

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Styly vedení lidí

Miloš Rys

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Miloš Rys

Podnikání a administrativa

Název práce

Styly vedení lidí

Název anglicky

Leadership styles

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh doporučení pro zlepšení současného stavu vedení lidí ve zvolené společnosti na základě zjištěných poznatků. Dílčí cíle jsou charakterizovat a popsat současné styly vedení lidí a zhodnotit přístupy vedoucích pracovníků ke svým podřízeným v dané společnosti.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, teoretické části a praktické části. Teoretická část bude zahrnovat analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k problematice stylů vedení lidí. V praktické části budou pomocí analýzy a syntézy zpracována primární data získaná kvalitativním výzkumem.

Rámcová osnova

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární přehled
4. Vlastní práce
5. Shrnutí výsledků a doporučení
6. Závěr
7. Seznam použité literatury

Harmonogram plnění

1. LS 2016 do začátku září – zpracovat Cíl práce, metodiku a Literární rešerši
2. ZS 2017 do konce ledna – vlastní práce
3. LS 2017 do poloviny března – odevzdání práce

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

Styly vedení lidí, management, manažer, vůdce, řízení, vedení, podřízený, nadřízený, motivace

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: styly řízení, zadávání úkolů, motivace, hodnocení pracovního výkonu, osobní rozvoj.vyd.4. Brno : CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení.vyd.5. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 978-80-213-1585-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha : Management press, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
- OWEN, Jo. Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi. [překl.] Josef Koubek. 01. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1726-3.
- STÝBLO, Jiří. Personální management. Praha : Grada a.s., 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- ŠULEŘ, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. Brno : Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
- VEBER, Jaromír. Management: Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita. Praha : Management press, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Styly vedení lidí“ jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc za odborné vedení při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat dotazovaným respondentům za zodpovězení otázek, stejně tak bych rád poděkoval všem členům mé rodiny za jejich podporu.

Styly vedení lidí

Leadership styles

Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku stylů vedení lidí. Hlavním cílem bakalářské práce je návrh doporučení pro zlepšení současného stavu vedení lidí ve zvolené společnosti na základě zjištěných poznatků. Práce se skládá ze dvou částí. V první, literární rešerši je rozpracovaná problematika stylů vedení lidí, managementu, vedení, osobnosti manažera, vymezení vztahu řízení versus vedení a manažer versus vůdce. Zpracována je i motivace, která je nezbytná k účinnému vedení lidí. V praktické části jsou zpracovány primární data získaná dotazníkovým šetřením a osobními rozhovory, které jsou zpracovány metodou analýzy. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena doporučení ke zlepšení stylů vedení lidí.

Klíčová slova:

Styly vedení lidí, management, manažer, vůdce, řízení, vedení, podřízený, nadřízený, motivace

Summary

This bachelor thesis focuses on the issue of leadership styles. The thesis objective is to outline recommendations on the improvement of the current state of the management of people in the selected company based on the findings. The thesis consists of two parts. In the first part, that is to say in the information retrieval part, the issue of management-of-people styles, management, leadership, a manager's personality, the definition of the relation between leadership and management as well as between a manager and a leader is developed. Motivation, essential for effective management of people, is also discussed in this part. The practical part deals with the primary data obtained from questionnaires and personal interviews, both processed by the method of analysis. On the grounds of the findings, recommendations on the improvement of management-of-people styles are offered.

Keywords:

Leadership styles, management, a manager, a leader, leadership, management, a subordinate, a superordinate, motivation.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Literární rešerše	12
3.1	Management	12
3.1.1	Funkce managementu	13
3.1.2	Úrovně managementu	13
3.1.3	Úroveň řízení	14
3.1.4	Členění managementu podle zaměření	15
3.1.5	Personální management	15
3.2	Řízení nebo vedení	16
3.2.1	Manažer nebo vůdce	17
3.2.2	Postavení manažera v organizaci	18
3.2.3	Rysy osobnosti úspěšného manažera	19
3.2.4	Úloha úspěšného manažera	20
3.3	Styly vedení lidí	21
3.3.1	Likertova klasifikace	22
3.3.2	Reddinova teorie 3D	24
3.3.3	Situationalistická teorie	26
3.3.4	Transakční a transformační vedení	27
3.3.5	Manažerská mřížka GRID	30
3.3.6	Koučinkový styl vedení	31
3.3.7	Netradiční třídění manažerských stylů vedení lidí	32
3.3.8	Aplikace stylů vedení lidí	33

