

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Styly vedení lidí

Bakalářská práce

Autor práce: Stádníková Jitka

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jitka Stádníková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Styly vedení lidí

Název anglicky

Styles of leadership

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout doporučení pro zlepšení řízení pracovníků ve zvolené společnosti zkoumání. Dílčím cílem je zhodnocení dasavadního stylu řízení.

Metodika

Základní metodou řešení problému je metoda analýzy a syntézy. Pro řešení práce budou získána primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou dotazování, rozhovory a pozorováním. Výsledky budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod.

Rámcová osnova: 1.Úvod, 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární rešerše. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh doporučení. 6.Závěr. 7.Seznam použité literatury.

Harmonogram:

Cíl práce a metodika: Září 2018

Literární přehled: Listopad 2018

Vlastní řešení: Leden 2019

Návrh řešení: Březen 2019

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

styl vedení , organizace práce , motivace , komunikace , kontrola , management , řízení lidských zdrojů , hodnocení , výkonnost

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.

KUBÁTOVÁ, S. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: TC Business School, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŠIKÝŘ, M. TAYLOR, S. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role? : jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené : testy*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik : komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci Styly vedení lidí jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce.

Styly vedení lidí

Abstrakt

Bakalářská práce popisuje a vyhodnocuje styly vedení lidí ve společnosti Krajská zdravotní a.s. Práce je rozdělena do dvou částí, kde první část je věnována teoretickému zpracování odborné literatury, vymezuje základní pojmy a popisuje získané poznatky stylu vedení lidí, které jsou ve zkoumané firmě používány nebo by používány být měly. Definiuje jednotlivé styly vedení a popisuje jejich výhody a nevýhody. Teoretická část práce slouží jako teoretický materiál pro část empirickou.

Empirická část popisuje styly vedení lidí, které jsou v Krajské zdravotní a.s. používané. Hlavním cílem praktické části je zhodnotit používané styly vedení a navrhnout případná řešení vedoucí ke zlepšení.

Klíčová slova: vedení lidí, management, manažer, leader, komunikace, styly vedení

Different styles of leadership

Abstract

The bachelor thesis describes and evaluates the styles of leaders of the people in the company Regional health a.s. The thesis is divided into two parts, where the first part is devoted to the theoretical processing of specialized literature, it defines the basic concepts and describes the acquired knowledge of the style of leadership of the people who are, used or used in the investigated company. It defines individual leadership styles and describes their advantages and disadvantages. The theoretical part serves as a theoretical material for the empirical part. The empirical part describes the styles of leadership of the people who are in the Regional healthcare a.s. used. The main objective of the practical part is to evaluate the used management styles and to propose possible solutions for improvement.

Keywords: leadership, management, manager, leader, communication, leadership styles

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Cíl práce a metodika	6
2.1 Metodika práce.....	6
3 Literární rešerše	8
3.1 Management.....	8
3.1.1 Význam managementu	9
3.1.2 Funkce manažera	9
3.2 Styly vedení lidí	13
3.2.1 Klasické styly vedení lidí.....	13
3.2.2 Teorie „X“ a „Y“	15
3.2.3 Teorie 4S.....	15
3.2.4 Situacionalistická teorie.....	17
3.2.5 GRID – manažerská mřížka.....	18
3.3 Dělení manažerů.....	19
3.3.1 Leader	22
4 Vlastní řešení	23
4.1 Charakteristika společnosti	23
4.1.1 Řídící struktura společnosti	23
4.2 Analýza stylů vedení v Krajské zdravotní a.s.	26
4.2.1 Předmět výzkumu	26
4.2.2 Dotazníkové šetření	26
4.2.3 Struktura vzorku respondentů.....	27
4.2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	29
5 Výsledky a diskuze	42
5.1 Výsledky dotazníkového šetření	42
5.2 Doporučení.....	44
6 Závěr.....	47
7 Seznam použitých zdrojů	48
8 Seznam příloh	50

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Manažerská mřížka

Obrázek č. 2: Řídící struktura stravovacího oddělení

Graf č. 1.: Pohlaví respondentů

Graf č. 2.: Věk respondentů

Graf č. 3.: Rodinný stav respondentů

Graf č. 4.: Dosažené vzdělání respondentů

Graf č. 5.: Délka zaměstnání respondentů

Graf č. 6.: Otázka číslo 1

Graf č. 7.: Otázka číslo 2

Graf č. 8.: Otázka číslo 3

Graf č. 9.: Otázka číslo 4

Graf č. 10.: Otázka číslo 5

Graf č. 11.: Otázka číslo 6

Graf č. 12.: Otázka číslo 7

Graf č. 13.: Otázka číslo 8

Graf č. 14.: Otázka číslo 9

Graf č. 15.: Otázka číslo 10

Graf č. 16.: Otázka číslo 11

Graf č. 17.: Otázka číslo 12

Graf č. 18.: Otázka číslo 13

Graf č. 19.: Otázka číslo 14

Graf č. 20.: Otázka číslo 15

Graf č. 21.: Otázka číslo 16

1 Úvod

V dnešní době je velice důležité pro všechny firmy umět rychle a efektivně reagovat na současný trh, který je závislý především na rychlou adaptaci a reakci jednotlivých společností. Těmi, kdo nejvíce ovlivňuje správný chod společnosti a konkurenceschopnost, jsou lidé pracující na řídicích pozicích. Právě z tohoto důvodu je na lidi ve vedoucích pozicích kladen stále větší důraz a očekávání. Není proto divu, že společnosti zaměstnávají stále častěji dobré lídry, kteří si kolem sebe dokáží vybudovat stabilní a vhodný tým lidí, který dosahuje očekávaných výsledků. Dokáže své podřízené motivovat a zároveň rozvíjet.

Téma bakalářské práce jsem si zvolila na základě toho, že sama pracuji ve velké společnosti na vedoucí pozici a shledávám, že vedení lidí je pro mě i mé podřízené rozhodujícím faktorem týkající se otázky úspěchu či neúspěchu. Je proto velice důležité jak daná společnost funguje a jaké je složení lidí na vedoucích pozicích, protože pokud je správně sestavený tým vedoucích pracovníků, kteří udávají jasný směr a plnění stanovených cílů, motivují a podporují své podřízené, tak se společnost stává prosperující.

Důležité pro úspěšné řízení společností je mít na odborných místech manažery, kteří využívají správné styly vedení lidí. Management každé firmy má rozdílné dispozice, nachází se v různých situacích a i možnosti v rámci zaměstnávaných lidí jsou jiné. Stejně jako se ve společnostech setkáváme s různorodostí zaměstnanců, setkáváme se i s různorodými názory a představami jednotlivých manažerů v pohledu vedení lidí, jelikož ne každý styl může být vhodný a pro danou společnost účinný.

Aspektů, které ovlivňují tuto skutečnost je mnoho, a proto je velmi důležité zvolit a používat vždy vhodný styl vedení a řízení lidí s ohledem na výběr nejvhodnějšího přístupu k podřízeným zaměstnancům. Neměli bychom tedy v žádném případě podceňovat neustálé vzdělávání se v této oblasti.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je doporučení na zlepšení stylu vedení lidí v Krajské zdravotní a. s., kde bude porovnáno pět stravovacích provozů a jejich přístup k lidem. V rámci tohoto zhodnocení budou navrženy změny, které by vedly ke zlepšení situace vedení lidí v jednotlivých provozech.

Dílčí cíle, které budou v práci ověřovány, se opírají o zpracování teoretických východisek, které nám pomohou jednotlivé cíle potvrdit či vyvrátit. Mezi dílčí cíle práce patří:

- teoretické zpracování oblasti vedení lidí,
- charakteristika stávajícího stavu vedení lidí ve zvoleném podniku z pohledu vedoucích pracovníků,
- zhodnocení stávajícího stavu vedení lidí ve zvoleném podniku z pohledu podřízených pracovníků,
- porovnání používaných stylů v rámci vedení lidí z pohledu vedoucích pracovníků a podřízených,
- vyhodnocení používaných stylů vedení vedoucích pracovníků a jejich vhodnost.

2.1 Metodika práce

Teoretická část práce se zaměřuje na popsání a vymezení jednotlivých stylů řízení lidí, sběru a následném zpracování získaných poznatků z odborné literatury, které nám pomohou k vyhodnocení používaných stylů ve zkoumaných stravovacích provozech Krajské zdravotní a. s.

V empirické části práce se budeme věnovat výsledkům dotazníkového šetření, které bude probíhat v předem stanovených stravovacích provozech v lednu roku 2019. Praktická část práce zahrnuje výstup deskriptivní analýzy, jež popisuje současný stav uplatňovaných stylů vedení lidí, a analýzu současného stavu na základě primárních dat získaných dotazníkovým šetřením. Zároveň zahrnuje charakteristiku zvoleného podniku, vlastní zhodnocení na základě pozorování. Základní metody použité pro empirickou část je deskriptivní analýza, hodnotová analýza a syntéza.

Cílem dotazníkového šetření je získat přehled o uplatňovaných stylech vedení lidí z pohledu subjektivního neboli z pohledu řídicích pracovníků a i z pohledu objektivního neboli z pohledu podřízených pracovníků.

Zkoumaný soubor tvořilo 202 zaměstnanců stravovacího oddělení všech odštěpných závodů Krajské zdravotní a.s. (Teplice, Most, Chomutov, Děčín a Ústí nad Labem), z čehož je šest vedoucích pracovníků a 198 podřízených zaměstnanců.

Pro získání potřebných dat k vyhodnocení empirické části byl použit dotazník, který byl určen jak pro vedoucí pracovníky (viz příloha číslo 1), tak pro podřízené zaměstnance (viz příloha číslo 2). Dotazník kromě základních otázek o respondentovi obsahoval 16 výroků, které byly formulovány na základě poznatků čerpaných v teoretické části práce. Respondenti měli v dotazníku vyjádřit míru svého souhlasu respektive nesouhlasu s daným výrokiem pomocí Likertovy stupnice. Oba dotazníky obsahovaly stejné výroky, které se pouze lišily v textové formulaci podle toho, komu byly určeny. Celé dotazníkové šetření probíhalo anonymní formou, aby nedocházelo ke zkreslování získaných dat.

Získaná data byla následně vyhodnocena pomocí grafů, které obsahovaly odpovědi nejen vedoucích pracovníků, ale i podřízených pracovníků. Jednotlivé odpovědi jsou v grafem barevně odlišeny. Sloupce v grafem vyjadřují relativní četnost jednotlivých odpovědí pro přehlednější interpretaci dat. U každého grafu jsou výsledky interpretovány zároveň textovou formou.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Management pochází z latinského slova *manus* neboli ruka, který zakořenil ve francouzském výrazu *ménagement*, ze kterého vznikl i anglický výraz *to manage*, řídit. Management můžeme označit jako umění řízení či působení na určitou skupinu, soustavu a ovládání jejích činností. Pod tímto názvem v současné době označujeme i skupinu vedoucích pracovníků, jejichž základním úkolem je proces systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a následné kontroly nad nastaveným procesem pomáhajícím k dosažení stanoveného cíle. Kromě těchto činností zahrnuje management i sestavování strategií a koordinování podřízených pracovníků za účelem splnění cíle s využitím všech dostupných zdrojů dané společnosti, mezi které řadíme finanční, přírodní, technologické či lidské zdroje.

Management můžeme chápat jako samostatný vědní obor, který využívá ke svému fungování matematiku, sociologii, statistiku a psychologii, protože právě tyto vědní obory by měl každý dobrý manažer umět zapojit a aplikovat při vykonávání své funkce. Kromě toho, že by manažer měl umět ve své funkci zapojovat intuici a instinkty, které mu napovídají kdy je správný čas zariskovat, měl by umět i správně řídit svěřenou oblast podniku z obchodního, ekonomického, výrobního, technického a personálního hlediska.

V rámci managementu každého podniku, musí umět manažer určit jasné cíle, postupy a pravidla manipulování s lidmi jako lidským kapitálem, jehož hlavním úkolem je dospět předem stanoveného plánu vedoucího k úspěchu či vzrůstu daného podniku. Tento proces zahrnuje nejen efektivní komunikaci s podřízenými pracovníky, ale využívá i lidské motivace a systémového výsledku, který vede nejen k dosažení daného cíle v určitém podniku, ale může vést i ke zlepšení lidského života a mezilidských vztahů na pracovišti.

Základním kamenem managementu nejsou jen dobře stanovené plány, cíle, ekonomické odhady či následná měření a motivační nástroje pro koordinování lidí, ale jsou to hlavně podřízení pracovníci jako takový, neboť bez nich by management vůbec nebyl.

„V managementu tak nejde, nebo by přinejmenším nemělo jít, jen o prosté řízení formou zadávání příkazů nebo pokynů nutných k vykonávání činností a o kontrolu jejich plnění, ale také o samostatnost, angažovanost a odpovědnost všech lidí zúčastněných v procesech nasměrovaných k efektivnímu výkonu.“¹

¹ TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

3.1.1 Význam managementu

Nejobecněji můžeme management charakterizovat jako souhrn všech činností, které vedou k tomu, aby byla zabezpečena funkce dané organizace.² Umožňuje propojování činností a řízení všech lidí ve společnosti tak, aby bylo dosaženo předem stanovených a nadefinovaných cílů. Základní funkcí managementu je tvorba cílů a následné hledání prostředků, jež nám umožňují těchto cílů dosáhnout včetně řízení společnosti jako celu, řízení jejích částí a jednotlivých činností – výrobní, marketingové, personální, a podobně³.

Management můžeme označit jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a následného kontrolování, které směřuje ke splnění a dosažení předem stanovených cílů společnosti. Jedná se o soubor činností, aktivit a úkolů, jež jsou navzájem propojeny a uznávány dalšími členy organizace v souladu s jejich očekáváním.

Všechny tyto aktivity jsou jednotlivými manažery upřednostňovány dle jejich schopností a nastavených preferencí společnosti, ve které pracují. Jsou ovšem nedílnou součástí procesu řízení lidí a všechny tyto procesy jsou vzájemně propojeny a tvoří základ pro řízení lidí.

3.1.2 Funkce manažera

Každý manažer, ať už z vrcholného managementu či managementu první linie musí při svém zaměstnání vykonávat určité funkce. Mezi tyto funkce patří plánování, organizování, vedení a kontrolování. Každá z těchto funkcí v sobě rovněž zahrnuje standardní manažerský postup jako je analyzování daného problému, rozhodování a realizování rozhodnutí včetně následné koordinace. „*Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.*“⁴

Všechny výše uvedené aktivity jsou nedílnou součástí řízení a manažerských schopností správného manažera. Je potřeba je vždy umět správně využít, neboť jsou všechny tyto aktivity vzájemně propojeny⁵:

² VEBER, J., et al. 2006. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5. s. 17.

³ MLÁDKOVÁ, L., et al. 2009. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 13.

⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1. s. 65.

⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

- **plánování** – je rozhodovací proces, který má za úkol volit cíle a jejich prostředky pro dosažení stanovených cílů. Hlavním smyslem plánování je stanovení kroků k překonání mostu toho kde jsme a toho kam bychom se chtěli dostat. Z manažerského pohledu je plánování nejdůležitější manažerskou funkcí, jelikož plánování cílů je východiskem pro všechny ostatní oddělení ve společnosti a určuje priority a sestavuje pořadí následné realizace stanovených cílů. Na základě různých hledisek je možné hodnotit i samotnou efektivnost plánování, kdy se hodnotí míra dosažení stanovených cílů a plánu s ohledem na vynaložené náklady a míru uspokojení koncových uživatelů. S plánováním je úzce spojený samotný plán, který představuje jakýkoliv promyšlený a naplánovaný postup budoucích aktivit, který má podobu jasného cíle, strategie, taktiky, pravidel či programu. Z časového hlediska můžeme plány rozdělit na **dlouhodobé** (čtyři a více let), **střednědobé** (do čtyř let) a **krátkodobé** (do jednoho roku). Z hlediska stupně řízení je možné plány klasifikovat na **strategické** (analyzování současného stavu, analyzování a prognóza budoucího stavu, stanovení potřebných cílů, snižování možného rizika a výhled do budoucnosti), **taktické** (jsou to především roční plány jednotlivých organizačních jednotek společnosti jako je plán výroby, prodeje, investic a jiné) a **operativní** (podrobné rozdělení jednotlivých aktivit do krátkých časových úseků). V rámci plánování je velice důležitý samostatný plánovací proces, který je rozdělen na jednotlivé kroky:
 - vyhodnocení příležitostí a hrozeb – zhodnocení konkurence schopnosti oborového okolí a silných a slabých stránek organizace při možném plnění definovaného cíle.
 - stanovení jasného cíle – kam máme za cíl dojít a jak a kdy do předem stanoveného cíle dojdeme.
 - plánování předpokladů – v jakém prostředí budou naše plány realizovány (vnitřní, vnější, oborové).
 - stanovení a porovnání alternativních řešení – jaké alternativy mohou vést k dosažení našeho cíle a které z nich jsou pro splnění cíle nejreálnější a nejefektivnější.
 - výběr analyzované alternativy – postup, který budeme realizovat a prosazovat k dosažení našeho cíle.
 - formulování pomocných cílů – uvolňování potřebných finančních prostředků, vyhledávání investic, nábor nových zaměstnanců, proškolení současných zaměstnanců, atd.

