či nedostatku, jelikož může počítat s tím, že druhá strana tato slova upřímně vyslechne a objektivně vyhodnotí, aniž by bylo používáno metod zastrasování či čehokoliv podobně negativního. Mezilidské vztahy jsou rozhodně bod číslo 1, do něž vkládat energii.

4.3 Shrnutí výsledků

Dotazníková sekce o ideálním nadřízeném ukázala, že nejpožadovanějšími osobnostními rysy a vlastnostmi ze strany zaměstnanců je **schopnost organizovat a předvídat**. Tuto vlastnost bychom v návaznosti na teoretickou část práce mohli přiřadit k archetypu **manažera**, který je typický svou systematickostí a strukturovaností, dodržováním rutinních procesů a důrazem na standardizaci. Jelikož se svým přístupem snaží minimalizovat rizika a nevkładat velkou naději do inovativních řešení, jejichž výsledek je nejistý, odpovídá to tak schopnosti předvídat výsledky z již zavedených a stále se opakujících procesů.

Co se týče spektra mezilidských či technických dovedností, průzkum ukázal, že polovina zaměstnanců z technického odvětví je radši, pokud jejich **nadřízený disponuje interpersonálními schopnostmi**. Tím můžeme tvrdit, že ačkoliv zaměstnanec provozuje technicky orientovanou činnost, k výkonu svých pracovních povinností nepotřebuje mít přímého nadřízeného, který dělá totéž – technickou radu či pomoc mu může poskytnout jeho spolupracovník, ovšem pravidelnou evaluaci výkonu a nasměrování ve své kariérní dráze je hodnotnější provádět s někým, kdo se vyzná v člověku samotném. To je pro výzkum podstatný faktor, jelikož v návaznosti na tuto skutečnost z otázek vyšlo, že v průměru je pro zaměstnance **důležité absolvovat se svým nadřízeným jakoukoliv formu evaluace** pracovního výkonu, a pokud by byla prováděna s někým, kdo není schopen emoční inteligence, spokojenost zaměstnance by tím strádala.

Z přístupu vedoucího je nejoceňovanějším **schopnost postavit se za svůj tým** spolu s přístupem **motivování a inspirace**. Oba přístupy si můžeme (v kontrastu s předchozí vlastností ideálního vedoucího) spojit s archetypem **lídra**. Lídr je člověk, který na své lidi, následovníky, nikdy nezanevře, a bude po jejich boku stůj co stůj. Je jeho přirozeností být vždy přítomen pro své lidi a společně s nimi budovat vizi, za níž všichni jako jeden celek jdou. Motivace a inspirace představuje primární nástroje, které lídr využívá při své snaze o dosažení pracovních výsledků, proto se přímo nabízí si s ním tento přístup lineárně spojit.

Nadpoloviční většina respondentů se dále vyjádřila, že jejich preferovaným stylem vedení je **demokratický styl**, který dává všem členům týmu stejným dílem alespoň částečnou možnost uplatnit svůj vliv při rozhodovacích procesech. Z toho lze odvodit, že pracovníci ve světě informačních technologií **chtějí mít možnost vyjádřit** své poznámky a nápady k problematice, která je diskutována; zároveň se chtějí cítit respektováni svým nadřízeným, který jim dává možnost volného projevu, a tím posilovat vztahy všech členů v týmu vzájemně. Ne každý přístup vedoucího je schopen dosáhnout takového stavu zaměstnance, a pokud chceme, aby naši podřízení byli maximálně spokojeni – a tím dosahovali maximálních výsledků –, uvidíme jasný vliv, **který zvolený styl vedení na zaměstnance má**.

Co se zaměstnanců a jejich současného vedoucího týče, průměrně **87 % respondentů má se svým nadřízeným pozitivní vztah**, a to v obou rovinách – zaměstnanec k nadřízenému přistupuje pozitivně, stejně tak jako cítí, že k němu přistupuje jeho vedoucí. Tato kladná skutečnost může být spojena s obecným (nikoliv v pravidlu, ovšem) volným přístupem, který v softwarových firmách panuje, kde pokud zaměstnanec vykonává své povinnosti bez problémů a zodpovědně, je mezi ním a jeho nadřízeným, stejně jako v celé firmě, **nastavena příjemná nekonfliktní atmosféra** evokující až přátelství.