3.4	Motivace a styly vedení	34
3.4.1	Motivace a motiv	34
3.4.2	Motivace lidí podle druhů motivů	36
4	Vlastní práce	37
4.1	Charakteristika společnosti	37
4.1.1	Hlavní činnost společnosti	38
4.1.2	Výrobní know-how a reference společnosti	38
4.2	Dotazníkové šetření.....	40
4.2.1	Analýza dotazníkového šetření	40
4.3	Analýza osobních rozhovorů.....	52
4.4	Porovnání s externím výzkumem.....	55
5	Shrnutí výsledků a doporučení	56
5.1	Doporučení.....	57
6	Závěr.....	61
7	Seznamy	62
7.1	Seznam použité literatury.....	62
7.2	Internetové zdroje.....	63
7.3	Seznam obrázků	64
7.4	Seznam tabulek	64
7.5	Seznam grafů.....	64
8	Přílohy	65
8.1	Příloha 1 - Dotazník	65
8.2	Příloha 2 - Otázky k rozhovoru.....	68

1 Úvod

V současné době charakteristické neustálým vývojem podnikatelského prostředí v důsledku globalizace, odchodu pracovních sil do zahraničí, zvyšování celkové životní úrovně a vzdělanosti, dochází k nedostatku kvalitních zaměstnanců. Proto je nezbytně nutné zvyšování pozornosti a orientace na lidi jako zaměstnance, která zahrnuje jak vyhledávání a výběr zaměstnanců, tak především vedení lidí, které má za úkol využití, rozvoj a udržení zaměstnanců. Základním faktorem úspěchu podniku, jsou jeho zaměstnanci, které je potřeba efektivně vést. Efektivní vedení lidí záleží na volbě vhodného stylu vedení lidí, který má velký význam, protože ovlivňuje chod, rozvoj, postavení a prosperitu celého podniku. Na základě těchto faktů vyplývá, že požadavky na manažery jsou stále zvyšovány. Proto je v zájmu podniků rozšiřovat schopnosti svých vedoucích pracovníků, které je uskutečňováno formou odborných školení.

V dnešní době není úkolem manažerů pouze řídit své podřízené, ale vést. Vedení neznamená pouze zadávání a hodnocení úkolů svých podřízených, ale také snahu o uspokojení základních lidských potřeb a účinné motivování podřízených pracovníků. Vedení lidí si žádá znalosti jak teoretické, tak praktické a ve značné míře záleží na osobnosti manažera. Pro volbu účinného stylu vedení lidí je důležité znát charakter vedené skupiny a osobnosti konkrétních vedených jednotlivců. Současný vedoucí pracovník musí umět správně vnímat realitu, rozpoznat vlastnosti a schopnosti svých podřízených a umět je účelně využít pro splnění stanoveného cíle.

Bakalářskou práci s tímto tématem jsem si zvolil, protože mne dané téma nejen zajímá, ale mám již skromné zkušenosti s vedením lidí v podniku, jak z pozice podřízeného, tak z pozice, ze které bylo nutno zorganizovat malou skupinu lidí. Tudíž je mým cílem se v dané oblasti dále zdokonalovat.

Styly vedení lidí je velmi významné téma, protože každý člověk se během svého života dostane na pozici podřízeného nebo nadřízeného a musí umět v dané pozici jednat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh doporučení pro zlepšení současného stavu vedení lidí ve zvolené společnosti na základě zjištěných poznatků. Dílčí cíle jsou charakterizovat a popsat současné styly vedení lidí a zhodnotit přístupy vedoucích pracovníků ke svým podřízeným v dané společnosti.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické části obsahující literární rešerši a praktické části obsahující vlastní práci. V teoretické části jsou zpracována sekundární data, které byly získány studiem odborné literatury zabývající se tématem styly vedení lidí. Při zpracování teoretické části byla použita deskriptivní metoda.