- číselné zpracování plánů pomocí rozpočtu.
- **organizování** – pokud je zvolený cíl a alternativní přístup k jeho splnění, tak jako další část vedoucí ke splnění cíle samotné zorganizování všech činností a postupů, které je charakterizováno přidělováním úkolů jednotlivým členům nebo celým oddělením společnosti. Přidělování úkolů sebou nese i jejich následné kontrolování a koordinace. U lidských zdrojů je potřebné zajistit jasné organizování činností a ujasnění všech úkonů, které mají jednotliví lidé na starosti, aby bylo možné zajistit splnění cíle v předem určeném časovém rozmezí. Je nutné, aby bylo jasné kdo, za co nese odpovědnost a kdo bude uskutečňovat plánování aktivit tak, aby nebyl porušený komunikační a plánovací řetězec. Hlavní podstatou organizování je zajištění organizační struktury, která vytváří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jedinců a skupin a následné řešení problémů, které mohou nastat při dosahování stanoveného cíle. K tomu, aby bylo organizování co nejefektivnější je potřeba dodržovat proces organizování, který spočívá v:
 - identifikaci a klasifikaci potřebných činností,
 - seskupování jednotlivých činností dle situace a zdroje,
 - delegování pravomocí,
 - horizontální a vertikální koordinace pravomocí včetně informačních struktur.
- **vedení** – neboli proces ovlivňování aktivit podřízených pracovníků a jejich motivování k vyvinutí co nejvyššího možného úsilí vedoucího k dosažení cíle a plnění zadaných úkolů. Vůdcovství jako takové je cílevědomý proces, který má za úkol ovlivňování lidí tak, aby jejich následná činnost úspěšně naplňovala firemní cíle a jeho hlavními předpoklady kromě usměrňování a motivování podřízených (zajišťující tempo, využití dostupných zdrojů) je vytváření pozitivní energie (umění zaujmout, vybudit, motivovat). Vedení může mít několik systémů, jež jsou manažery využívány:
 - **expozitivně autoritativní systém** – autoritativní manažer si nedokáže vytvořit důvěru ke svým podřízeným, jelikož dochází k jejich neustálému podceňování, negativní motivaci a komunikace probíhající mezi manažerem a podřízeným je spíše jednosměrná situována do jasných a stručných příkazů, které podřízení musí plnit,
 - **laskavě autoritativní systém** – je systém, kdy je prokázána oboustranná důvěra mezi manažerem a podřízeným ať už v rámci vykonávané práce či komunikace, v tomto systému dochází jak k odměňování, tak i k trestům a manažer se staví do role „otce“ svých podřízených,

- ***konzultativní systém*** – je založený na obousměrné komunikaci, kde klíčová rozhodnutí vychází z nejvyšších pozic a manažerovým úkolem je tato rozhodnutí respektovat a dále pozitivně předávat na podřízené,
- ***participativně skupinový systém*** – se prokazuje naprostou důvěrou k podřízeným, komunikace v tomto systému je založena na obousměrném naslouchání a řešení problémů či vyhodnocování úspěchů. Tento systém je považován za nejefektivnější manažerský systém z pohledu vedení lidí.
- **kontrolování** – je poslední manažerská funkce, která se zaměřuje na sběr, vyhodnocování a porovnávání získaných informací se stanovenými plány a cíli. Kontrola zajišťuje korekci pracovních procesů tak, aby došlo k naplnění stanovených cílů, a následně může vést k přehodnocení nastavených procesů při plnění tohoto cíle. Kontrolování funguje jako prevence před negativním dokončením stanoveného cíle. Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků, mezi které patří stanovení standardů (kritérií vykonané práce představující klíčové body plánů jako jsou fyzické, nákladové, kapitálové a příjmové standardy), měření vykonané práce z hlediska předem stanovených standardů a v neposlední řadě samotná korekce odhalených odchylek od definovaných standardů a plánů. Vlastní fáze procesu kontroly tvoří získání a sběr informací, ověření jejich správnosti, zhodnocení sledovaných procesů, návrhy na opatření plynoucí z kontroly a zpětná vazba pro zlepšení a dosažení stanoveného cíle. K zajištění efektivní zpětné vazby a z ní vyplývajících opatření využívají manažeři kontrolních systémů:
 - ***systém manažerské kontroly s jednoduchou zpětnou vazbou*** – tento systém se zaměřuje na jasné výstupy plynoucí z kontroly a v současné době je nejvíce využívaným kontrolním systémem, což ne vždy je pozitivně klasifikováno, neboť při opožděném získání informací ze zpětné vazby, může dojít k oslabení řízení a efektivnosti práce a tím se snižuje možnost splnění definovaných cílů.
 - ***systém manažerské kontroly s dopřednou zpětnou vazbou*** – jedná se o systém preventivně orientované kontroly zaměřené do budoucnosti, kdy jakákoliv signalizace sebemenších odchylek slouží jako podnět ke korekci stanoveného systému a prevenci vedoucí nesplnění stanoveného cíle.

Efektivní kontrolní systém umožňuje managementu dosáhnout stavu, kdy práce vložená do plnění cíle probíhá na základě jasně definovaných plánů a náklady na jejich splnění souvisejí s jejím dosažením a nedochází k žádným odchylkám. Pro kontrolní proces je důležitá pružnost zajišťující rychlé reagování na prováděné změny,

nastavená kultura společnosti a v neposlední řadě samotná snaha dosažení stanoveného cíle neboli odstranění odchylek od standardů s využitím plánování, organizování a vedení.

Kromě výše uvedených funkcí manažera je hlavním nástrojem pro ovlivňování chování i plnění úkolů podřízených samotná znalost a dovednost včetně návyků pro efektivní komunikaci, motivaci či samotné vedení lidí. Správný manažer by nikdy neměl zapomenout na to, že jeho hlavním úkolem je působit na podřízené pracovníky takovým stylem, aby pracovali co nejlépe a nejefektivněji.

3.2 Styly vedení lidí

Samotný styl řízení společnosti je jedním z nejdůležitějších podmínek efektivního řízení nejen lidí, ale práce každého v organizaci. Tureckiová⁶ ve své publikaci uvádí, že „... jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů.“

3.2.1 Klasické styly vedení lidí

Klasické styly vedení lidí jsou charakterizovány čtyřmi nejčastějšími přístupy vedoucích pracovníků k jejich podřízeným. Klasické styly vedení lidí se liší od teorií zabývajících se vedením lidí a můžeme je charakterizovat následně:

- **autoritativní styl vedení** – vyznačuje se tím, že osoba na vedoucí pozici rozdává úkoly a pokyny svým podřízeným bez jakékoliv přípustné diskuze. Manažer, který takový styl preferuje, nechce v žádném případě slyšet názor svých podřízených ani ostatních kolegů, jelikož jde bezhlavě za svým cílem a jeho názory jsou jediné akceptovatelné. Úkoly, které manažer rozdává, jsou jasné a direktivní a jeho projevy jsou většinou vedené v první osobě jednotného čísla. Využívání tohoto stylu vedení lidí se doporučuje využívat především v krizových situacích, kdy je velice důležité neprodleně a rozhodně reagovat na náhlé situace nebo na poradách, kdy se společná diskuze začne odklánět od probíraného tématu a je potřeba její účastníky usměrnit.
- **demokratický styl vedení** – v demokratickém stylu vedení lidí je komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými založená na základě společných konzultací, při

⁶ TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6. s. 77

kterých dochází k jasnému formulování cílů a celkového průběhu předem stanovených kroků k jeho splnění. Během plnění úkolů v tomto stylu vedení manažer pouze neformálně dohlíží na průběh a konzultuje vše potřebné s podřízenými s tím, že poslední rozhodující slovo vždy udává on. Tento styl vedení se využívá zejména v situacích, kdy je na plnění cílů jasně stanovený delší časový horizont, v němž je možné využít angažovanost podřízených pracovníků a zároveň slouží k motivovanosti podřízených, jelikož společnou diskuzí získávají pocit spolurozhodování a odpovědnosti za vykonanou práci. Deiblová⁷ uvádí, že „dobré mezilidské vztahy na pracovišti představují základní pobídku a velmi přispívají k pracovní spokojenosti (a tím nepřímou také k ochotě podávat výkon)“ Hlavní nevýhodou tohoto stylu je zdlouhavé rozhodování a časová náročnost.

- **liberální styl vedení** – je založený na samostatnosti a odpovědnosti podřízených pracovníků, kdy manažer stanovuje především obecné cíle a naplnění těchto cílů závisí na samotných zaměstnancích. Při aplikování tohoto stylu vedení lidí je zaměstnancům prokázána naprostá důvěra a samostatnost, což může být v některých případech považováno i za nevýhodu tohoto stylu, jelikož podřízení mohou samostatnost zneužívat i pro své osobní zájmy před zájmy společnosti. Pokud se zaměstnanec při své práci dostane do mrtvého bodu nebo musí nést odpovědnost za své až už populární či nepopulární rozhodnutí, může vést liberální styl vedení k prodlužování a odkládání důležitého rozhodnutí, jež může být někdy klíčovým v plnění stanoveného cíle. Nejčastěji je tento styl využívám ve výzkumných pracovištích, kde je potřeba přesunout odpovědnost za odvedenou práci a její výsledky na samotné zaměstnance.
- **styl Laissez – faire** – nebyl volný průběh, je styl vedení lidí, který je založený na řízení a plnění cílů zaměstnanci a manažer se žádným způsobem nepodílí na chodu a stanovených krocích pracovní skupiny, důležitý je pro něho výsledek a cíl, jež podřízení musí splnit. Hlavní výhodou tohoto stylu je absolutní samostatnost a volnost při vykonávání práce, ale na druhou stranu může být právě tato volnost a samostatnost i hlavní nevýhodou, neboť pokud se podřízený setká s problémem, se kterým si neví rady, může se dostat do situace, kdy plnění cíle není efektivní a bude s velkou pravděpodobností nutné přehodnotit kroky vedoucí ke splnění cíle a tím se může oddálit i samotné dokončení práce.

⁷ DIEBLOVÁ, M. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9. s. 73

3.2.2 Teorie „X“ a „Y“

Poprvé byla tato teorie vedení lidí zformulována v roce 1960 v knize *The Human Side of Enterprise*, jejímž autorem je Douglas McGregor, který proti sobě položil dva extrémní označované jako X a Y.

Teorie X má spíše pesimistický charakter a je založená na tom, že pracující člověk je líný a jeho hlavním cílem je se práci vyhnout, a proto je nutné vytvořit systém založený na odměňování a trestání, aby měli lidé potřebu pracovat a nebyla pro ně pouze prostředkem k zajištění základních existenčních potřeb. Na základě této teorie se podřízení pracovníci nechávají řídit a nepřipouští se u nich možnost jakékoliv ambice stát se tím, kdo řídí a kontroluje podřízené.

Přesným opakem je teorie Y, která se označuje jako humanistická teorie a jejím hlavním předpokladem je pozitivní vztah člověka k vykonávané práci, která ho spojuje s vlastní loajalitou a angažovaností, neboť je práce pro člověka na stejné úrovni jako zábava či odpočinek a umožňuje rozvoj vlastních schopností a skrytého potenciálu. Odměny a tresty zde nejsou vytvořeny, protože motivace je tvořena pomocí vložené důvěry v pracovníka a poskytování jeho volnosti k práci.

V době vzniku této teorie se předpokládalo, že ve firmách funguje buď ten či onen styl vedení lidí, ale v současné společnosti se ukazuje, že je potřeba najít kompromis mezi těmito teoriemi, neboť propagování jen jedné z nich nevede ke správnému vedení či řízení podřízených.

3.2.3 Teorie 4S

Teorie 4S je rovněž označována jako Likertova teorie, která podrobněji vysvětluje vnitřní rozlišení a rozdílnost základních stylů vedení lidí. Tyto styly rozděluje a nově definuje:

- **vykořisťovatelsky - autoritativní styl** – je synonymem pro absolutistický styl řízení lidí, který vychází z autoritativního stylu řízení lidí, kdy manažer sám rozhoduje o svých rozhodnutích a následně je na podřízené předává formou rozkazů, u nichž nepřipouští žádnou diskuzi. Pozitivní motivace je v tomto stylu podmíněná odměnou a negativní motivace sankcemi za nesplněný úkol. Vyznavači tohoto stylu vyžadují tvrdou disciplínu svých podřízených a motivaci pomocí strachu a obav. Podle

Bedrnové a Nového⁸ je při využívání tohoto stylu moc centralizovaná na vrcholu hierarchie celé organizace a ze všech stylů Likertovi teorie je nejméně úspěšným a produktivním, neboť sebou přináší vysokou chybovost podřízených a s tím i spojenou vysokou fluktuaci.

- **benevolentně – autoritativní styl** – je označován jako styl „laskavého otce“, jelikož právě otec ví nejlépe jak dělat věci správně a je přesvědčen, že vždy dělá svá rozhodnutí v zájmu druhých. Většinou jedná na základě svých získaných zkušeností a osobnostních rysů, které propojuje se svou pozicí a mocí ve společnosti. V tomto stylu „...převažuje autoritativní složka, ale vedoucí pracovník má zájem na výběrové komunikaci s nižšími úrovněmi organizační hierarchie.“⁹ Delegation jednotlivých pravomocí v rozhodovacích procesech je minimální a komunikace probíhá ve většině případů směrem dolů, kdy manažer využívá k dosahování svých cílů jasných příkazů, ale připouští možnost společné diskuze nad danými kroky k jejich splnění. Konečné rozhodnutí je ovšem vždy na manažerovi včetně vysoké a pravidelné kontroly plnění nastavených kroků. Stejně jako u předchozího stylu i zde se setkáváme s kombinací pozitivní a negativní motivace, která sebou rovněž přináší vysokou fluktuaci, ale zároveň vysokou produktivitu podřízených.
- **konzultativní styl** – neboli také styl označovaný jako konzultační či poradenský, je styl, který hledí na názory spolupracovníků a snaží se nalézt vzájemnou kooperaci, jež je limitována předem nastavenými mantinely, mezi manažerem a jeho podřízenými. Tureckiová ve své publikaci, že „... manažer rozhoduje sám na základě konzultací (porad) se skupinou nebo jejími vybranými členy, jejichž názory ovšem při konečném rozhodnutí nemusí zohlednit.“¹⁰ V tomto stylu manažer více toleruje chyby svých podřízených a kontrolu jejich práce provádí jen namátkově a díky tomu je zajištěna průměrná fluktuace i chybovost zaměstnanců.
- **participačně - skupinový styl** – je v literatuře označován jako participační či kooperativní styl a jeho hlavním předpokladem je zapojování členů skupiny zaměstnanců při důležitých rozhodnutích, kdy je nejlepší řešení přijato jako krok ke splnění stanoveného cíle. Tento styl je založený na vzájemné důvěře vybudované mezi

⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7. s 140.

⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1. s 251

¹⁰ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s. 78

manažerem a jeho podřízenými spolupracovníky, neboť u něho probíhá neformální oboustranná komunikace a „... *motivace je pozitivní a podporuje ji podílení se na úspěších i neúspěších společné činnosti.*“¹¹ U tohoto stylu je nemenší fluktuace i chybovost zaměstnanců a naopak produktivita nejvyšší ze všech zmiňovaných stylů vedení Likertovi teorie.

3.2.4 Situationalistická teorie

Vždy, když si manažer osvojuje jakýkoliv styl vedení lidí, je potřeba zvolit takový styl, který je adekvátní nastalé situaci a zralosti podřízených pracovníků. Principy situační teorie jsou jakýmsi návodem pro volbu správného stylu řízení lidí, kdy manažer volí své chování tak, že se buď orientuje na lidi a pak toto chování označujeme jako podprůměrné chování, nebo se orientuje na stanovený cíl a poté jej označujeme jako direktivní chování¹². Podle tohoto modelu řízení lidí odpovídají vhodné styly zralosti podřízených pracovníků, kdy se postupně přeměňují a střídají:

- **příkazování** – je používáno v počátečních fázích, kdy je zralost podřízených pracovníků nízká a je potřeba rozdávat jasné a přesné pokyny včetně zpětné vazby na jejich vykonávání,
- **přesvědčování** – v této fázi jsou podřízení pracovníci schopni samostatné práce bez pravidelné zpětné vazby, takže je potřeba posilovat psychickou zralost pracovníků, která spočívá především ve vysvětlování smyslu a důvodů manažerových rozhodnutí tak, aby byli pro zaměstnance motivujícími,
- **participování** – psychická i pracovní zralost jsou na vysoké úrovni a přichází okamžik, kdy podřízení dostávají možnost vyjádřit své názory na plnění stanovených cílů a navrhnout možná řešení vedoucí k jejich splnění.
- **delegování** – při plnění běžných pracovních úkonů je podřízený již zcela samostatný a nepotřebuje kontrolu manažera, ten zasahuje pouze v mimořádných situacích. Manažerovo rozhodování by mělo vést k tomu, aby co nejvíce pracovníků dostal do této fáze a tím si zajistil plně fungující a samostatně fungující tým podřízených pracovníků.