Spojitost motivace a pracovního výkonu ukázalo zjištění, že pro **více než 85 %** dotazovaných je jejich **výkon ovlivněn podílem osobní motivace**; a **téměř 95 %** zaměstnanců cítí, že jejich **výkon v práci exponenciálně roste** zároveň s tím, pokud cítí, že jimi vykonávaná **činnost je smysluplná** (tedy mající hlubší význam). S tímto zjištěním je přímo spojená zaměstnanci kýžená schopnost vedoucího motivovat a inspirovat, která se v tomto vztahu ukazuje jako velice perspektivní pro nadřízené samotné – jelikož pokud bude schopen pro výkon motivovat své zaměstnance a ukázat jim hlubší význam práce, kterou vykonávají, **zvýší se tím celková firemní produktivita**, jelikož zaměstnanci budou sami schopni intenzivěji a s větší mírou spokojenosti pracovat a tím svým dílem firmě přispívat.

Ze zmíněných motivačních faktorů je pro zaměstnance primární **aplikace znalostí a dovedností**, k níž při výkonu jejich práce dochází. Tím se osobnostně posouvají a zvyšují svoji dlouhodobou možnost uplatnit se na trhu práce. Z hmotných motivátorů poté vítězí **plat**, který zaměstnancům umožňuje mít dobrou kvalitu života. V závislosti na předchozím bodu o vlivu osobní motivace je na místě zmínit dílčí motivy, které respondenti sami uvedli v doplňující odpovědi jako faktory motivace – uvedli vidinu, že jejich práce má smysl a význam, že vytváří něco užitečného pro své okolí. To dokazuje, jak je **motivace těsně provázána se schopností dosáhnout maximálních výsledků**, jelikož pokud jsou zaměstnanci poháněni touhou přičinit se na hlubším smyslu práce, vloží do svého úsilí maximum.

Závěr

V teoretické části práce došlo na rozbor pojmů management (řízení) a leadership (vedení). Definice pojmů zvláště i ve vzájemných souvislostech byly formulovány v návaznosti na odbornou literaturu, přičemž v této části došlo k závěru odpovídajícím na VO1: *Jak se management liší od leadershipu a jak se leadership liší od managementu?*

Pojmy byly stanoveny jako odlišné a představující tak **různé, byť komplementární** aktivity, jichž je potřeba rovnocenným dílem využívat, aby se dosáhlo **maximalizace firemní produktivity** (závislé na aplikovaných procesech a spokojenosti lidí uvnitř ní). Management je orientován především na **konzistenci rutinních procesů** a kontrolování jejich dodržování při výkonu pracovníků. Leadership je orientován na **inovativní řešení** a hledání dlouhodobě nejefektivnějších procesů, přičemž jeho hlavním nástrojem je motivace a inspirace pracovníků.

Navazující teoretický rozbor představil **pracovní spokojenost** a její důležitost v produktivitě firmy, jelikož čím je zaměstnanec spokojenější, tím vyšší výkon podává, a tím se zvyšuje jeho schopnost dosahovat pracovních výsledků, což je cíl, jehož chce úspěšná firma vždy dosáhnout. Pracovní spokojenost byla rovněž znázorněna **ve vztahu se stylem vedení**, který je ve firmě nastavený, a jak ovlivňuje zaměstnance a jeho subjektivní vnímání svého postavení ve firmě. Druhým faktorem, s nímž byla pracovní spokojenost dána do souvislosti, byla **zaměstnancova motivace**.

Praktická část představovala dotazníkové šetření mezi **zaměstnanci IT sektoru**, u nichž bylo požadavkem dojít k zjištění, jak je styl jejich nadřízeného v práci ovlivňuje, a jak na jejich pracovní výkon působí jejich osobní motivace. První dílčí otázkou byla VO2: *Jaký přístup vedení nadřízeného je zaměstnanci nejvíce požadován?* Dotazníkové šetření ukázalo, že většina respondentů požaduje **demokratický styl vedení**, který jim dává šanci se vyjádřit v rozhodovacím procesu. Zároveň je pro ně klíčové mít přímého nadřízeného, který je schopný

organizovat a plánovat (čili archetyp manažera), stejně jako chtějí někoho, kdo se umí postavit za svůj tým, který bude motivovat a inspirovat (čili archetyp lídra). Tímto byl potvrzen fakt, že pro **plynulý chod firmy je uvnitř ní potřeba obojího** – kombinace manažerů i lídrů.