Praktická část obsahuje zpracování primárních dat, získaných vlastním průzkumem. Pro sběr dat bylo použito dotazníkové šetření a osobní rozhovory. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byl soubor podřízených zaměstnanců vybraných pomocí náhodného výběru, zvoleného podniku SENCO spol. s r.o. Těmito pracovníky byli zaměstnanci jak dělnických profesí, tak i administrativní pracovníci. Dotazník, který je v příloze 1, obsahoval otevřené, uzavřené a polouzavřené otázky. Osobní rozhovor byl veden na základě standardizovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky na hierarchicky stejných a rozdílných úrovních. Otázky osobního rozhovoru byly předem připravené a jsou obsaženy v příloze 2. Získané informace byly zpracovány pomocí metod analýzy a syntézy. Analýza rozkládá zkoumaný jev na dílčí složky, které jsou dále zkoumány. Tato metoda byla použita pro získávání informací k zjištění užívaného stylu vedení lidí a jeho účinnosti. Zpracování informací bude uskutečněno pomocí programu Microsoft Excel pomocí výšečových grafů, které zobrazují jednotlivé odpovědi respondentů.

Na základě syntézy (shrnutí) výsledků jednotlivých částí šetření je navrženo doporučení, které by zefektivnilo vedení lidí ve zvolené společnosti. Dále je navržen způsob, jak dané doporučení realizovat a jsou uvedeny ceny uvedených návrhů na řešení.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Management pochází z anglického slova „to manage“ - řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout, zejména řízení. Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. (VEBER, 2011, str. 19) Pojem „management“ v naší běžné i odborné mluvě v poslední době zdomácněl, avšak nelze přehlédnout, že má řadu významových poloh a v jejich rámci různé interpretace. S pojmem „management“ se můžeme podle Vebra (2011, str. 20) setkat v trojím významu:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,
- vědní disciplína.

Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky, atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd. (VEBER, 2011, str. 22)

Management je rovněž chápán jako výraz označující vědní disciplínu, která ovšem neposkytuje nezvratná fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože jsou spojena s realitou a ta se do jisté míry neustále vyvíjí. Není ničím výjimečným, že řada názorů, přístupů a závěrů doporučovaných managementem před několika desetiletími je překonaná a že je nahrazována novými koncepcemi, které mají lépe zajistit prosperitu řízených subjektů. Management neposkytuje universální návody, neboť při řízení musí být respektovány faktory teritoriální, časové a další. (VEBER, 2011, str. 25)

3.1.1 Funkce managementu

Podle Weirich a Koontz (1993 stránky 17, 31, 32) má management 5 funkcí řízení - plánování, organizování, personalistika vedení a kontrolování.

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení.

Organizování je část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci.

Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pracovních pozic v organizaci.

Vedení je ovlivňování lidí, tak aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů.

Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení veškerých aktivit organizace, s cílem, že budou v souladu s plánem.

3.1.2 Úrovně managementu

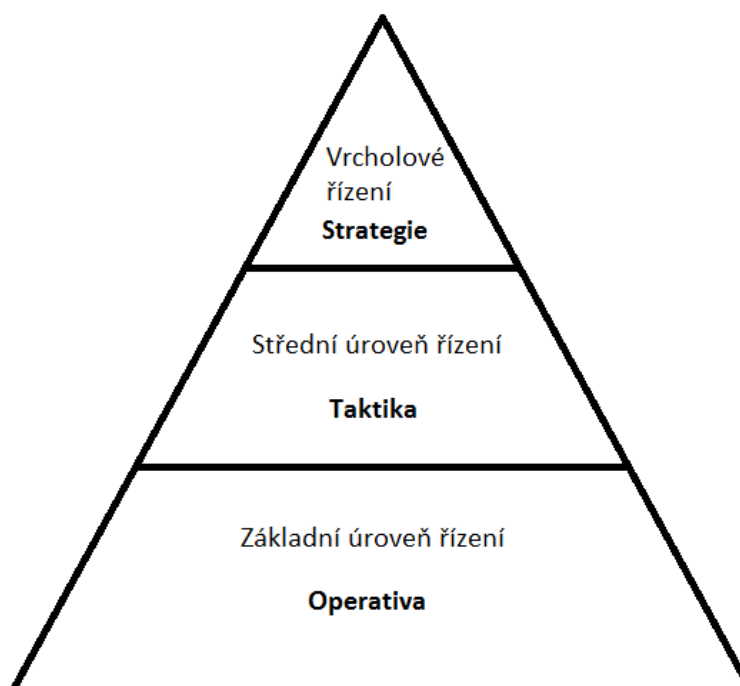
- Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení (top management) – sem spadají nejvyšší řídicí pracovníci organizace. Patří sem vrcholoví manažeři neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Skupina top manažerů je obzvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři na sebe přebírají odpovědnost za vlastníky.
- Střední úroveň řízení (middle management) – řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů. Sem patří střední manažeři, zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří k nim manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.).
- Základní úroveň řízení (lower management) – nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky. Do této skupiny patří předáči, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky. (VEBER, 2011, stránky 20,28,29)