¹¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1. s 251

¹² ŠULEŘ, O. 2009. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování.* Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

Při aplikování této teorie na podřízené pracovníky je velice důležitá pracovní i psychická zralost zahrnující nejen technické znalosti a dovednosti v daném oboru, ale také umění přijímat odpovědnost za výsledky vykonané práce.

3.2.5 GRID – manažerská mřížka

Tento dvourozměrný model představili v roce 1960 Robert J. Blake a Jane S. Mouton, jelikož se snažili zaměřit více na lidi nebo na výsledky. Tato mřížka byla navržena v rozměru 9x9 a zahrnuje v sobě různé styly vedení, jež mají jasně přiřazené souřadnice. Autoři tohoto stylu předpokládali, že každý dobrý manažer při vykonávání své funkce používá několik stylů vedení lidí najednou. Jeden styl jako hlavní a jeden styl jako záložní. Styl 9x9 byl dříve považovaný za nejlepší styl vedení lidí, ale v současnosti není žádný z uvedených stylů považovaný za ideální, jelikož je mnohem důležitější zvolit styl podle dané situace a složení podřízených. Manažerská mřížka je charakterizována následovně¹³:

- **1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů** – podle tohoto modelu je manažer orientovaný především na potřeby lidí, kdy je jeho hlavní snahou vytvořit příjemné a přátelské pracovní prostředí zajišťující dobré mezilidské vztah, které ovšem mají mnohdy negativní dopad na pracovní výsledky.
- **9,9 Týmový vedoucí** – základním předpokladem aplikování tohoto stylu, který je považovaný za nejlepší, je efektivní týmová spolupráce založená na důvěře pracovního týmu. Manažer zastávající tento styl vedení je orientovaný na dosažení cíle za pomoci oddaných pracovníků.
- **1,1 Volný průběh** – podle autorů manažerské mřížky je tento styl považovaný za nejméně vhodný, jelikož manažer zde není orientován ani na dosažení stanoveného cíle, ani na vytvoření příjemného prostředí pro podřízené, jeho vlastní motivací je pouze udržení si zastávané pozice.
- **9,1 Plantážník** – je styl, který je nazýván jako autorita a poslušnost. Manažer preferující tento styl je silně orientovaný na stanovený cíl a výsledek, kterého dosáhne, nebere žádné ohledy na názory či potřeby podřízených pracovníků. U svých podřízených se nebojí použít nátlak a ani v nejmenším nepřipouští žádnou diskuzi, pouze rozdává jasné a přesné úkoly.

¹³ PLEVOVÁ, I., a kol. 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. s. 76. ISBN: 978-80-247-3871-0

zároveň může vykonávat více nebo dokonce všechny funkce zároveň a naopak většina velkých společností má tři úrovně manažerů a to¹⁴:

- **vrcholový manažeři** – neboli senior manažeři nesou odpovědnost za rozhodování celé společnosti a zadávání strategických cílů ovlivňujících společnost a její prosperitu. Dovednosti vrcholového managementu se liší podle typu organizace, ale ve většině případů zahrnují schopnosti hospodářské soutěživosti, světové ekonomiky a politiky a následně utvářejí nové strategie s marketingovým dopadem a odpovídají za implementaci a stanovování obecné politiky společnosti. Vedení společnosti odpovídá za každodenní realizování stanovených cílů včetně udělování pokynů pro jednotlivá oddělení společnosti, jako jsou oddělení rozpočtu, plánů, postupů, jmenování vedoucích pracovníků střední linie či komunikace s médii a akcionáři. Osoby vyskytující se ve vrcholovém managementu většinou zastávají pozice jako je exekutivní viceprezident, prezident společnosti, ředitel managementu, předseda představenstva nebo hlavní provozní ředitel a jsou součástí představenstva či výkonnými řediteli společnosti. Jejich hlavním úkolem je stanovování strategických cílů a rozhodování o tom, jak celá společnost bude fungovat. Profesionálně výše postavení manažeři určují směr manažerům střední linie, kteří se jim pak přímo či nepřímo zodpovídají a dávají jim pravidelnou zpětnou vazbu ke stanoveným cílům.
- **manažeři střední linie** – neboli middle manažeři zastávají všechny formy managementu mezi první linií a vrcholovým managementem. Hlavním úkolem middle manažerů je organizování práce manažerů první linie a odpovídání vrcholovému managementu za chod svěřeného oddělení, což obnáší především včasné a efektivní předávání strategických plánů a stanovených cílů na manažeři první linie. Tato funkce manažera střední linie je pro společnost nejdůležitější, neboť efektivita střední úrovně je v každé společnosti nejkritičtější bodem, protože manažer střední linie překlenuje propast mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci plnícími stanovené cíle společnosti. Manažer tohoto typu by měl nejvíce svého času věnovat organizačním a směrovým funkcím, jelikož jeho hlavní rolí je pravidelně klást důraz na stanovené plány, provádět organizační změny spojené s vnitřní politikou společnosti a inspirovat nižší zaměstnance za vidinou lepších výsledků včetně lepšího finančního ohodnocení za dobře a rychle odvedenou práci. Manažeři střední linie plní základní funkce, mezi které patří:

¹⁴ KALNICKÝ, J. (ed.). *Obecný management*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. 122 s. ISBN 978-80-7329-305-5.

- navrhování a následné implementování funkčních skupinových a mezioborových pracovních informačních kanálů,
 - detailní monitorování a definování ukazatelů hodnotících pracovní výkon na úrovni celé skupiny či celku v rámci jednotlivých oddělení společnosti,
 - objevování a řešení problémů či nedostatků v rámci pracovních uskupení,
 - navrhování a aplikování odměňovacího systému, který podporuje kooperativní chování zaměstnanců a udržuje jejich výkon.
 - Sdílení nápadů a možností renovace s vrcholovými manažeři.
- **manažeři první linie** – neboli lower manažeři jsou nejnižší postavení manažeři, kteří mají za úkol řídit jednotlivce, jež se aktivně podílejí na uskutečnění a splnění stanoveného plánu a cílů společnosti vytvořeným vrcholovým managementem. Těmto manažerům se ve většině společností říká vedoucí, jelikož jejich hlavním úkolem je kontrola a správné nasměrování zaměstnanců k co největšímu pracovnímu výkonu. Kromě kontroly nad výkonem zaměstnance a řízení denních aktivit, zajišťují spokojenost zaměstnanců, sbírají jejich podněty ke zlepšení provozní situace, udělují jim úkoly a slouží jako pracovní vzor pro své podřízené. Manažeři první linie mají stejně jako vyšší manažeři základní funkce, které díky svému zařazení vykonávají a těmi kromě výše uvedeného je i:
 - zajišťování školení pro nově nastupující zaměstnance,
 - motivování stávajících i nově příchozích zaměstnanců,
 - poskytování efektivní zpětné vazby,
 - základní dohled nad vykonávanou prací podřízených.

Vedoucí pracovníci mohou mimo jiné i stanovovat kariérní růst svých podřízených a umožňovat jim tak růst v rámci společnosti a zvyšovat jejich pracovní uplatnění a tím i motivovat ostatní podřízené.

Rozdělení manažerů má velikou variabilitu a manažeři můžeme dělit i podle stylu řízení lidí či jednání se svým okolím na¹⁵:

- **autoritativní/ autokratický manažer** – vždy trvá na svém rozhodnutí a stanovení cíle, své názory prokazuje pomocí svého postavení a velice často prosazuje hierarchii moci ve společnosti.

¹⁵ VODÁČEK, L, VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1. s 250

- **demokratický manažer** - spolupracuje se svým pracovním okolím, přijímá rozličné názory na věc a vyznačuje se ochotou o věcech diskutovat a respektuje odlišnost. Podřízeným pracovníkům umožňuje samostatnou tvůrčí práci, která vede k dosažení jasně definovaných cílů.
- **liberální manažer** – neuděluje přímé řídicí rozkazy, ale snaží se o vytvoření kreativních podmínek v rámci pracovní skupiny, jeho hlavním úkolem je podporovat týmovou spolupráci.
- **byrokratický manažer** – vyžaduje striktní dodržování a zakládá si na formálních vztazích stanovených vnitrofiremním řádem společnosti, po svých podřízených vyžaduje především administrativní plnění funkcí.
- **nebyrokratický manažer** – nejdůležitější pro něho je komunikace s podřízenými a tím udržování stabilního a funkčního pracovního týmu.

3.3.1 Leader

„Lídr se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Lidí vede mimo jiné pomocí zvláštních prostředků: charismatu, osobní úcty, citové povzbuzení a stimulace k myšlení¹⁶.“

Pro každého lídra je charakteristické jeho vnímání podřízených, jelikož je bere spíše jako své kolegy a navazuje s nimi osobní vztahy, snaží se je učit novým věcem a projevuje jim respekt. Pro své podřízené je přirozenou autoritou a motivuje je vlastním příkladem.

¹⁶ ŠULEŘ, O. 2009. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

4 Vlastní řešení

Empirická část práce se zabývá analýzou stylů vedení lidí používaných v Krajské zdravotní a.s. Výsledkem práce je popsání fungování velké společnosti, která je rozdělena do pěti samostatně fungujících celků z hlediska vedení lidí a navržení jednotlivých kroků, které by mohli vést k vylepšení této oblasti.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Krajská zdravotní a.s. vznikla 1. září 2007 sloučením pěti nemocnic do jednoho celku. Toto zastřešení vzniklo na základě rozhodnutí Zastupitelstva Ústeckého kraje, které sloučilo samostatné subjekty příspěvkových organizací a vytvořilo z nich odštěpné závody Krajské zdravotní a.s. Pod Krajskou zdravotní a.s. spadají nemocnice v Děčíně, Ústí nad Labem, Teplicích a Mostě a společně tak tvoří páteří osu zdravotnických zařízení pro celý Ústecký kraj.

Díky sloučení nemocnic došlo k významné změně v oblasti organizace a zabezpečení poskytování zdravotní péče, neboť vzniklo unikátní zdravotní zařízení, které zajišťuje dostupnou a přitom maximálně efektivní a hospodárnou síť poskytující zdravotní péči odpovídající nejmodernějším trendům v medicíně.

4.1.1 Řídící struktura společnosti

V současné době má společnost Krajská zdravotní a.s. 7 039 zaměstnanců, z nichž je 3 597 lékařů a zdravotních sester a 3 442 je nelékařských zaměstnanců. V souladu se stanovami společnosti stojí v čele této organizace valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a generální ředitel, jenž je do zaměstnaneckého poměru přijímán představenstvem společnosti. V čele vedení celé společnosti stojí generální ředitel a jediným akciovým vlastníkem společnosti je Ústecký kraj.

Generální ředitel společnosti má osmnáct přímých podřízených, kterými jsou:

- náměstek pro řízení zdravotní péče
- náměstek pro ekonomické řízení a controlling
- náměstek pro řízení lidských zdrojů
- náměstek pro řízení informačních systémů
- hlavní farmaceut odboru nemocničních lékáren a zdravotnického zásobování
- ředitele zdravotní péče pro nemocnici v Děčíně, Ústí nad Labem, Teplicích, Mostě a Chomutově

- ombudsmana
- právník
- tajemník orgánů společnosti
- pověřenec pro kybernetickou bezpečnost
- vedoucí právního oddělení
- vedoucí samostatného oddělení veřejných zakázek
- vedoucí samostatného oddělení interního auditu a kontroly
- vedoucí organizačního oddělení.

Jelikož je Krajská zdravotní a.s. opravdu velkou společností, zaměříme se pouze na jednu oblast v rámci praktické části práce a to na Oddělení stravovacích služeb, zásobování a nákupu, které spadá pod Odbor provozních služeb, jenž má na starosti náměstek.

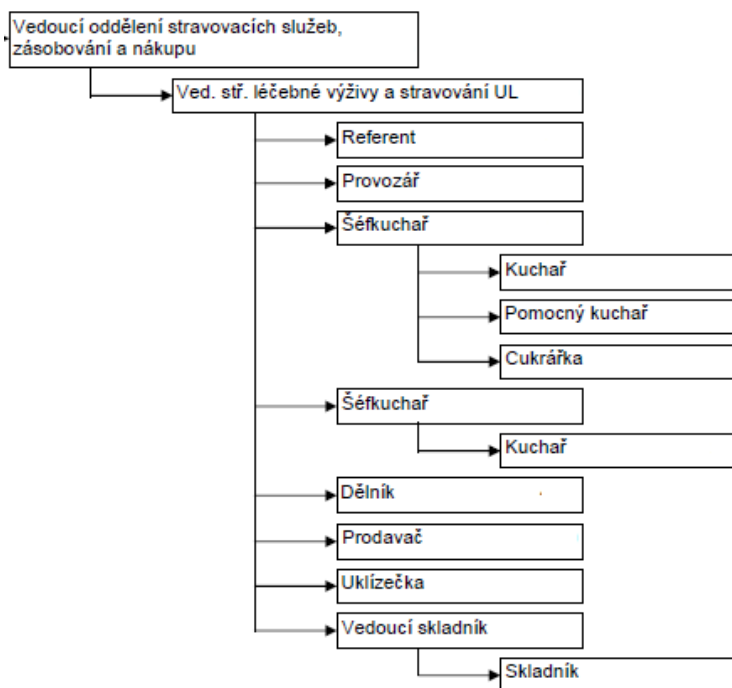
Oddělení stravovacích služeb, zásobování a nákupu má na starosti vedoucí oddělení, který má šest přímých podřízených, kterými jsou vedoucí střediska léčebné výživy a stravování v Ústí nad Labem, Teplicích, Děčíně, Mostě a Chomutově a vedoucí střediska zásobování a nákupu. Vedoucí střediska léčebné výživy a stravování jsou nadřízenými referentům, provozářům, šéfkuchařům, dělníkům, vedoucím skladníkům či samotným skladníkům, prodavačů a uklízečkám v jednotlivých odtěpných závodech společnosti. Přímými podřízenými vedoucího střediska zásobování a nákupu je referent, zásobovači a skladníci.

Jednotlivé pracovní pozice sebou nesou i různé pracovní náplně, které se navzájem doplňují tak, aby byl vytvořen plně fungující systém zajišťující správný chod celého oddělení:

- **vedoucí oddělení stravovacích služeb a zásobování** – má zodpovědnost za chod všech stravovacích oddělení, podává report náměstkovi z pohledu provozní části, navrhuje možné investice vedoucí ke zlepšení chodu stravovacího oddělení, navrhuje optimalizace jednotlivých procesů a identifikuje rezervy běžného chodu oddělení. Zajišťuje výběrová řízení na dodávku skladové manipulační techniky, regálových systémů, vzduchotechniky a dalšího technického vybavení stravovacího oddělení.
- **vedoucí střediska léčebné výživy a stravování** – má odpovědnost za chod přiděleného stravovacího zařízení, reportuje informace z provozní části vedoucímu oddělení stravovacích služeb a zásobování, organizuje a zajišťuje fungování stravovacího zařízení, deleguje podřízené pracovníky, sestavuje jídelní plán a připravuje podklady pro objednání potravin. Provádí namátkové kontroly pracovníků stravovacího úseku a

kontroluje dodržování hygienických předpisů, organizuje pracovní porady a provádí jejich zápisy.

- **šéfkuchař** – řídí práci pracovníků v kuchyni, má na starosti kuchaře, pomocné kuchaře a cukráře, odpovídá za chod stravovacího provozu po technologické stránce (včasná příprava a výdej stravy), odpovídá za funkčnost technického vybavení, přijímá potraviny pro přípravu jídel a podepisuje výdejky ze skladu o převzetí potravin, dbá na řádné uskladnění, ošetření, hospodárné a hygienické zpracování potravin podle jídelního lístku
- **dělník** – provádí pomocné práce v kuchyni, zajišťuje včasné a pečlivé mytí a uskladnění používaného nádobí, které udržuje v čistotě, obsluhuje myčku nádobí, kontroluje, zda jsou řádně uzavřeny přívody energetických a vodních zdrojů při odchodu
- **vedoucí skladník** – organizuje kompletaci příjmu a výdeje zboží, provádí pravidelnou evidenci a inventarizaci, soupisy zásob a reklamační protokoly, organizuje práci na svěřeném úseku
- **uklízečka** – zajišťuje úklid všech prostorů stravovacího oddělení
- **provozář** – organizuje a provádí druhový a kvantitativní příjem a výdej zboží, provádí vstupní a výstupní kontroly dle údajů v počítači, zajišťuje vystavování objednávek a potvrzování výdejek. Zajišťuje technický chod stravovacího úseku.



Obrázek č. 2: Řídící struktura stravovacího oddělení

4.2 Analýza stylů vedení v Krajské zdravotní a.s.

Tato kapitola je věnována šetření ve společnosti Krajská zdravotní a.s. Detailně definuje samotný předmět šetření, včetně dotazníkového šetření včetně jeho provedení. Kapitola se zároveň věnuje vyhodnocení získaných odpovědí vedoucích pracovníků a jejich podřízených.

4.2.1 Předmět výzkumu

Předmětem šetření byla Krajská zdravotní a.s. a všichni zaměstnanci oddělení stravovacích služeb v pěti odštěpných závodech této společnosti. Zkoumaný soubor byl rozdělen na dvě skupiny, kdy první skupina byla tvořena vedoucími pracovníky neboli vedoucími jednotlivých středisek léčebné výživy a stravování a druhá skupina byla tvořena jejich podřízenými. Na základě zachování anonymity nemohlo být provedeno dotazníkové šetření na úrovni vedoucího oddělení stravovacích služeb zásobování a nákupu, jelikož se jedná o jediného zaměstnance zastřešujícího celý stravovací provoz Krajské zdravotní a.s.