Následovala dílčí otázka VO3: *Jaký vliv má styl vedení nadřízeného na pracovní výkon zaměstnanců?* Na základě odpovědí z dotazníku zaměstnanci požadují někoho, kdo bude schopen firemní procesy adekvátně a úspěšně řídit, stejně jako chtějí někoho, kdo je povede za společným cílem – v přítomnosti takového vedoucího jsou schopni být v práci spokojenější, čímž je umocněn jejich pracovní výkon. Nutno ovšem zmínit, že značná část zaměstnanců IT sektoru jsou ve výkonu své práce samostatní a představují tak **autonomního vedoucího sami sobě**, což navazuje na výsledek z dotazníku, kdy průměrná odpověď, jak jsou stylem vedení nadřízeného zaměstnanci ovlivněni, padl **vliv neutrální až lehce znatelný**. Na základě probírané teorie proto můžeme říct, že v softwarových firmách je pro samostatné zaměstnance potřeba spíše někdo, kdo je bude jako tým motivovat k výkonu, a ne kontrolovat jejich každodenní činnost – čili lídr.

Odpověď na poslední dílčí otázku VO4: *Jaký vliv má motivace na pracovní výkon zaměstnanců?* ukázala, že motivace dále představuje další faktor, který umocňuje zaměstnancův pracovní výkon, pokud se podílí na smysluplné činnosti, v níž vidí hlubší smysl. Přes 86 % dotazovaných uvedlo, že jejich výkon je ovlivněn jejich osobní motivací; a přes 94 % respondentů cítí, že jsou výkonnější, když pracují na smysluplné činnosti. Tento závěr tak představuje jasné potvrzení **důležitosti motivace jako proměnné ve vztahu k pracovnímu výkonu**, proto pro zvýšení efektivity dosahování výsledků by se nadřízení měli soustředit primárně na to, jak jsou jejich zaměstnanci v práci motivováni, a jsou-li inspirováni pro překonávání překážek za dosažením společného cíle.

Použitá literatura a jiné zdroje

- [1] SINEK, Simon. Lídři jedí poslední: Proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají. Vydání první. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. 288 stran. ISBN 978-80-87270-89-9.
- [2] COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Vydání 3., rozšířené. Praha: Management Press, 2014. 344 stran. ISBN 978-80-7261-268-0.
- [3] VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. Vydání první. Praha: Management Press, 2000. 704 stran. ISBN 80-7261-029-5.
- [4] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Vydání číslo. Praha: Grada. 2008. Počet stran. ISBN 978-80-24721-77-4.
- [5] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Vydání číslo. Praha: Victoria Publishing. 1993. Počet stran. ISBN 9788085605457.
- [6] ALGAHTANI, Ali. Are Leadership and Management Different? A Review. Journal of Management Policies and Practices. 2014, ročník 2, číslo 3, strany 71-82. Copyright © DocPlayer.net [online]. Dostupné z: www.docplayer.net/18859181-Are-leadership-and-management-different-a-review.html.
- [7] ZALEZNIK, Abraham. Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review. 1977, květen/červen, strany 67-78. [online]. Dostupné z: www.hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different.
- [8] BENNIS, W. G. Managing the dream: leadership in the 21st century. Journal of Organizational Change Management. 1989, ročník 2, strany 6-10. [online]. Dostupné z: www.academia.edu/37679374/Organizational_Change_and_Leadership.
- [9] LUNENBURG, F. C. Leadership versus Management: A Key Distinction — At Least in Theory. International Journal of Management, Business, and Administration. 2011, ročník 14, strany 1-4. [online]. Dostupné z: www.miopap.aspu.am/index.php/miopap/article/view/15/7