3.1.3 Úroveň řízení

Každé úrovni managementu odpovídá i úroveň rozhodování a úroveň činností z rozhodování vyplývajících, proto je dobré manažerské aktivity členit s ohledem na charakter a časové hledisko:

- **Strategické řízení** – jsou to cíle stanovené v obecnější podobě, nestrukturované, málo detailní, je to řízení odpovídající vrcholovému managementu.
- **Taktické řízení** – navazuje obvykle na cíle strategické, je jejich praktickým rozpracováním do konkrétní podoby a je náplní práce středního managementu.
- **Operativní řízení** – konkrétní detailní a rutinní práce, která je měřitelná, méně náročná na tvořivé myšlení. Operativní řízení odpovídá nižšímu managementu. (MIKULÁŠTÍK, 2007 stránky 192, 193)

Obrázek 1: Řídící pyramida



Zdroj: Bedrnová (2012 str. 453)

Tabulka 1: Orientace činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Jednotlivé úrovně řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Vrcholové řízení	75 %	20 %	5 %
Střední úroveň řízení	20 %	60 %	20 %
Základní úroveň řízení	5 %	20 %	75 %

Zdroj: Mikuláščík (2007 str. 193)

3.1.4 Členění managementu podle zaměření

Lze se setkat s celou řadou dalších přívlastků pojmu „management“, které vymezují dílčí či specifické řídicí přístupy.

- Personální management (zpracováno v kapitole 3.1.5)
- Provozní (operační) management
- Produktový management
- Projektový management
- Finanční (ekonomické) řízení
- Management kvality, environmentu, bezpečnosti práce
- Management rizika, atd.

(VEBER, 2011, stránky 25, 26)

3.1.5 Personální management

Personální management tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká **člověka v souvislosti s pracovním procesem**, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (KOUBEK, 2012, str. 13)

3.2 Řízení nebo vedení

Řízení „management“ je definováno ve smyslu zabezpečování určité práce a dosahování určitých výsledků prostřednictvím lidí, tedy s důrazem na vedení, které je součástí řízení. Řízení se uskutečňuje prostřednictvím řídicích pracovníků (manažerů). (ARMSTRONG, 2015 str. 378)

Vedení „leadership“ znamená inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. To zahrnuje rozvíjení a komunikování týkající se budoucnosti, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti. Vedení uskutečňují vůdci. (ARMSTRONG, 2015 str. 378)

Vedení lidí je podstatou řídicí práce, to je skutečnost, kterou si musí uvědomit každý manažer. Jedná se o všechny formy působení na jednotlivce a sociální celky např. pracovní kolektivy, které uplatňuje vedoucí pracovník s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost ve směru krátkodobých podnětů k pracovním výkonům, tak i dlouhodobého formování jejich kvalifikace a profesní kompetence. (HORALÍKOVÁ, 2010, str. 144)

Smyslem vedení lidí je podněcovat aktivity a tvořivého podnikatelského ducha, to znamená vyvolat u pracovníků zaujetí pro činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů. (VEBER, 2011, str. 125)

Pojem vedení není to samé jako řízení, nejedná se o synonyma. Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením a účelem dosažení plánovaných cílů. (DVOŘÁKOVÁ, 2007 stránky 183, 184)

3.2.1 Manažer nebo vůdce

Manažer neboli řídicí pracovník je samostatná profese, kdy pracovník aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem a během rozvoje podnikatelských subjektů a neziskových organizací. (VEBER, 2011, str. 20)

Vůdce neboli vedoucí pracovník na všech stupních řídicí struktury nesou odpovědnost za plnění jednotlivých dílčích úkolů v okruhu své kompetence, to znamená ve vztahu k jimi vedeným pracovníkům. (HORALÍKOVÁ, 2010, str. 131)