4.2.2 Dotazníkové šetření

Vedoucím pracovníkům i podřízeným zaměstnancům stravovacího oddělení byly rozdány dotazníky na počátku ledna 2019. Všichni dotazovaní měli za úkol vyplnit dotazníky a vložit je do sběrného boxu v předem připravených obálkách, aby byla zajištěna anonymita respondentů. Na vyplnění dotazníků měli respondenti pět dní, aby byla zajištěna včasná návratnost a vyhodnocení dotazníkového šetření.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí, kdy první část zjišťovala základní informace o respondentech jako je pohlaví, věk, rodinný stav, dosažené vzdělání či délka zaměstnanosti ve společnosti. Druhá část dotazníku obsahovala šestnáct tvrzení a byla sestavena na základě poznatků získaných v teoretické části této práce.

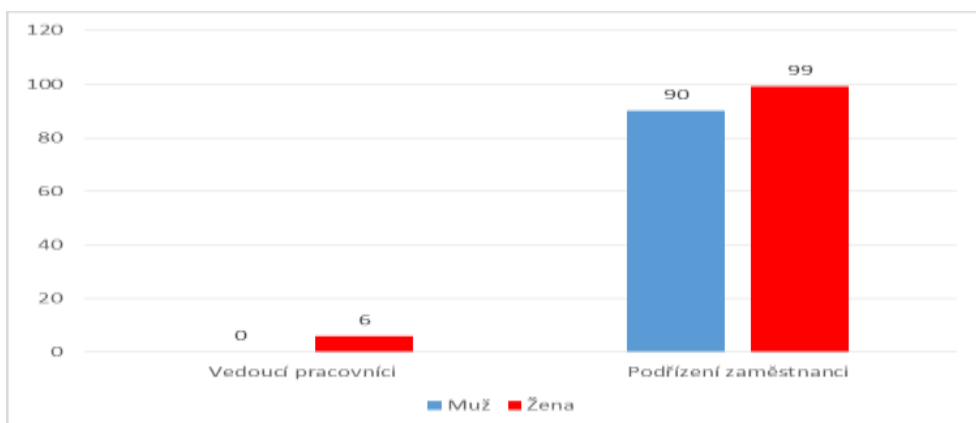
Výsledky dotazníkového šetření týkajících se základních otázek o respondentovi byly zaznamenány v grafickém zpracování a to na základě četnosti v číslech (dále jen AČ v N) a výsledky dotazníkového šetření týkající se využívaných stylů řízení lidí byly zaznamenány v relativní četnosti v procentech (dále jen RČ v %). Pro vyhodnocení dotazníkového šetření bylo použito 195 dotazníků z celkového počtu 202 kusů, jelikož 7 dotazníků nebylo zcela vyplněno a tak nemohlo dojít k jejich vyhodnocení. Návratnost dotazníků byla 97%.

4.2.3 Struktura vzorku respondentů

V úvodní části dotazníkového šetření byly pokládány otázky týkající se samotných respondentů. Důvodem těchto otázek bylo zjistit, jak mohou podřízení zaměstnanci reagovat na různé styly vedení lidí a jak tyto styly vedení mohou ovlivňovat fluktuaci v jednotlivých odštěpných závodech Krajské zdravotní a.s.

Výsledky údajů týkající se pohlaví respondentů:

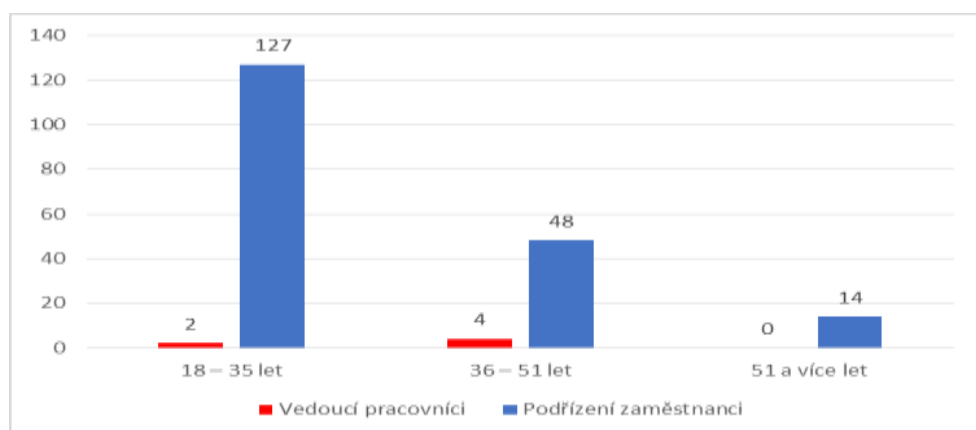
Graf č. 1.: Pohlaví respondentů



Z výše uvedeného grafického znázornění je patrné, že ve stravovacích odděleních jednotlivých odštěpných závodů pracuje více žen než mužů a na vedoucích pozicích je zastoupené pouze ženské pohlaví.

Výsledky údajů týkající se věku respondentů:

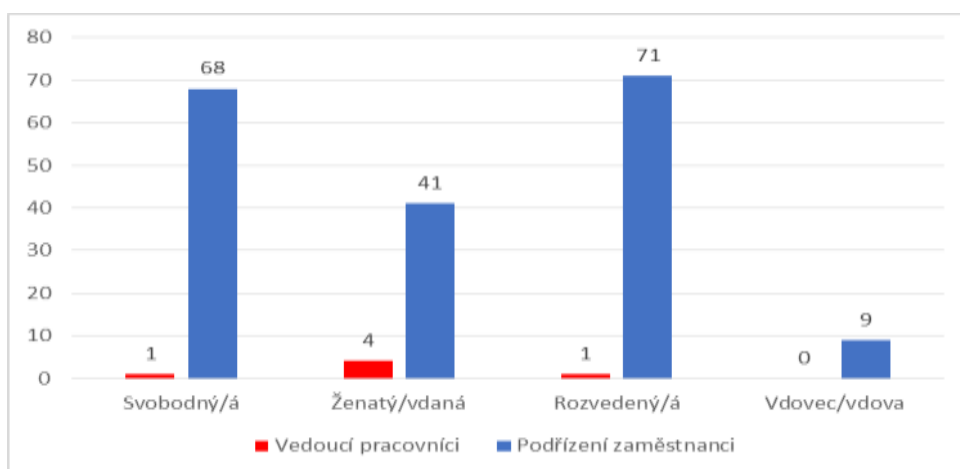
Graf č. 2.: Věk respondentů



Z dotazovaných respondentů byla nejvíce zastoupena věková kategorie 18 – 35 let z pohledu podřízených pracovníků a naopak vedoucí pracovníci se nevíce pohybují ve věkové kategorii 36 – 51 let. V poslední věkové skupině 51 a více let se vyskytují jen podřízení pracovníci a to v 7%.

Výsledky údajů týkající se rodinného stavu respondentů:

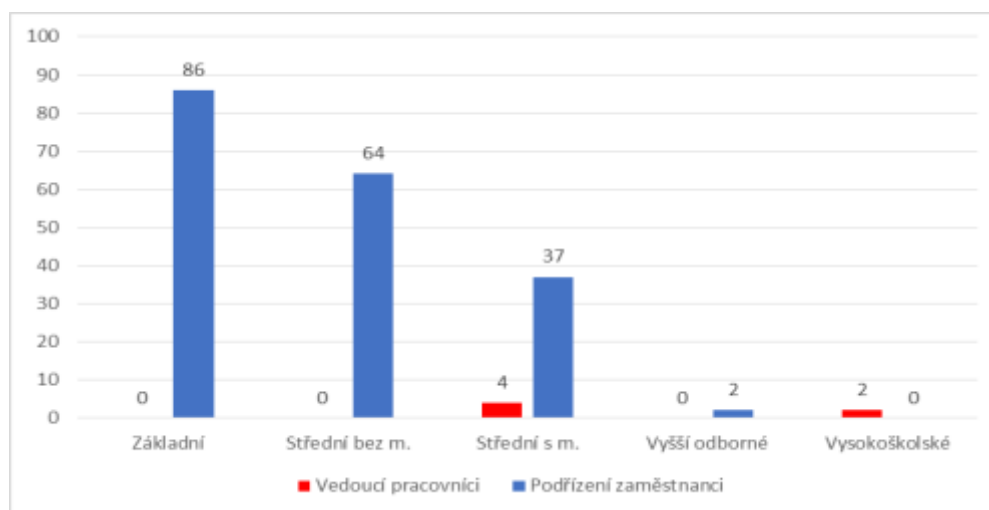
Graf č. 3.: Rodinný stav respondentů



Co se týká rodinného stavu respondentů, tak nejvíce respondentů je rozvedených anebo svobodných. Naopak nejméně respondentů je ovdovělých. Z tohoto šetření bychom se mohli domnívat, že pro většinu respondentů je tato práce jediným příjmem pro domácnost.

Výsledky údajů týkající se dosaženého vzdělání:

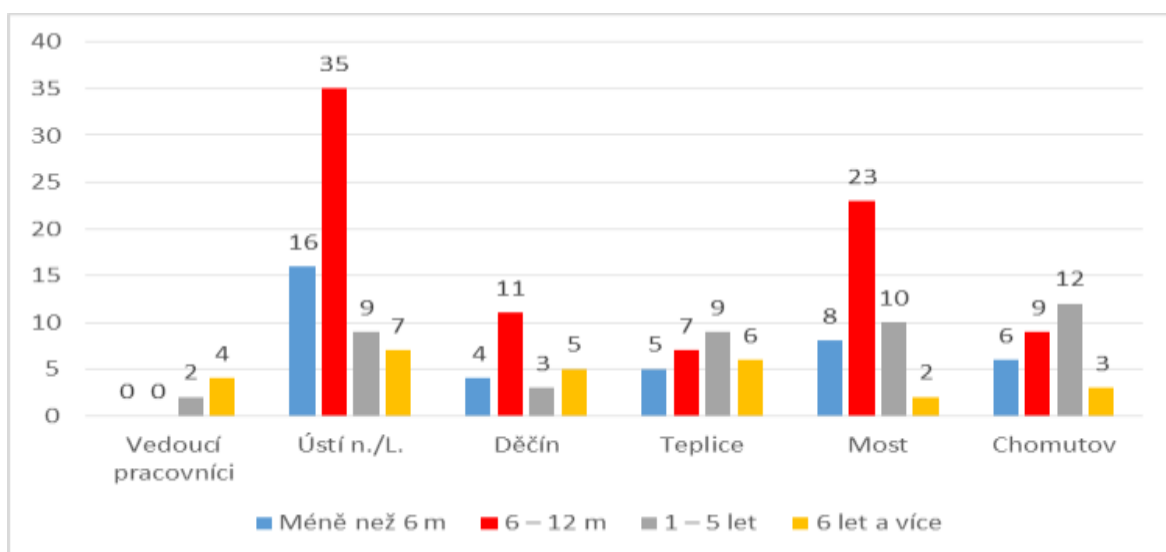
Graf č. 4.: Dosažené vzdělání respondentů



Pokud se podíváme na dosažené vzdělání, tak vedoucí pracovníci mají ve většině případů středoškolské vzdělání s maturitou a dva vedoucí pracovníci dokonce vzdělání vysokoškolské. Naopak podřízení zaměstnanci mají nejčastěji základní vzdělání či střední vzdělání bez maturity. Vysokoškolské vzdělání z podřízených pracovníků nemá nikdo.

Výsledky údajů týkajících se délky zaměstnání u Krajské zdravotní a.s.:

Graf č. 5.: Délka zaměstnání respondentů



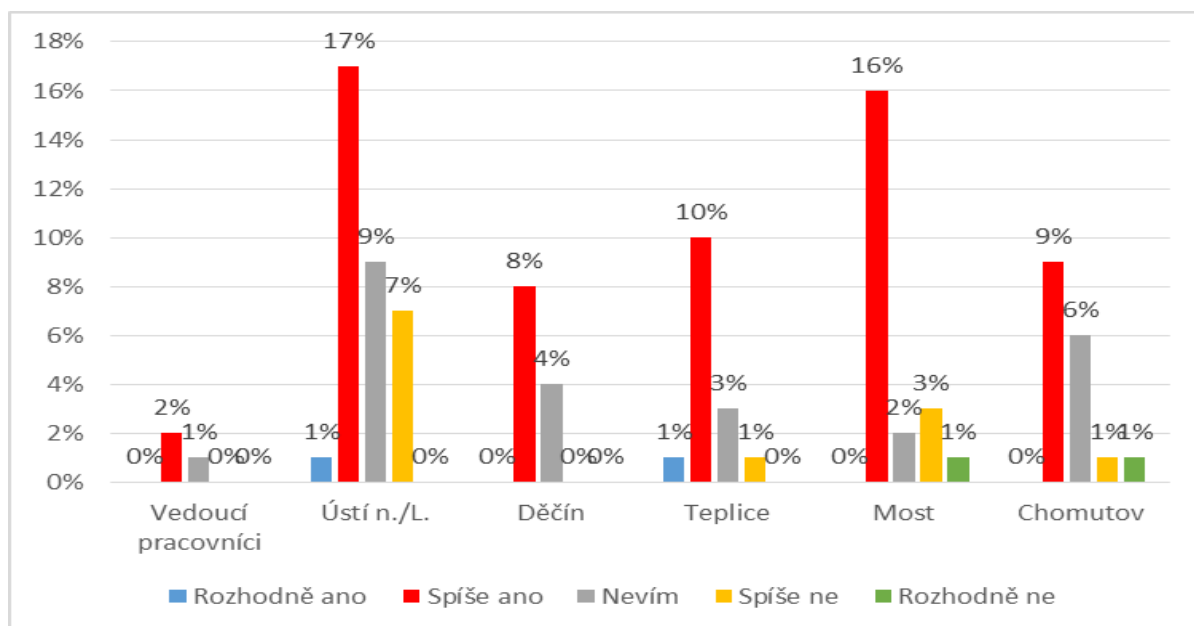
Pokud bychom se podívali na délku zaměstnanosti u společnosti, zjistíme, že čtyři vedoucí pracovníci jsou u Krajské zdravotní a.s. 6 a více let a dva vedoucí pracovníci 1 – 5 let. Pro vedoucí pracovníky je dle dotazníkového šetření tato práce stabilní. Opak ovšem můžeme shledat u podřízených zaměstnanců, kde se nejčastěji setkáváme s odpovědí, že délka jejich zaměstnanosti u společnosti je 6 – 12 měsíců. Z grafického pohledu je patrné, že nejčastěji se s fluktuací potýká odštěpný závod v Ústí nad Labem, kde je 51 respondentů zaměstnaných u společnosti maximálně 12 měsíců a odštěpný závod v Mostě, kde je to 31 respondentů. Z odpovědí podřízených zaměstnanců vyplývá, že pouze osmnáct respondentů je u společnosti déle jak šest let.

4.2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V předchozí kapitole jsme si shrnuli výsledky týkající se základních informací zkoumaného vzorku respondentů. Kromě poslední otázky pro nás nebylo důležité, z jakého odštěpného závodu respondenti byli. V této kapitole je pro nás důležité rozdělení do jednotlivých závodů, aby bylo možné vyhodnotit jednotlivé styly vedení lidí, které jsou v daných odštěpných závodech používány.

První otázka se týkala přirozené autority vedoucích pracovníků.

Graf č. 6.: Otázka číslo 1

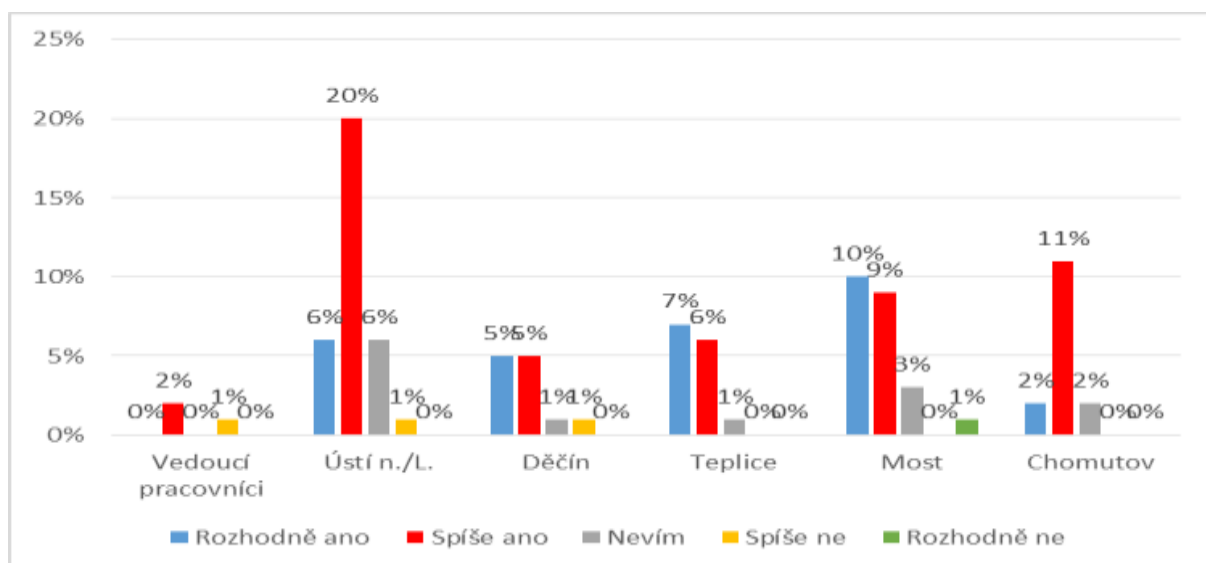


Z dotazníkového šetření vyplynulo, že co se týká vedoucích pracovníků řídicích jednotlivá střediska léčebné výživy a stravování, tak jejich nadřízený je pro ně přirozená autorita a jen jeden z dotazovaných nebyl schopný určit, zda je dle jeho názoru jeho vedoucí přirozená autorita.