- [10] Management Study Guide – Courses for Students, Professionals & Faculty Members.. Management Study Guide – Courses for Students, Professionals & Faculty Members. [online]. Dostupné z: www.managementstudyguide.com.
- [11] What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples | Spiceworks Hr. Business and Industry News, Analysis and Expert Insights | Spiceworks [online]. Dostupné z: www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction.
- [12] 6 Methods for Measuring Employee Satisfaction | Hubstaff Blog. Hubstaff Blog. Copyright © 2022 Netsoft Holdings, LLC. [online]. Dostupné z: www.blog.hubstaff.com/measuring-employee-satisfaction-with-survey.
- [13] 6 Management Styles: Advantages and Disadvantages. BetterUp: The People Experience Platform. Copyright © 2022 BetterUp. All rights reserved [online]. Dostupné z: www.betterup.com/blog/management-styles.
- [14] Liberal leadership - Your Economy. Your Economy - Blog of investment, personal finance, entrepreneurship and career. Copyright © [online]. Dostupné z: www.en.tueconomia.net/human-resources/liberal-leadership.
- [15] Motivation - Definition, Process, Types, Features and Importance - MBA Knowledge Base. Journal of Business and Management Studies - Articles, Research and Case Studies. Copyright © 2021 All Rights Reserved [online]. Dostupné z: www.mbaknol.com/management-concepts/motivation.

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces motivace	25
Obr. 2 Specifikace pozice	30
Obr. 3 Specifikace faktorů pracovní motivace	44
Obr. 4 Specifikace pracovních benefitů	48
Obr. 5 Dobrovolný komentář	49

Seznam grafů

Graf 1 Věkové rozdělení	27
Graf 2 Zaměstnání v IT dle věku	28
Graf 3 Zaměstnání v IT dle pozice	29
Graf 4 Zaměstnání v IT dle typu firmy	31
Graf 5 Zaměstnání v IT dle velikosti firmy	31
Graf 6 Kvality správného manažera	32
Graf 7 Schopnosti správného manažera	33
Graf 8 Přístup správného manažera	34
Graf 9 Styl vedení správného manažera	35
Graf 10 Vztah zaměstnance k nadřízenému	36
Graf 11 Vztah nadřízeného k zaměstnanci	37
Graf 12 Vliv stylu vedení	38
Graf 13 Důležitost performance review	39
Graf 14 Evaluace pracovního výkonu	40
Graf 15 Motivace k práci	41
Graf 16 Vliv osobní motivace	41
Graf 17 Vliv smysluplné činnosti	42
Graf 18 Faktory pracovní motivace	43
Graf 19 Poskytované pracovní benefity	46
Graf 20 Požadované pracovní benefity	47

Seznam tabulek

Tabulka 1 Management versus leadership	12
Tabulka 2 Vliv stylu vedení	38
Tabulka 3 Důležitost performance review	39
Tabulka 4 Evaluace pracovního výkonu	39
Tabulka 5 Motivace k práci	40
Tabulka 6 Vliv osobní motivace	41
Tabulka 7 Vliv smysluplné činnosti	42

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

61

I. General information

1. How old are you?*

Select one answer

- 25 years or less
- 26-35 years
- 36-45 years
- 46-55 years
- 56 years or more

2. How long have you been working in the IT sector?*

Select one answer

- 1 year or less
- 1-3 years (including)
- 4-6 years (including)
- 7-10 years (including)
- 11-14 years (including)
- 15 years or more

3. What is your current position?*

Select one answer

- Developer
- Tester/QA
- UI/UX Designer
- Product Owner
- Scrum Master
- Data Scientist
- Other...

4. If you selected "Other", please provide specification:

Type one or a few words...