Pojem manažer a vůdce nejsou totožné, ale překrývají se. Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Vůdce „lídr“ je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů. Organizace všech velikostí se snaží formulovat takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci. Z toho vyplývá, že úspěšný manažer musí být zároveň manažer a zároveň vůdce. (DVOŘÁKOVÁ, 2007 stránky 183, 184)

Obrázek 2: Optimální kombinace vedoucího a manažera



Zdroj: Dvořáková (2007 str. 184)

3.2.2 Postavení manažera v organizaci

Podle Vebra (2011, stránky 27, 28) postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem: **vlastník – manažer – zaměstnanec**

Klasický pohled na chápání úlohy vlastníků, manažerů a zaměstnanců předpokládá následující zaměření činností:

- **Vlastníci** – rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace, dohled nad činností manažerů, zvláště pak nad plněním strategických záměrů, sledování výkonnosti organizace atd.
- **Manažeři** – mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují finanční zdraví organizace atd. V některých případech bývá manažer zároveň vlastníkem.
- **Zaměstnanci** – neboli podřízení realizují stanovené úkoly, poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení. (VEBER, 2011, str. 28)

3.2.3 Rysy osobnosti úspěšného manažera

Lidé se od sebe liší díky svým rysům osobnosti. Stejně tak dobrý vedoucí musí mít určité rysy osobnosti, které jsou pro jeho výkon práce nezbytné. Můžeme je rozdělit takto:

- schopnosti,
- znalosti a dovednosti,
- vlastnosti osobnosti,
- postoje.

Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Dovedeme si představit schopnosti, které jsou potřebné. Pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti (inteligence). Pro vedoucího jsou nejvýznamnější především:

- koncepční strategické myšlení,
- operativní myšlení,
- pružnost myšlení.

Znalosti jsou teoretické informace, kterým se lze naučit studiem. Z hlediska potřeby manažerů jsou důležité především:

- Odborné znalosti – strojírenství, stavebnictví, podvojně účetnictví, řemeslo atd.
- Znalosti managementu – obecné znalosti řízení, které se uplatňují při řízení nejrůznějších odvětví organizací.

Dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí. U vedoucích jde zejména o:

- organizaci práce a řízení času,
- vedení lidí, motivování a delegování,
- komunikační dovednosti a vyjednávání,
- komunikování v cizích jazycích,
- práce s PC.

Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem a známe-li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to či ono zareaguje. Úspěšný vedoucí se vyznačuje:

- asertivitou (zdravé sebe prosazení),
- citovou stabilitou (vyrovnanost, klid),
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní,
- vcítěním do jiných lidí,
- odpovědností, vytrvalostí a důsledností,
- pružností (připraveností přiměřeně zareagovat na neplánované změny situace).

Postoje postihují vztah k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Významné pro úspěch jsou:

- orientace na výkon, na výsledek práce,
- orientace na zákazníka,
- orientace na tým,
- oddanost vůči firmě,
- čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám.

(BĚLOHLÁVEK, 2005, stránky 14, 15)

3.2.4 Úloha úspěšného manažera

Dobry vedoucí musí mít nejen správné rysy osobnosti, ale také způsoby jednání nebo styly řízení neboli styl vedení, které můžeme rozčlenit podle dvou základních kritérií:

- orientace na lidi – snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,
- orientace na úkol – úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout největšího pracovního výkonu. (BĚLOHLÁVEK, 2005, str. 15)

Jeden z nejdůležitějších úkolů vedoucího pracovníka v rámci správného vedení lidí v organizaci je vzbudit zájem podřízených pracovníků o problémy, produkci i strukturu a dosáhnout, aby každý pracovník byl hrdý na svůj podnik. (HORALÍKOVÁ, 2010, str. 149)

Má-li být působení vedoucích pracovníků vůči podřízeným pracovníkům účinné, musí být schopni:

- konkrétně vymezit cíl a záměr,
 - zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty apod.,
 - jasně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je sdělovat pracovníkům,
 - rozhodovat i ve složitých situacích,
 - akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat,
 - poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat,
 - snadno se orientovat i v náročnějších odborných problémech,
 - tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací,
 - dobře organizovat a kontrolovat práci,
 - pružně reagovat v nových situacích,
 - zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž,
 - jednat ve shodě se svým svědomím, být důslední, čestní a odpovědní.
- (HORALÍKOVÁ, 2010, stránky 144, 145)