Pokud bychom se na výsledky dotazníkového šetření podívali z pohledu podřízených pracovníků, tak ve všech odštěpných závodech je patrné, že vedoucí pracovníci jsou pro své podřízené přirozenou autoritou. Negativní výsledek byl, zaznamenám v 1% v Mostě a v Chomutově, kde se respondenti shodli na tom, že jejich nadřízený pro ně přirozenou autoritou není. Z celkového počtu respondentů není schopno na tuto otázku najít adekvátní odpověď 24% dotazovaných a pro 12% respondentů jejich nadřízený spíše není přirozenou autoritou.

Druhá otázka měla zjistit, zda vedoucí pracovníci konzultují svá rozhodnutí s podřízenými pracovníky.

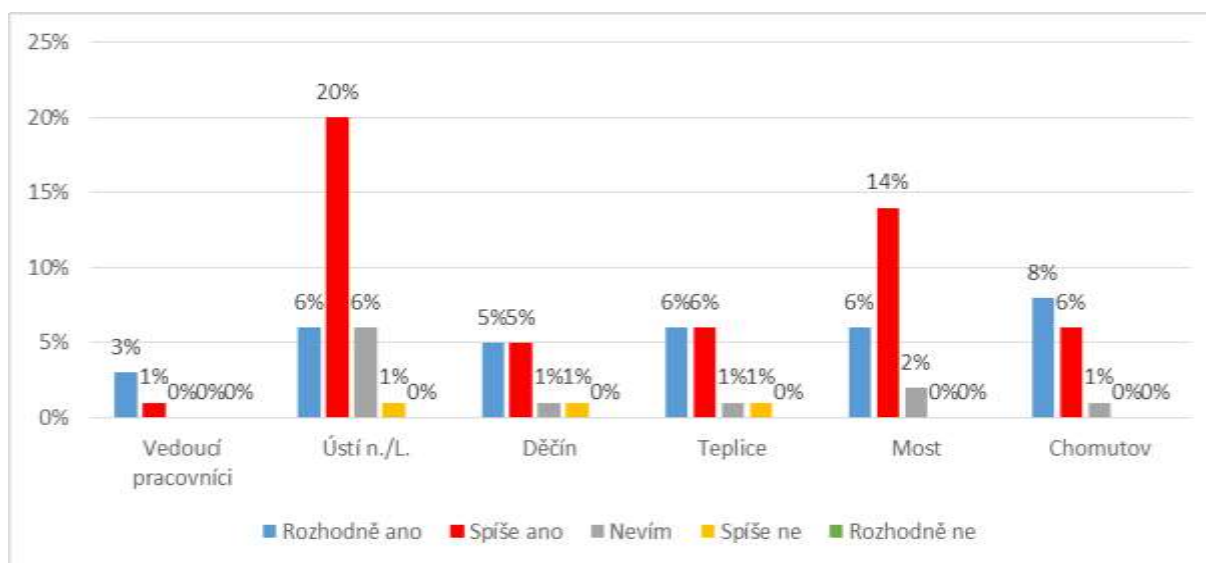
Graf č. 7.: Otázka číslo 2



S tímto tvrzení souhlasili 2% vedoucích pracovníků a pouze 1% dotazovaných odpovědělo, že jejich nadřízený s nimi svá rozhodnutí nekonzultuje. Z pohledu podřízených pracovníků se v Ústí nad Labem shodlo 26% respondentů, že jsou s nimi konzultována rozhodnutí jejich nadřízených a v 6% nebyli schopni na tuto otázku odpovědět. Negativní odpověď se vyskytla pouze v Mostě, kde 1% respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený s nimi rozhodně nekonzultuje svá rozhodnutí.

Třetí otázka měla zjistit, zda vedoucí pracovník naslouchá potřebám svých podřízených.

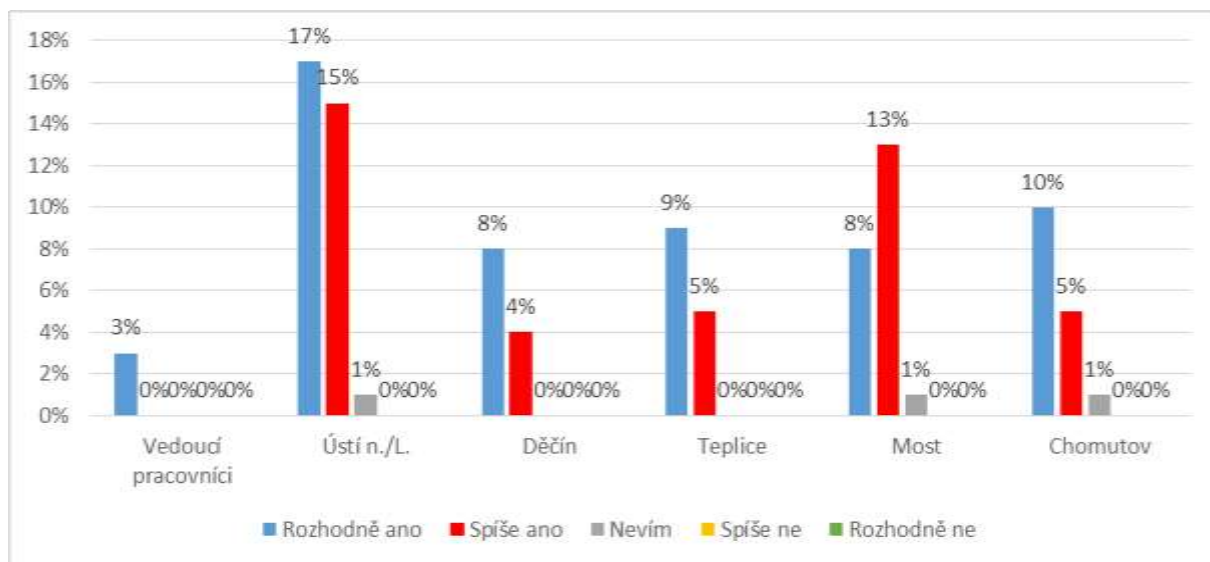
Graf č. 8.: Otázka číslo 3



V třetím tvrzení jsme ověřovali, zda vedoucí pracovníci naslouchají potřebám svých podřízených a z pohledu vedoucích pracovníků rozhodně souhlasilo s tímto výrokem 3% respondentů a ani jeden z nich se nepřikláněl k negativní odpovědi. Podobných odpovědí se dostávalo i od podřízených zaměstnanců, kde z celkového počtu dotazovaných rozhodně souhlasilo 31% respondentů a spíše souhlasilo 51% respondentů. Pouze v Ústí nad Labem, Děčíně a Teplicích jsme se setkali s jednoprocenními odpověďmi, kde si respondenti myslí, že s nimi spíše nejsou konzultována rozhodnutí, která vykonává jejich nadřízený.

Čtvrtá otázka měla zjistit, zda vedoucí pracovník jedná se svým podřízeným jako se sobě rovným.

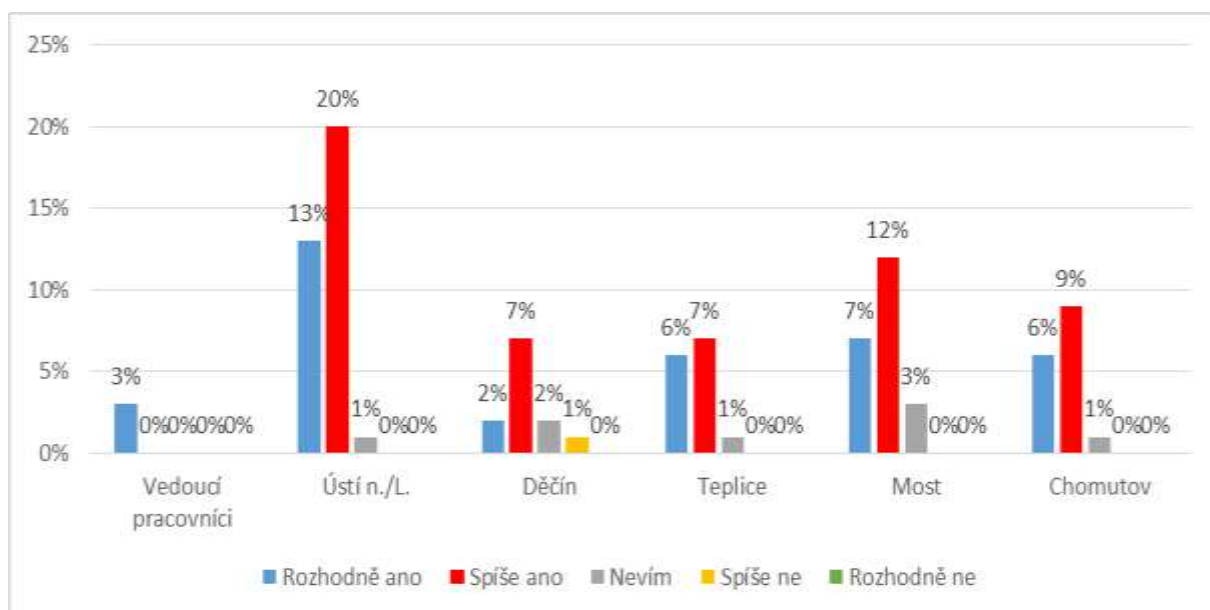
Graf č. 9.: Otázka číslo 4



V dalším tvrzení bylo ověřováno, zda vedoucí pracovníky jedná se svými podřízenými jako se sobě rovnými. Vedoucí pracovníci se v plném počtu shodli na tom, že jejich nadřízený s nimi jedná jako se sobě rovnými a podřízení pracovníci volili odpověď rozhodně ano nejčastěji v Ústí nad Labem v 17% a v Chomutově v 10%. V Teplicích jsou s tímto výrokem respondenti ztotožnění v 9% a v Děčíně a Mostě se respondenti shodují, že jejich nadřízený s nimi rozhodně jedná jako se sobě rovným v 8%. Odpověď spíše ano zvolilo v Ústí nad Labem 15% respondentů a druhý nejvyšší počet byl v Mostě a to v 13%. V Teplicích a v Mostě volilo odpověď spíše ano 5% dotazovaných a pouze v Děčíně zvolilo tuto odpověď 4% dotazovaných. Negativní odpovědi spíše ne nebo rozhodně ne nevyužil nikdo z dotazovaných respondentů a jen 3% dotazovaných ze všech odštěpných závodů nebylo schopno na toto tvrzení odpovědět.

Pátá otázka byla zaměřena na zjištění, zda vedoucí pracovníci vedou své podřízené k týmové práci.

Graf č. 10.: Otázka číslo 5



S tvrzením, že vedoucí stravovacího oddělení vede své podřízené k týmové práci, naprosto souhlasil celkový počet dotazovaných respondentů zastávajících vedoucí pozice. Nikdo z nich nezvolil jinou možnou odpověď.

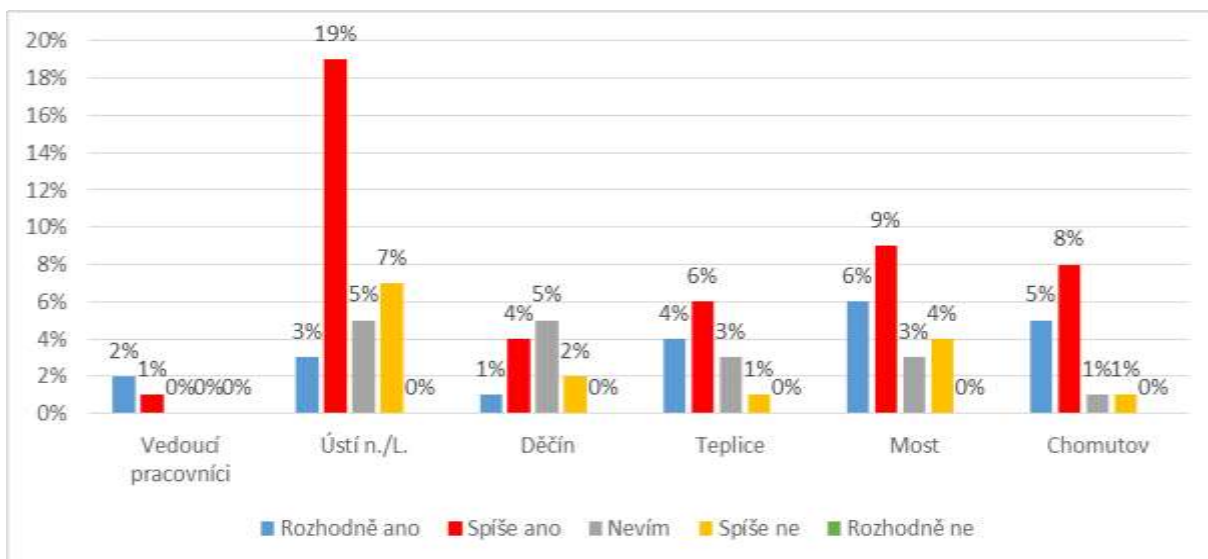
Pokud se podíváme na vyhodnocení odpovědí podřízených zaměstnanců, tak i zde se setkáváme většinou s pozitivními odpověďmi. Nejčastěji volili respondenti odpověď, že s tímto tvrzením spíše souhlasí a to v 20% v Ústí nad Labem, v 12% v Mostě, v 9% v Chomutově a v 7% v Děčíně a v Teplicích. Rozhodně ano zvolilo z celkového množství dotazovaných respondentů 34%. V Ústí nad Labem se rozhodně ztotožňuje s tímto tvrzením 13% dotazovaných, v Mostě je to 7% dotazovaných, v Teplicích a v Chomutově zvolilo shodně tuto odpověď 6% dotazovaných a v Děčíně zvolili tuto odpověď 2% dotazovaných.

Jediná negativní odpověď byla zaznamenána v Děčíně, kde spíše nesouhlasilo s tímto tvrzením 1% respondentů.

Zda jsou podřízení vedeni k týmové práci, nebylo schopno odpovědět z celkového množství dotazovaných 8% respondentů. Nejvíce byla tato odpověď zvolena v Mostě a to ve 3%, v Děčíně tuto odpověď zvolili 2% dotazovaných a v Ústí nad Labem a v Teplicích se k této odpovědi přiklonilo jen 1% dotazovaných.

Šestá otázka měla zjistit, zda vedoucí pracovníci dávají svým podřízeným prostor pro navrhování řešení.

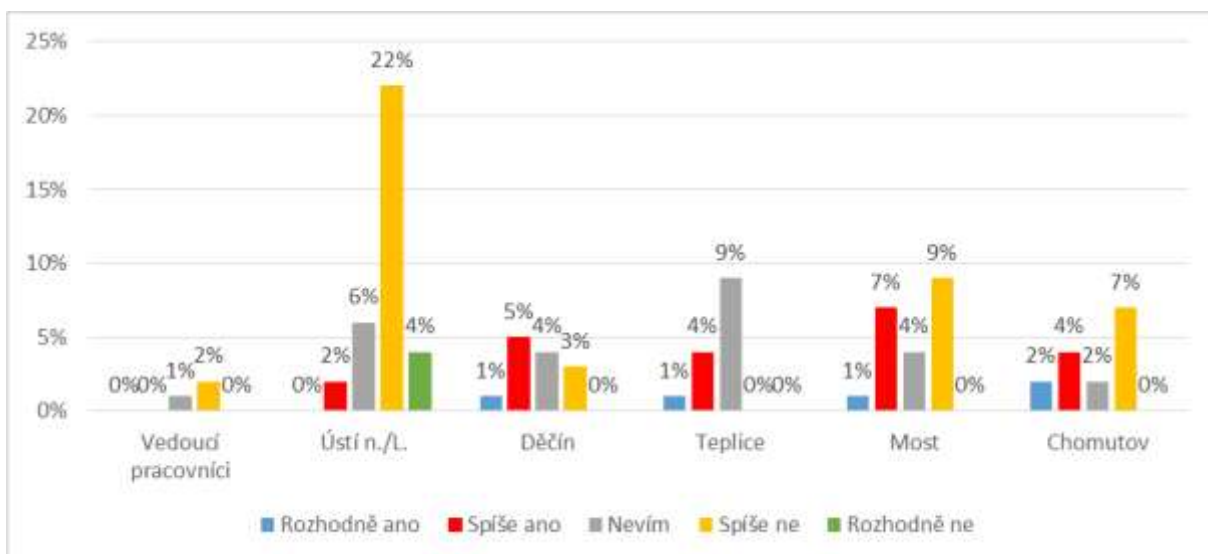
Graf č. 11.: Otázka číslo 6



S tímto tvrzením naprosto souhlasili 2% vedoucích pracovníků a 17% podřízených zaměstnanců z celkového množství. Odpověď spíše ano zvolilo 1% vedoucích pracovníků a zároveň 19% podřízených pracovníků v Ústí nad Labem, 9% v Mostě, 8% v Chomutově, 6% v Teplicích a 4% v Děčíně. Odpověď na tuto otázku nedokázalo najít 17% vše dotazovaných. Prostor pro navrhování řešení spíše nedostává 7% respondentů v Ústí nad Labem, 4% v Mostě, 2% v Děčíně a 1% v Teplicích a v Chomutově.