5. What is the category of a company you are currently working in?*

Select one answer

- Service-based company
- Product-based company

Dotazník

6. In terms of number of employees, what kind of company are you currently working in?*

Select one answer

- Micro (1-6)
- Small (250 or less)
- Medium (251-500)
- Large (501-1000)
- Enterprise (1001 or more)

II. Leadership style of a direct manager

7. What qualities should the "right" direct manager have?

Change the order according to your preference (1. - most important, last - least important)

1. Authority
2. Emotional intelligence and empathy
3. General knowledge in the field
4. Ability to motivate others
5. Honesty and transparency
6. Ability to organize and anticipate

8. What skills are more important for you for your direct manager to have?*

Select one answer

- Technical skills
- Interpersonal skills
- It doesn't matter to me
- Both are the same important

9. What behaviour from your direct manager is most important for you?

Change the order according to your preference (1. - most important, last - least important)

- Empathetic approach
- Ability to motivate and empower
- Intellectual stimulation
- Rewarding for performance and results
- Standing up for their team
- Ability to make tough decision when needed

Dotazník

10. What kind of leadership style do you prefer the most?*

Select one answer

- When decision-making and power is in the hands of the leader, who assigns clearly defined tasks
- When leader only listens to the comments of subordinates, but final decisions are up to him
- When decision-making process involves both the leader and subordinates
- When leader leaves responsibility to subordinates so they make their own decisions

III. Effect of a leadership style

11. How would you define your relationship with your direct manager?*

Select one answer

- Very positive, friendly
- Positive, but only on working level
- Neutral
- Rather negative, only the most necessary communication
- Negative, avoiding communication

12. How do you perceive your direct manager's behaviour towards you?*

Select one answer

- Very positive, friendly
- Positive, but only on working level
- Neutral
- Rather negative, only the most necessary communication
- Negative, clearly shows the difference between us

13. Is your work performance affected by the leadership style of your direct manager?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0	1	2
Definitely no				Definitely yes

Dotazník

14. Is any kind of regular performance review with your direct manager important for you?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0	1	2
Definitely no				Definitely yes

15. Do you feel that your performance is evaluated fairly?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0	1	2
Definitely no				Definitely yes

IV. Effect of a personal motivation

16. Do you feel that you are motivated to perform at work?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0	1	2
Definitely no				Definitely yes

17. Is your work performance affected by your personal motivation?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0	1	2
Definitely no				Definitely yes

18. Is your work performance better when you feel that you are working on something "meaningful"?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0	1	2
Definitely no				Definitely yes

Dotazník

19. What motivates you the most at work?*

Select one or more answers

- Application of knowledge and skills
- Praise and recognition
- Career advancement
- Overcoming challenges
- Salary
- Direct manager
- Good colleagues
- Working environment
- Work benefits
- Work itself

20. Are there any other factors of motivation for you?

Type one or a few words...

21. What work benefits are provided by your company?*

Select one or more answers

- Flexible working hours
- Company computer
- Company phone
- Amount of days of holiday
- Amount of sick days
- Home-office
- Leisure time activities
- Educational activities
- Subsidised meals

22. What do you appreciate the most about your work benefits?*

Select one or more answers

- Flexible working hours
- Company computer
- Company phone
- Amount of days of holiday
- Amount of sick days
- Home-office
- Leisure time activities
- Educational activities
- Subsidised meals

Dotazník

23. Are there any other work benefits you would like to have that you are missing right now?

Type one or a few words...

(V.) Additional

24. Is there anything else you would like to add in terms of job satisfaction and personal motivation?

Type one or a few words...

Zadání bakalářské práce

Autor: Tereza Vítková

Studium: I1900658

Studijní program: B0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název bakalářské práce: **Leadership vs. management - Jak efektivně řídit pracovníky za dosahováním výsledků**

Název bakalářské práce AJ: Leadership vs. management - How to effectively lead employees for achieving results

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

S použitím zejména znalostí z managementu se zaměřit na vzájemné prolínání a případné rozlišnosti řízení (managementu) a vedení (leadershipu); dále se zaměřit na pojmy "motivace" a "pracovní spokojenost" a jejich propojenost v kontextu schopnosti zaměstnance dosahovat výsledků; zanalyzovat podíl osobní motivace zaměstnance na jeho pracovním výkonu; zanalyzovat formy vedení zaměstnanců, které efektivním způsobem směřují k maximalizaci pracovní efektivnosti.

Seznam bude upřesněn.

SINEK, Simon. Lídři jedí poslední: Proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají. Vydání první. Místo vydání: Brno. Jan Melvil Publishing, 2015. Počet stran: 288. ISBN: 978-80-87270-89-9.

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021