3.3 Styly vedení lidí

Stylem vedení lidí neboli stylem řízení lidí rozumíme způsob jednání, který vedoucí pracovníci na své profesní pozici uplatňují. Styl vedení je charakterizován nejen z hlediska jednání a působení vedoucího pracovníka na jeho spolupracovníky i nadřízené, ale také na úroveň jeho schopnosti organizovat si čas, pracoviště, pracovní dobu, ale zejména na jeho znalost různých metod a technik řídicí práce. (HORALÍKOVÁ, 2010, str. 145)

Pojetí vedení lidí je spletité a bylo vytvořeno mnoho teorií, které se pokoušejí vedení lidí vysvětlit. Tyto teorie se vyvíjely v průběhu let a vymezily řadu odlišných pohledů na vedení lidí. V mnoha ohledech se vzájemně doplňují a společně umožňují porozumět tomu, co vedení lidí znamená. (ARMSTRONG, 2015 str. 719)

Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahů manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí při vedení ostatních. Styl řízení neboli styl vedení je jedním z nejdůležitějších atributů manažera, protože se ve své řídicí práci setkává s řadou různých situací, které vyžadují odpovídající způsob řešení v rámci vztahu manažera a jeho podřízených. Manažer může volit přístup, že rozhodne nezávisle na svých podřízených nebo naopak s nimi konečné rozhodnutí spoluutváří. (VEBER, 2011, str. 43)

3.3.1 Likertova klasifikace

R. Likert, profesor University Michigan přišel v polovině 60. let minulého století s členěním manažerských stylů vedení lidí do čtyř skupin, které lze považovat za tradiční: (VEBER, 2011, str. 44)

- **Styl direktivní (autoritativní)** – jde o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoliv zapojení podřízených, manažer se nesnaží ani vytvořit prostředí vzájemné důvěry. (VEBER, 2011, str. 44)

Direktivní styl je založen na požívání hrozeb, příkazů a sankcí díky kterým dosahuje určitých výsledků, ale jen zřídka vede k dlouhodobé výkonnosti zaměstnanců. (URBAN, 2013 str. 18)

- **Styl liberální (benevolentní)** – označuje situaci, kdy je manažer autokratický, ale pokouší se vytvořit partnerské prostředí. Při motivování používá odměn i trestů. Manažer důvěřuje svým podřízeným a v řadě případů rozhodování se na ně obrací. (VEBER, 2011, str. 44)

Liberální styl je charakterizován jen mírnými zásahy vedoucího do práce zaměstnanců a širokým prostorem pro jejich vlastní rozhodování. (URBAN, 2013 str. 18)