Sedmá otázka dotazníkového šetření zjišťovala, zda vedoucí pracovník kontroluje všechny úkoly, které podřízenému zadá.

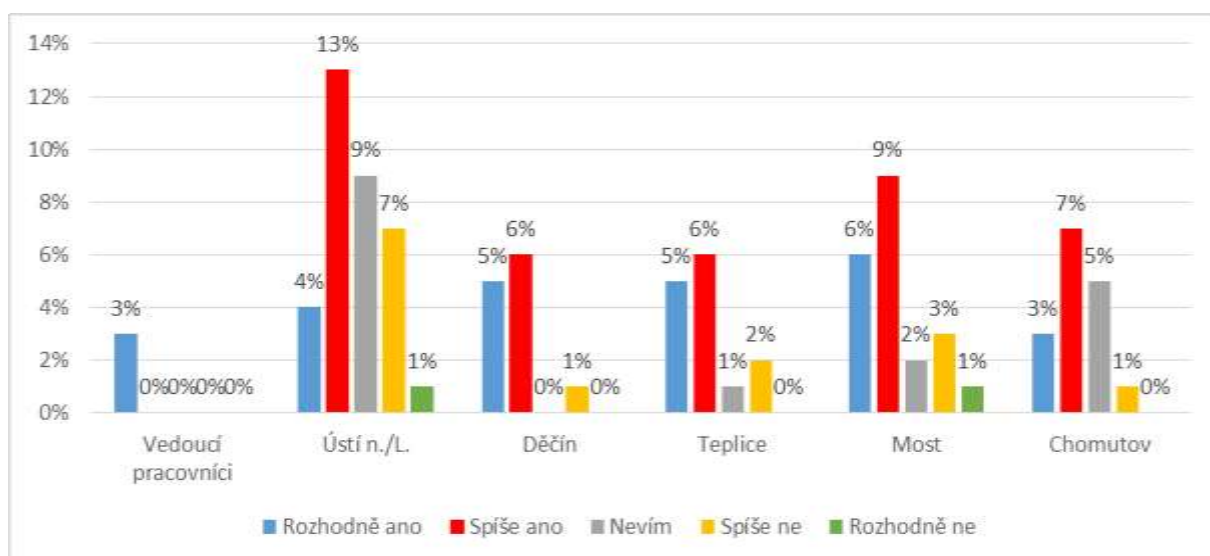
Graf č. 12.: Otázka číslo 7



V tomto tvrzení jsme ověřovali, zda vedoucí pracovníci ověřují splnění všech úkolů, které jsou zadány podřízeným. Vedoucí pracovníci se v 2% shodli, že jejich vedoucí spíše nekontroluje splnění zadaných úkolů a pouze v 1% si nejsou jisti. Podle podřízených pracovníků rozhodně není kontrolováno plnění zadaných úkolů v 4% a to pouze v Ústí nad Labem. Odpověď spíše ne zvolilo 22% respondentů v Ústí nad Labem, 9% respondentů v Mostě a 7% respondentů v Chomutově. Zda jsou kontrolovány zadané úkoly nadřízeným, nevědělo 9% respondentů v Teplicích, 6% respondentů v Ústí nad Labem, 4% v Děčíně a Mostě a 2% v Chomutově. O tom, zda jsou prováděny kontroly zadaných úkolů, jsou si jisti podřízení v Děčíně, Teplicích a Mostě, kde se na tomto výroku shodlo 1% respondentů a v Chomutově, kde tuto odpověď zvolili 2% respondentů. Spíše ano zvolilo 18% respondentů z celkového množství, kde nejvíce zastoupená byla tato odpověď v Mostě a to v 7%.

Osmá otázka zjišťovala, zda podřízení dostávají k zadaným úkolům od nadřízeného jasný termín k jejich splnění.

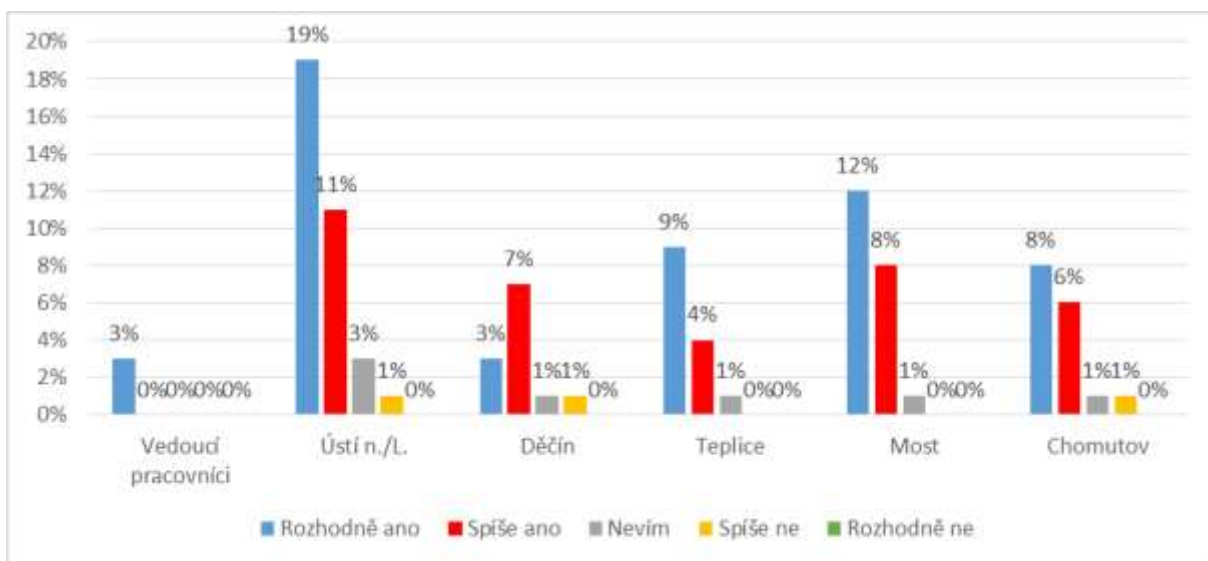
Graf č. 13.: Otázka číslo 8



Jasný termín zpracování dostávají všichni vedoucí pracovníci. Totožnou odpověď zvolilo 23% respondentů z celkového počtu dotazovaných. Ve většině případů dostává termín zpracování zadaného úkolu 13% dotazovaných v Ústí nad Labem, 9% v Mostě, 7% v Chomutově a 6% v Děčíně a Teplicích. 17% respondentů nebylo schopno na tuto otázku odpověď a 2% dotazovaných rozhodně nedostává žádný termín ke zpracování zadaného úkolu. Odpověď spíše ne zvolilo 7% respondentů v Ústí nad Labem, 3% respondentů v Mostě, 2% respondentů v Teplicích a 1% respondentů v Děčíně a Chomutově.

Devátá otázka se týkala srozumitelnosti zadávaných úkolů vedoucím pracovníkem.

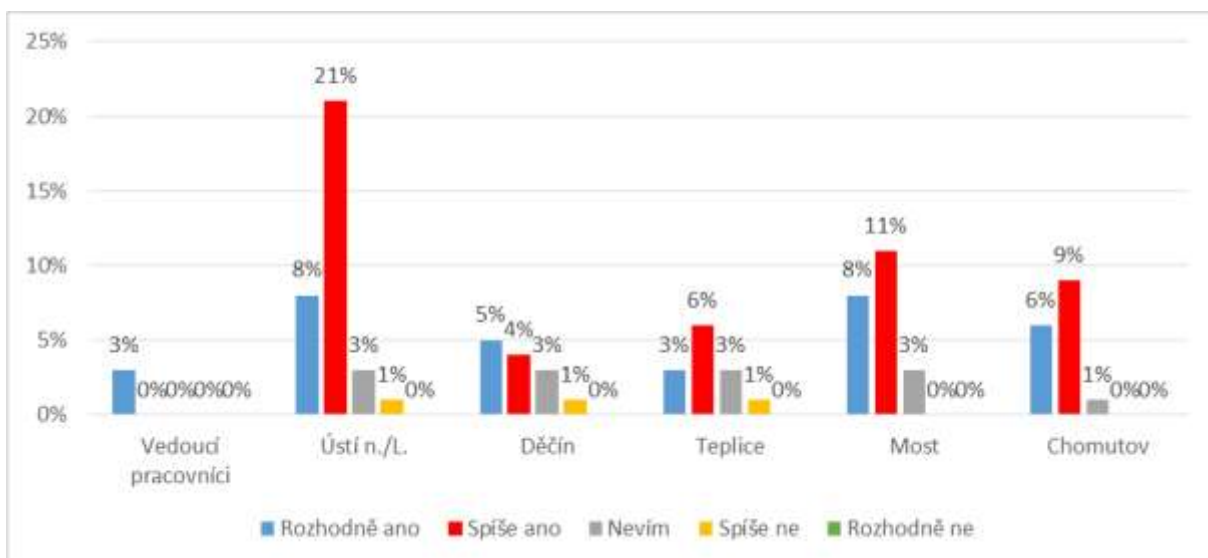
Graf č. 14.: Otázka číslo 9



Vedoucí pracovníci se v plném počtu shodli na tom, že dostávají jasné a srozumitelné zadání svých úkolů. Podřízení pracovníci dostávají srozumitelné zadání úkolů v 19% v Ústí nad Labem, v 12% v Mostě, v 9% v Teplicích, v 8% v Chomutově a v 3% v Děčíně. Většinou srozumitelné jsou zadané úkoly pro 11% dotazovaných v Ústí nad Labem, 8% dotazovaných v Mostě, 7% dotazovaných v Děčíně, 6% dotazovaných v Chomutově a 4% dotazovaných v Teplicích. Odpověď na toto tvrzení nedokázalo najít 7% ze všech dotázaných. Zadané úkoly jsou spíše nesrozumitelné pro 1% dotazovaných v Ústí nad Labem, Děčíně a Chomutově. Odpověď rozhodně ne nezvolil žádný z respondentů.

Desátá otázka měla ověřit, zda je podřízený pracovník schopný samostatně pracovat.

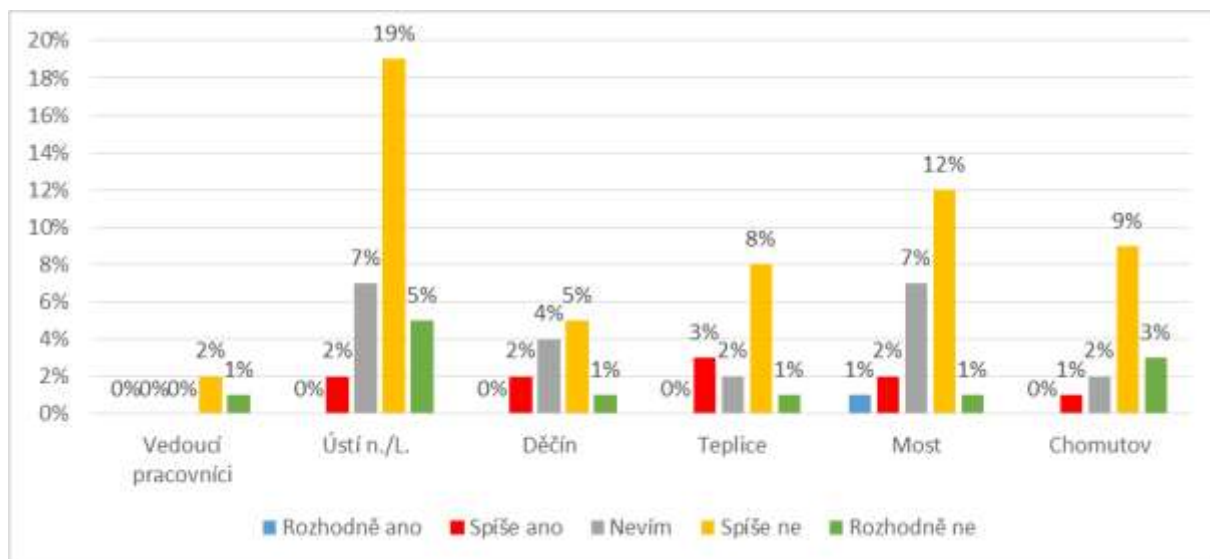
Graf č. 15.: Otázka číslo 10



Vedoucí pracovníci jsou si rozhodně jisti, že dokáží samostatně pracovat bez zadávání úkolů. Podřízení pracovníci jsou s touto odpovědí ztotožnění v 30% z celkového počtu dotázaných. Odpověď spíše ne zvolilo 21% dotázaných v Ústí nad Labem, 11% dotázaných v Mostě, 9% dotázaných v Chomutově, 6% v Teplicích a 4% v Děčíně. 13% respondentů nebylo schopno hodnotit, zda jsou schopni samostatně pracovat a 3% z celkového počtu dotázaných zvolilo odpověď, že spíše nejsou schopni samostatně pracovat bez zadávání úkolů nadřízeným.

Jedenáctá otázka ověřovala, zda vedoucí pracovníci pouze vydávají povely nebo s podřízenými diskutují.

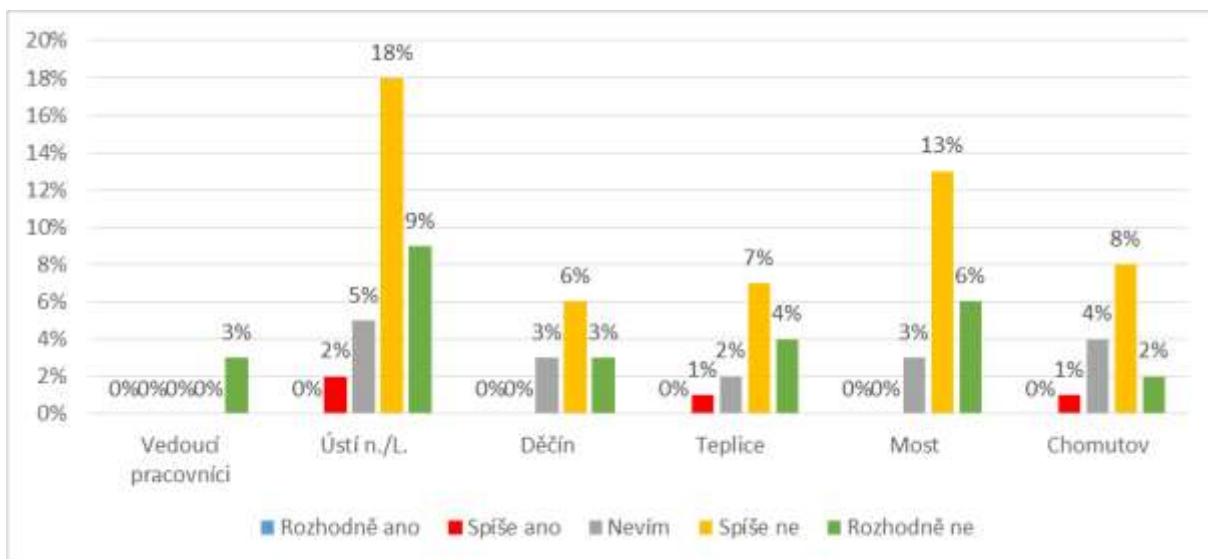
Graf č. 16.: Otázka číslo 11



V tomto tvrzení se 2% vedoucích pracovníků shodlo, že jejich nadřízený spíše nevydává povely, ale připouští i diskuzi a 1% dotazovaných rozhodně nesouhlasí s tím, že by jejich vedoucí s nimi nediskutoval. Z pohledu podřízených pracovníků jsou nadřízeným pouze spíše vydávány povely v 10% získaných odpovědích, kde nejvíce byla tato odpověď zvolena v Teplicích a to v 3%. 7% respondentů si nemělo jasný názor v Ústí nad Labem a Mostě, v 4% v Děčíně v 2% v Teplicích a Chomutově. Povely od svých nadřízených rozhodně neslyší 11% všech respondentů. A nejčastěji se respondenti shodli na odpovědi spíše ne, kdy jejich nadřízený nevydává pouze povely, ale připouští diskuzi a to v 19% odpovědích v Ústí nad Labem, v 12% odpovědích v Mostě, v 9% odpovědích v Chomutově, v 8% odpovědích v Teplicích a v 5% odpovědích v Děčíně.

Dvanáctá otázka ověřovala, zda se vedoucí pracovníci zajímají o to, co jejich podřízení dělají.

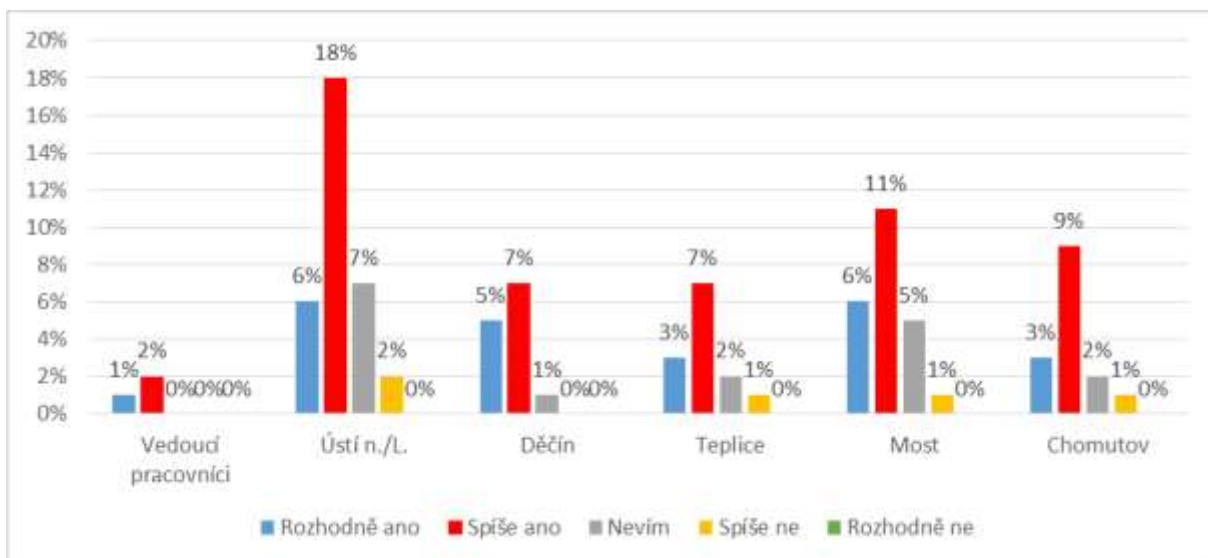
Graf č. 17.: Otázka číslo 12



Vedoucí pracovníci se jednotně shodli na tom, že jejich nadřízený se rozhodně zajímá o to, co dělají. Stejně jako vedoucí pracovníci, tak i podřízení pracovníci zvolili tuto odpověď v 27%. S tím, že by nadřízený nezajímalo o to, co jeho podřízený dělá, spíše nesouhlasilo 18% respondentů v Ústí nad Labem, 13% respondentů v Mostě, 8% respondentů v Chomutově, 7% respondentů v Teplicích a 6% respondentů v Děčíně. Odpověď nevím zvolilo 17% všech dotazovaných a 4% dotazovaných s tvrzením spíše souhlasilo.

Třináctá otázka se týkala přátelského prostředí ve společnosti, které vytváří vedoucí pracovníci.

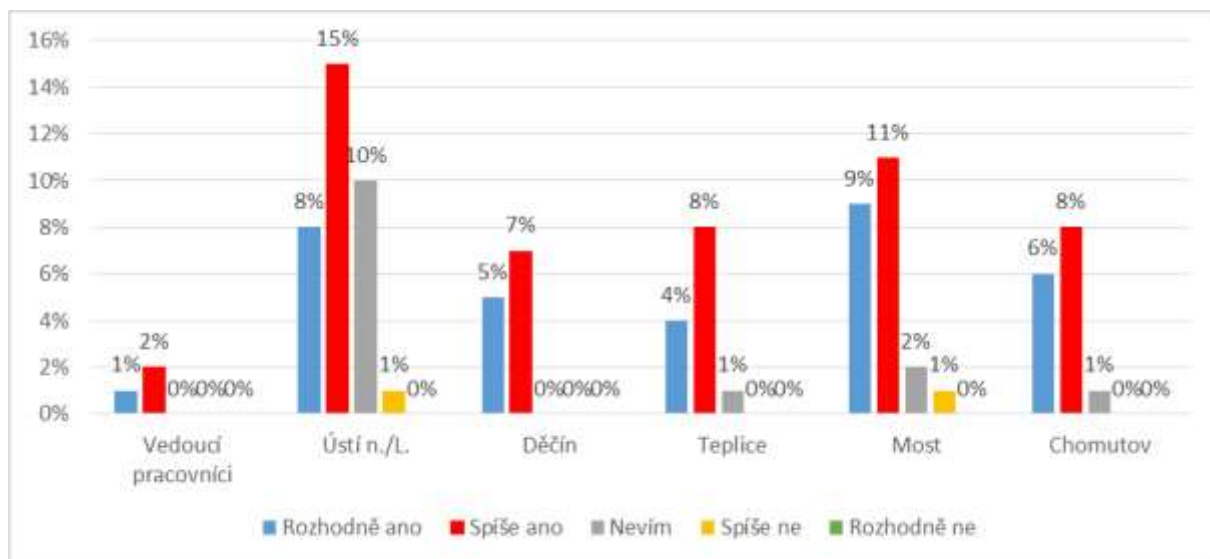
Graf č. 18.: Otázka číslo 13



Přátelské prostředí podle vedoucích pracovníků rozhodně vytváří nadřízený v 1% odpovědí a v 2% bylo zvolena odpověď spíše ano. Zaměstnanci se shodli na tom, že rozhodně jejich nadřízený vytváří přátelské prostředí ve společnosti v 23% a spíše ano zvolilo 18% dotazovaných v Ústí nad Labem, 11% dotazovaných v Mostě, 9% dotazovaných v Chomutově a 7% dotazovaných v Děčíně a Teplicích. Odpověď nevím zvolilo 17% respondentů a 5% respondentů si myslí, že jejich nadřízený spíše nevytváří přátelské prostředí.

Čtrnáctá otázka měla zjistit, zda je vedoucí pracovník vůči svým podřízeným vždy objektivní.

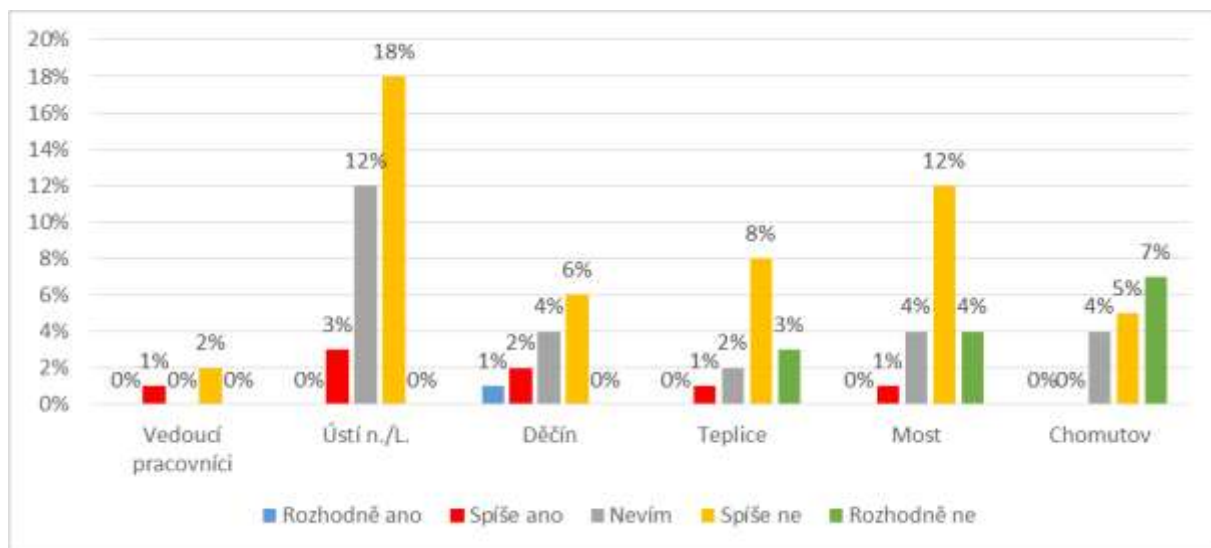
Graf č. 19.: Otázka číslo 14



Toto tvrzení ověřovalo, zda je vedoucí pracovník vůči svým podřízeným vždy objektivní. Vedoucí pracovníci v 1% odpověděli, že rozhodně ano a v 2% spíše ano. Odpovědi zaměstnanců se většinou shodovali, jelikož odpověď rozhodně ano zvolili 9% respondentů v Mostě, 8% respondentů v Ústí nad Labem, 6% respondentů v Chomutově, 5% respondentů v Děčíně a 4% respondentů v Teplicích. Spíše ano zvolilo 15% dotazovaných v Ústí nad Labem, 11% v Mostě, 8% v Chomutově a Teplicích a 7% dotazovaných v Děčíně. Zda je nadřízený objektivní nebylo schopno rozhodnout 14% respondentů a odpověď spíše ne zvolilo 1% respondentů v Ústí nad Labem a v Mostě. Poslední odpověď rozhodně ne nezvolil žádný z dotazovaných.

Patnáctá otázka zkoumala celkovou spokojenost s používaným stylem vedení lidí a to, zda by její vedoucí pracovníci měli změnit či nikoliv.

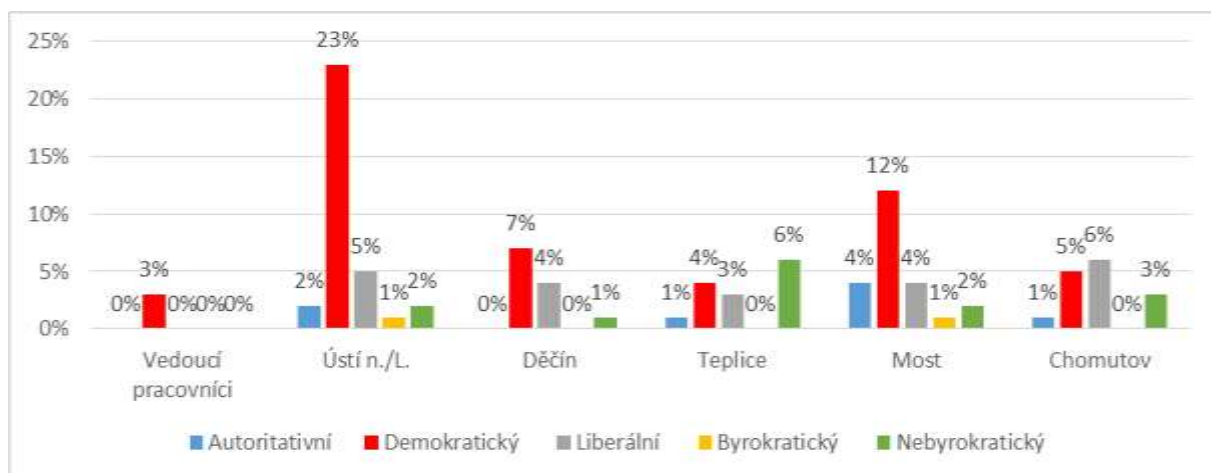
Graf č. 20.: Otázka číslo 15



Předposlední tvrzení ověřovalo, zda by měl být změněn styl vedení. Vedoucí pracovníci se v 2% shodli na tom, že používaný styl by spíše neměl být změněn a v 1% by spíše změněn být měl. Z odpovědí podřízených zaměstnanců vyplynulo, že rozhodně by neměl být změněn styl vedení v 7% v Chomutově, v 4% v Mostě a v 3% v Teplicích. Pro to, aby spíše nebyl změněn styl vedení bylo 18% respondentů v Ústí nad Labem, 12% respondentů v Mostě, 8% respondentů v Teplicích, 6% respondentů v Děčíně a 5% respondentů v Chomutově. Změnu stylu vedení by přivítalo 7% respondentů a 1% respondentů by rozhodně změnili styl vedení svého nadřízeného.

Šestnáctá otázka měla zjistit, jaký styl vedení lidí dle podřízených jejich nadřízený využívá.

Graf č. 21.: Otázka číslo 16



Poslední tvrzení mělo zjistit, jaký styl vedení dle názoru respondentů využívá jejich nadřízený. Podle vedoucích pracovníků jejich nadřízený využívá demokratický styl vedení lidí. S touto odpovědí se ztotožnilo i 23% respondentů v Ústí nad Labem, 12% respondentů v Mostě, 7% respondentů v Děčíně, 5% respondentů v Chomutově a 4% respondentů v Teplicích. Autoritativní styl vedení je podle výsledků dotazníkového šetření využíván v Ústí nad Labem, Teplicích, Mostě a Chomutově a to podle 8% dotazovaných. Liberální styl vedení lidí byl vybrán v 22% odpovědí. 2% dotazovaných zvolilo odpověď, že jejich nadřízený využívá byrokratický styl vedení lidí a 14% respondentů využívá nebyrokratický styl vedení lidí.

5 Výsledky a diskuze

Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření, získané od 195 respondentů. Jednotlivá tvrzení, která byla v dotazníku ověřována, jsou rozdělena podle kapitol z teoretické části a porovnávána s výsledky empirické části práce. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je sestaveno tak, aby byla popsána stávající situace ve společnosti a navržení opatření, jež by mohla vést ke zlepšení a zaměstnanecké spokojenosti.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Leader:

Dotazníkové šetření se zaměřovalo na jednotlivé kapitoly teoretické části bakalářské práce. První skutečnost, která byla v dotazníku ověřována, je to, zda mají vedoucí pracovníci typické vlastnosti lídra. Ověřování probíhalo v otázkách číslo 1 a 4. V prvním výroku se ověřovalo, zda má nadřízený přirozenou autoritu či nikoliv. Z pohledu vedoucích pracovníků z dotazníkového šetření vyplynulo, že jejich nadřízený spíše má přirozenou autoritu. S tímto výsledkem se ztotožnili i podřízení pracovníci a to v 60% odpovědí.

Lídři se prokazují tím, že se ke svým podřízeným chovají jako k sobě rovnému, což bylo ověřováno v druhém tvrzení, kde byla respondenty tato skutečnost potvrzena, jelikož vedoucí pracovníci jednohlasně shodli na této skutečnosti a podřízení volili shodné kladné odpovědi.

Klasické styly vedení:

Další skutečností, která byla ověřována, je zařaditelnost vedoucích pracovníků z pohledu klasických stylů vedení. Toto tvrzení bylo ověřováno otázkami číslo 2, 3, 7, 12 a 16. Ve druhém výroku se všichni respondenti shodli na tom, že jejich nadřízený, ať už vedoucí pracovníci nebo vedoucí pracovník řídící celé stravovací oddělení, konzultuje svá rozhodnutí se svými podřízenými. Tento fakt byl potvrzen i ve třetím tvrzení, kde se respondenti shodli na tom, že jejich nadřízený naslouchá jejich potřebám. Z odpovědí dotazníkového šetření můžeme potvrdit, že pokud se ve společnosti dělají důležitější rozhodnutí, vždy jsou přizváni kompetentní pracovníci, aby vyslovili svůj názor a pohled na danou věc a tím se stali součástí rozhodovacích procesů. U všech nadřízených můžeme potvrdit, že používají demokratický styl vedení. Tento fakt byl potvrzen i šestnáctým výrokiem, kde jsme se respondentů napřímo zeptali, jaký styl vedení dle jejich názoru upřednostňuje jejich nadřízený. Stejně jako z výsledků jednotlivých tvrzení ověřujících klasické styly vedení, tak i v tomto výroku bylo

potvrzeno, že většina vedoucích pracovníků dle názoru jejich podřízených využívá převážně demokratický styl vedení, ale nelze přehlédnout ani liberální znaky vedení lidí, které respondenti označovali jako druhou nejčastější odpověď.

Manažerská mřížka GRID:

Charakterizování vedoucích pracovníků pomocí manažerské mřížky bylo ověřováno otázkami 5, 11, 13 a 14. Třinácté tvrzení dotazníkového šetření vyjadřuje typickou vlastnost pro Vedoucího spolku zahrádkářů. Převážná většina respondentů shodně volilo pozitivní odpovědi na toto tvrzení a v rámci manažerské mřížky bychom našli vedoucí pracovníky v levém horním rohu. Znaky prokazující Vedoucího spolku zahrádkářů můžeme zaregistrovat i v jednotlivých odštěpných závodech společnosti, kdy se vedoucí pracovníci snaží maximálně vyjít vstříc svým podřízeným v rámci plánování směn, vybírání si volných dnů tak, aby byla co nejméně narušen jejich soukromá rovina.

Páté tvrzení zjišťovalo, zda vedoucí pracovníci vykazují znaky Týmového vedoucího. Z odpovědí vedoucích pracovníků jsme došli k naprosté shodě se souhlasnou odpovědí a u podřízených zaměstnanců tomu nebylo jinak, neboť s tímto výrokem souhlasilo 89% všech respondentů ze všech zkoumaných středisek. Můžeme tedy konstatovat, že u vedoucích pracovníků se objevují i znaky Týmového vedoucího.

Jedenácté tvrzení ověřovalo vlastnost Plantážníka, kdy respondenti ať už z řad vedoucích pracovníků, tak i z řad podřízených zaměstnanců volili shodně nesouhlasné odpovědi.