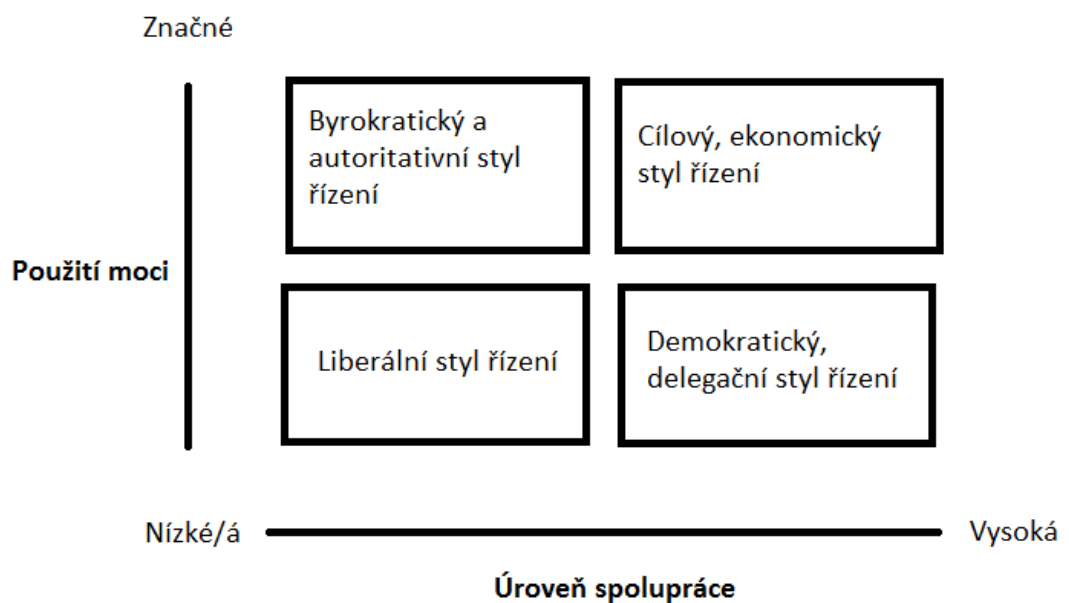
- **Styl konzultativní** – tento styl řízení podporuje obousměrnou komunikaci, i když základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Při motivování je využito hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměn. Méně se využívá trestů a postihů. V řadě případů rozhodování se využívá názorů a myšlenek podřízených. (VEBER, 2011, str. 44)
Konzultativní styl využívá při rozhodování konzultace s podřízenými. (WEIHRICH, 1993 stránky 471, 472)
- **Styl participativní** – při užití tohoto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování. Manažeři plně důvěřují podřízeným do té míry, že vytyčují cíle a vytvářejí příznivé klima pro jejich realizaci, vlastní způsob realizace je ponechán na podřízených. (VEBER, 2011, str. 44)
Participativní styl – manažer se snaží získat nápady a názory svých podřízených, které následně využívá tvůrčím způsobem. Manažer podporuje obousměrnou komunikaci a jedná se zaměstnanci jako s rovnocennými partnery. (DVOŘÁKOVÁ, 2007 str. 187)
Likert došel k závěru, že manažeři, kteří uplatňují participativní styl, dosahují jako lídři největších úspěchů. (WEIHRICH, 1993 str. 472)

Likertova klasifikace se postupem času doplnila o řadu dalších stylů.

- **Byrokratický styl řízení** – manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice nařízení „shora“, které rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly takto rozpracované úkoly plněny, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených.
- **Autoritativní styl řízení** – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění, příznačný je též strohý, formální způsob jednání s podřízenými.
- **Cílové řízení** – manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, dosažení cílového stavu zpravidla motivuje použitím ekonomických pobídek.

- **Demokratický styl řízení** – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přejítí vlastních rozhodnutí může mít podobu:
 - **delegačního stylu řízení** – manažer si ve své pravomoci ponechává klíčové záležitosti řízení organizace, řadu dalších, méně významných plně deleguje podřízeným;
 - **liberálního stylu řízení** – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených. (VEBER, 2011, stránky 44, 45)

Obrázek 3: Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených



Zdroj: Veber (2011, str. 45)

3.3.2 Reddinova teorie 3D

Reddinova teorie 3D počítá se třemi dimenzemi pro určení stylů řízení a to: orientace na úkoly, orientace na vztahy, účinnost uplatňovaného způsobu řízení. Tato teorie bere v úvahu: organizační struktury a organizační klima, způsoby práce a požadavky práce, charakteristiky řídicích pracovníků, charakteristiky kolegů, charakteristiky řízených pracovníků a uvažované styly řízení považuje za efektivní, pokud odpovídají specifické situaci.

Tabulka 2: Styly vedení podle Reddina

Základní styly řízení	Styl s nízkou účinností	Styl s vysokou účinností
1: postupový	zbabělec (dezertér)	byrokrat
2: vztahový	apoštol lívivosti	podporovatel
3: úkolový	autokrat	tvůrce (podněcovatel)
4: integrující	kompromisník	integrátor

Zdroj: Mikuláščík (2007 str. 199)