Pokud bychom se podívali na grafické vyhodnocení těchto čtyř tvrzení z pohledu manažerské mřížky, můžeme vedoucí pracovníky a jejich manažerské styly vedení v Krajské zdravotní a.s. nalézt na hranici Vedoucího spolku zahrádkářů a Týmového vedoucího a občasnými autoritativními znaky Plantážníka.

Situationalistická teorie:

Tato teorie byla ověřována na základě otázek číslo 6 a 10, kde jsme se snažili získat představu o zralosti vedoucích pracovníků a jejich podřízených. Z odpovědí na šesté tvrzení by v této teorii nejvíce odpovídala fáze participování z pohledu podřízených pracovníků a z pohledu vedoucích pracovníků bychom se pohybovali na pomezí fáze participování a delegování.

Delegování:

V rámci zjišťování schopnosti delegování a dodržování stanovených termínů byly v dotazníkovém šetření otázky číslo 8 a 9. U odpovědí vedoucích pracovníků jsme se setkali s naprostou shodou v obou výrocích, kdy vedoucí pracovníci potvrdili, že jsou jim zadávány jasně srozumitelné úkoly se stanoveným termínem pro jejich zhotovení. Podobného výsledku jsme dosáhli i u devátého výroku, kdy podřízení pracovníci dostávají srozumitelné úkoly, ale rozcházejí se s nadřízenými pracovníky v otázce časového splnění zadaných úkolů, neboť podřízení zaměstnanci ve většině případů potvrzují, že k zadaným úkolům dostávají i termín do kdy má být vykonán, ale zároveň 14% respondentů spíše nedostává žádný termín a 17% dotázaných na tuto otázku zvolilo odpověď nevím.

Z hlediska vedoucích pracovníků je patrné, že jsou jim zadávány jasné úkoly s jasným termínem splnění, ale oni sami u svých podřízených nedodržují přesné stanovování časových termínů pro následnou kontrolu.

Patnácté tvrzení ověřovalo spíše subjektivní hodnocení manažerů, které vypovídalo o celkové spokojenosti podřízených pracovníků s využívaným stylem vedení jejich nadřízeného. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že stejně jako nejsou zcela spokojeni vedoucí pracovníci, tak ani podřízení zaměstnanci nejsou vždy naprosto spokojeni se stylem vedení, který jejich nadřízený využívá.

5.2 Doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření je patrné, že ve většině zkoumaných tvrzení vykazují vedoucí pracovníci dostatečnou zralost k vykonávání jejich pozice, ale v určitých situacích by měli liberální styl vedení vyměnit spíše za styl autoritativní. Co se týká dodržování určitých termínů, tak by vedoucí pracovníci jako oni samotní, měli i jejich podřízení dostávat přesné termíny pro splnění zadaných úkolů a měly by být prováděny častější a důkladnější kontroly plnění těchto úkolů.

Pokud bychom se podívali na tuto problematiku v Krajské zdravotní a.s., bylo by vhodné vedoucí pracovníky poslat na odborné školení zaměřující se na vedení lidí, aby si každý z nich mohl vylepšit či najít pro něho přirozenější styl vedení svých podřízených. Tento fakt by vedl nejen k většímu rozhledu vedoucích pracovníků, ale rovněž i ke zvýšení efektivity jejich práce s podřízenými a ke zlepšení atmosféry na pracovišti.

Pokud by se společnost rozhodla umožnit svým podřízeným vzdělávat se v tomto odvětví a rozvíjet schopnosti dobrého vedení lidí, doporučovala bych přistoupit ke vzájemné dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, že při absolvování vzdělávacího workshopu se zaměstnanec, zavazuje k vykonávání stejné práce, či práce na vyšší pozici v Krajské zdravotní a.s. minimálně po dobu následujících 3 let, jelikož je potřeba, aby se společnosti navrátily náklady spojené s proškolením. V případě, že by proškolený zaměstnanec předčasně ukončil pracovní poměr ze své strany, byla by jeho povinnost uhradit absolvované školení v plné výši.

V dnešní době se základní manažerský kurz pohybuje v rozmezí od desíti do patnácti tisíc. Kdyby se společnost rozhodla proškolit nejen zaměstnance stravovacího provozu, ale i ostatní vedoucí pracovníky, bylo by vhodnější řešit individuální školení jednotlivých skupin, kde by byl předem domluvený lektor, který by přijel přímo do Ústeckého kraje. V tomto případě by byla cena za hromadné proškolení vedoucích pracovníků menší, než kdyby všichni byli přihlášení na kurz samostatně.

Kdybychom se ovšem zaměřili pouze na stravovací provoz, který byl předmětem našeho zkoumání, tak se zde jedná o 6 vedoucích pracovníků, jež by prošli základním kurzem manažerských dovedností, a celková cena proškolení by společnost vyšla na šedesát tisíc. V základním kurzu by se vedoucí pracovník naučil správné komunikaci s podřízenými, efektivnímu delegování, jak jasně a zřetelně zadávat úkoly podřízeným, jak správně koučovat svůj tým, jak rozlišovat pravidelné a příležitostní hovory a jednotlivé techniky těchto hovorů a v neposlední řadě by se naučil, jak vytvořit pracovní tým snů a jak být správným manažerem.

Školící kurz by trval dva dny, kde by vedoucí pracovník získal nejen teoretické, ale i praktické znalosti a dovednosti, které by následně mohl uplatnit v praxi a změnit postoj nejen svých podřízených, ale i celkový chod svěřeného odštěpného stravovacího závodu.

Pokud by ovšem toto řešení bylo pro společnost finančně nákladné, tak by mohli být vedoucí pracovníci přihlášení do e-kurzu, který by probíhal formou internetového proškolení, kdy by byl objednaný elektronický kurz vedení lidí nebo základních manažerských dovedností, na jehož konci by účastník získal certifikát o absolvování tohoto kurzu.

Když se podíváme na jednotlivé možnosti, tak internetový kurz je pro vedoucí pracovníky méně náročný, jelikož odpadají časové i finanční náklady spojené s cestováním, ale hlavní nevýhodou je to, že nemají žádnou praktickou zkoušku získaných znalostí, což je velkým pozitivem u kurzů, kde je osobní účast, neboť získané znalosti má školený možnost vyzkoušet, doptat se na nejasnosti a získat prostor pro vlastní rozvoj, což internetový kurz

neposkytuje. I přesto, že je internetový kurz finančně méně nákladný, jelikož jeho cena se pohybuje okolo tří až pěti tisíc za osobu, není možné zajistit, že každý pochopí předávané informace stejně a následně si zvolí jejich správnou interpretaci směrem k podřízeným pracovníkům. Pro lepší představení navrhovaných možností proškolení vedoucích pracovníků je připraven návrh školení (Příloha č. 3.).

Z mého pohledu je velice důležité neustále se vzdělávat a získávat nové znalosti a zkušenosti, ať už pracujeme jako podřízený zaměstnanec nebo vedoucí pracovník. Styly vedení lidí, které jsme si osvojili, totiž nemusí být vždy správné a je potřeba je vyměnit nebo oprášit novými zkušenosti.

6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na vyhodnocení situace v Krajské zdravotní a.s. z hlediska vedení lidí v rámci oddělení stravovacích služeb, zásobování a nákupu. V první části bakalářské práce byla zpracována teoretická východiska pomocí metody sběru dat a analýzou sekundárních zdrojů dat týkající se této problematiky.

Praktická část práce byla věnována výzkumu v rámci dotazníkového šetření v dané společnosti. Primární data sloužící pro sestavení dotazníku byla čerpána z teoretických poznatků práce a odborné literatury. Empirické šetření probíhalo pomocí použití kvantitativního šetření. Dotazníkové šetření bylo postaveno tak, aby bylo možno vyhodnotit situaci z pohledu vedoucích pracovníků a jejich podřízených a umožnil porovnání odpovědí obou skupin respondentů.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že vedoucí pracovníci využívají zejména demokratický styl vedení a v určitých situacích se přiklánějí i k liberálnímu stylu vedení svých podřízených. I přesto, že zralost podřízených pracovníků je dle výsledků dotazníkového šetření vcelku vysoká, nejsou stále někteří zaměstnanci schopni plně samostatně pracovat a vyhledávat si úkoly bez zadávání od svých nadřízených. Na základě tohoto zjištění by bylo vhodné v jednotlivých odštěpných závodech více komunikovat s podřízenými a snažit se je vést k samostatné práci a dalšímu rozvoji. Prvním předpokladem je zautomatizovat standardní úkony, které by měl podřízený pracovník vykonávat a postupně mu přidávat další úkoly, které by následně nemuseli být nikterak delegované a kontrolované ze strany nadřízeného.

Všem pracovníkům by pomohli i pravidelné porady, kde by docházelo ke společnému vyhodnocování provozní situace plnění úkolů a nastavování krátkodobých či dlouhodobých plánů. Zároveň by docházelo k pravidelné zpětné vazbě na práci podřízených a vedoucí pracovníci by dostávali skutečné informace z provozu, které by mohli efektivně zlepšovat nejen pracovní prostředí, ale i nedostatky na pracovišti.

Ze subjektivního pozorování vyplynul i fakt, že podřízeným pracovníkům chybí mimo vyššího finančního ohodnocení, pořádání teambuldingů, které v současné době nejsou společností pro nižší pozice organizovány a organizace je pouze na popud vedoucích pracovníků, ovšem bez finanční podpory společnosti.

Pokud bychom se chtěli zaměřit na styly vedení lidí v Krajské zdravotní, jež byly předmětem zkoumání, tak jsou využívány vhodným způsobem, ale jak již bylo popsáno výše, v některých situacích by měl být styl vedení přísnější a striktnější.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. 2002.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BELBIN, R. MEREDITH. 2010.** *Management teams: why they succeed or fail*. 3rd ed. Amsterdam: Butterworth - Heinemann, 2010. ISBN 9781856178075.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2016.** *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2000.** *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. 2006.** *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1994.** *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-717-5010-7.
- DIEBLOVÁ, M. 2005.** *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- KALNICKÝ, J. (ed.). 2012.** *Obecný management*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.
- KUBÁTOVÁ, S. 2012.** *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: TC Business School, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4.
- MLÁDKOVÁ, L, et al. 2009.** *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- PLAMÍNEK, J. 2011.** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLEVOVÁ, I., a kol. 2012. *Management v ošetrovatelství.* Praha: Grada, 2012. ISBN: 978-80-247-3871-0

ŠIKÝŘ, M. TAYLOR, S. ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

ŠULEŘ, O. 2009. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování.* Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

ŠULER, O. 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

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

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci.* Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VEBER, J. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J., et al. 2006. *Management: Základy, prosperita, globalizace.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

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

8 Seznam příloh

Příloha č. 1.: Dotazník pro vedoucí pracovníky

DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při zpracování mé bakalářské práce. Informace, které budou v dotazníku vyplněny, jsou zcela anonymní a slouží pouze k vyhodnocení výzkumné práce. Při vyplňování dotazníku bych Vás chtěla poprosit o pravdivé odpovědi, aby nedošlo ke zkreslení jednotlivých výsledků.

Označujte vždy jen jednu odpověď, která odpovídá nejvíce skutečnosti.

Rozhodně ano = naprosto souhlasím, spíše ano = souhlasím, spíše ne = nesouhlasím, rozhodně ne = naprosto nesouhlasím.

Předem velice děkuji za ochotu a Vaše odpovědi.

- Dotazovaný:** muž žena
- Věk:** 21 – 35 let 36 – 51 let 52 a více let
- Rodinný stav:** svobodný/á ženatý/vdaná rozvedený/á
 vdovec/vdova
- Dosažené vzdělání:** základní střední bez maturity střední s maturitou
 vyšší odborné vysokoškolské

Jak dlouho jste zaměstnaní u Krajské zdravotní a.s.:

- méně než 6 měsíců 6 – 12 měsíců 1 – 5 let 6 let a více

1. Zaměstnanci ve mě vidí přirozenou autoritu

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

2. Svá rozhodnutí konzultuji se svými podřízenými

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

3. Naslouchám potřebám svých podřízených

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

4. S podřízenými jednám jako se sobě rovnými

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

5. U svých podřízených požaduji týmovou práci

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

6. Dávám svým podřízeným prostor k navrhování řešení

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

7. Kontroluji, zda moji podřízení plný zadané úkoly

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

8. K zadaným úkolům mají podřízení vždy jasně stanovený termín k jejich splnění

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

9. Všechny úkoly zadávám srozumitelně

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

10. Moji podřízení jsou naprosto samostatní

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

11. Ve většině případů pouze vydávám povely a nepřipouštím žádnou diskuzi

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

12. Nezajímám se o to, co moji podřízení dělají

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

13. Snažím se za každých okolností ve firmě vytvářet přátelské prostředí

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

14. Jsem vždy objektivní

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

15. Měl/a bych změnit způsob vedení svých podřízených

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

16. Za jakého manažera se považuji

Autoritativního – vždy trvám na svém rozhodnutí bez možnosti diskuze s podřízenými, jasně jim stanovuji jejich práci	
Demokratického – spolupracuji se svými podřízenými, diskutuji s nimi a respektuji jejich názory, své podřízené nechávám samostatně pracovat	
Liberálního – své podřízené vedu k týmové práci, neuděluji příkazy, jen zadávám úkoly	
Byrokratického – vyžaduji striktní dodržování stanovených pravidel, moji podřízení mají vše písemně podložené a pracují dle firemních směrnic	
Nebyrokratického – nejdůležitější je pro mě komunikace s podřízenými a udržování stabilního a funkčního týmu	

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při zpracování mé bakalářské práce. Informace, které budou v dotazníku vyplněny, jsou zcela anonymní a slouží pouze k vyhodnocení výzkumné práce. Při vyplňování dotazníku bych Vás chtěla poprosit o pravdivé odpovědi, aby nedošlo ke zkreslení jednotlivých výsledků.

Označujte vždy jen jednu odpověď, která odpovídá nejvíce skutečnosti.

Rozhodně ano = naprosto souhlasím, spíše ano = souhlasím, spíše ne = nesouhlasím, rozhodně ne = naprosto nesouhlasím.

Předem velice děkuji za ochotu a Vaše odpovědi.

- Dotazovaný:** muž žena
- Věk:** 21 – 35 let 36 – 51 let 52 a více let
- Rodinný stav:** svobodný/á ženatý/vdaná rozvedený/á
 vdovec/vdova
- Dosažené vzdělání:** základní střední bez maturity střední s maturitou
 vyšší odborné vysokoškolské
- Jak dlouho jste zaměstnaní u Krajské zdravotní a.s.:**
- méně než 6 měsíců 6 – 12 měsíců 1 – 5 let 6 let a více

1. Můj nadřízený má přirozenou autoritu

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

2. Můj nadřízený se mnou konzultuje svá rozhodnutí

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

3. Můj nadřízený naslouchá mým potřebám

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

4. Můj nadřízený se mnou jedná jako se sobě rovným

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

5. Můj nadřízený vede mě i mé kolegy k týmové práci

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

6. Můj nadřízený mi dává prostor k navrhování řešení

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

7. Můj nadřízený kontroluje všechny úkoly, které mi zadá

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

8. K zadaným úkolům dostávám od nadřízeného jasný termín k jejich splnění

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

9. Všechny úkoly mi nadřízený zadává srozumitelně

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

10. Jsem schopný samostatně pracovat bez zadávání úkolů

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

11. Můj nadřízený pouze vydává povely a nepřipouští žádnou diskuzi

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

12. Můj nadřízený se nezajímá o to, co dělám

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

13. Můj nadřízený ve firmě vytvářet přátelské prostředí

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

14. Můj nadřízený je vždy objektivní

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

15. Můj nadřízený by měl změnit způsob vedení svých podřízených

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

16. Jaký styl vedení upřednostňuje můj nadřízený

Autoritativní – vždy trvá na svém rozhodnutí bez možnosti diskuze s podřízenými, jasně stanovuje moji práci	
Demokratický – spolupracuje se svými podřízenými, diskutuje s nimi a respektuje jejich názory, své podřízené nechává samostatně pracovat	
Liberální – podřízené vede k týmové práci, neuděluje příkazy, jen zadává úkoly s	
Byrokratický – vyžaduje striktní dodržování stanovených pravidel, vše máme písemně podložené a pracujeme dle firemních směrnic	
Nebyrokratický – nejdůležitější je pro mého nadřízeného komunikace s podřízenými a udržování stabilního a funkčního týmu	

Příloha č. 3. : Návrh školení

Název školení	Organizace a místo konání	Doba trvání	Obsah školení	Cena
Leadership vedení týmu	Edux , s.r.o. Londýnská 50 Praha 2	2 dny	Rozdíl mezi lídrem a manžerem Motivace přístup k zaměstnancům	9.196,- Kč (včetně DPH)
Manažer jako kouč	ICG - Capability s.r.o. Sokolovská 131 /86 Praha 8	2 dny	Užití jednotlivých stylů podle situací Co potřebuje manažer zvládnout Co je koučování? Definování cíle Plánovací otázky	9.690,-Kč (včetně DPH)
Organizační manag. a vedení lidí	Studio W Karlovo náměstí 3 Praha 2	2 dny	delegování úkolů role a poslání manažera kontrola a hodnocení úkolů a výkonů pracovníků stanovení cílů	10.406,- Kč (včetně DPH)

zdroj: vlastní zpracování