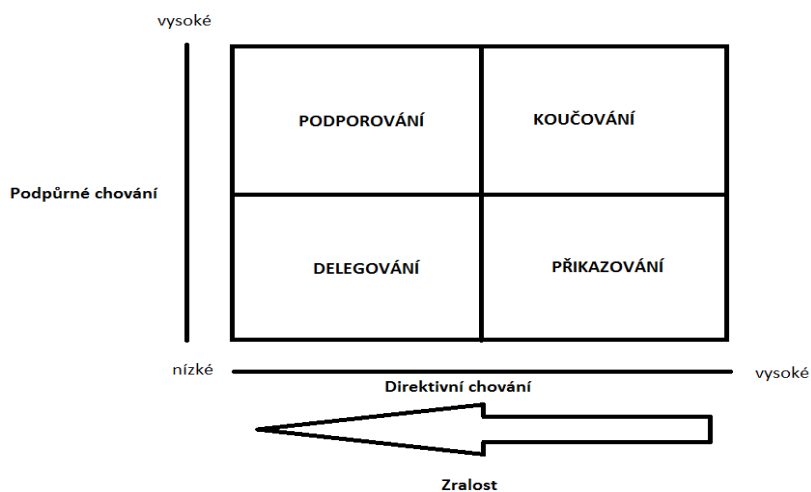
- **Styly v 1. řádku: Postupový** se řídicí pracovník se věnuje především záležitostem metodických postupů, systémů a preferuje stabilní prostředí. **Byrokrat** ovládá rutinu a tvrdě střeží organizační a řídicí pravidla. **Dezertér** setrvává u pravidel a předpisů, i když by situace vyžadovala pružné přizpůsobení.
- **Styly ve 2. řádku: Vztahový** řídicí pracovník je orientovaný na vztahy mezi lidmi a potřeby řídicích pracovníků. **Podporovatel** se orientuje na rozvoj řízených pracovníků, který nechápe jako samoúčelný, nýbrž umožňující jejich dlouhodobou výkonnost. **Apoštol lívivosti** věří, že spokojení pracovníci budou výkonnější, a proto preferuje především pohodu.
- **Styly ve 3. řádku: Úkolově** orientovaný řídicí pracovník se zaměřuje jen na výkony. **Podněcovatel** stanovuje realistické, ale náročné cíle a přesvědčuje svou odborností. Vedoucí **autokrat** přetěžuje řízené pracovníky a odvolává se na autoritu podniku.
- **Styly ve 4. řádku: Integrující** řídicí pracovník usiluje o souběžné respektování lidí a úkolů. **Integrátor** podporuje kooperativnost v rozhodování a řízení a od pracovníků vyžaduje orientaci na cíle. **Kompromisník** se vyhýbá konfrontacím, bývá nerozhodný a snaží se všechno dobře zvládnout. (MIKULÁŠČÍK, 2007 stránky 199, 200)

3.3.3 Situationalistická teorie

Situationalistická teorie popisuje chování vedoucího ve dvou dimenzích – vztahové chování, direktivní chování a podmínkou zralosti pracovníků. Podmínka se dále dělí na pracovní zralost představující dovednosti a technické znalosti potřebné ke splnění úkolu a psychologickou zralost, která spočívá v připravenosti pracovníků přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Tyto prvky po dosažení do diagramu vymezí 4 styly vedení lidí:

- **Příkazování** se uplatňuje při vedení nezkušených lidí, kteří si nevědí rady, zapracovávají se do úkolu, je třeba příkazovat a vést je krok za krokem, přesně určovat, co a jak bude dělat a neustále na jejich práci dohlížet.
- **Přesvědčování** se uplatňuje v té fázi, kdy již podřízení nechtějí pouze přijímat pokyny vedoucího, protože se v mnoha věcech už dokáží orientovat a dosáhli určité úrovně dovedností. Nyní vedoucí bude vysvětlovat svá rozhodnutí a získávat si podřízené pro aktivní plnění úkolů.
- **Participování** je uplatňováno, kdy vedoucí postupně omezuje pozornost věnovanou lidem, protože ti se učí zvládat své problémy sami a vedoucí už mnohé věci rozhoduje společně s podřízenými.
- **Delegování** se uplatňuje, když už je pracovník vyspělý odborně i psychologicky, zvládá pracovní úkoly samostatně. Vedoucí spíše pomáhá při překonávání mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem. (BĚLOHLÁVEK, 2005, stránky 17, 18)

Obrázek 4: Styly vedení závislé na zralosti podřízených



Zdroj: Bělohlávek (2005, str. 17)

3.3.4 Transakční a transformační vedení

Bass uvádí dva styly vedení: **Transakční vedení** a **transformační vedení**.

Transakční vedení – sem lze shrnout všechny typy dosud užívaných způsobů vedení, které spočívají směně nebo jakýmsi obchodem „něco za něco“. (BĚLOHLÁVEK, 2005, str. 18) Transakční styl je spíše styl užívaný muži a je na základě četných výzkumů pokládán již za překonaný. Manažeři využívající transakční styl jsou především zaměřeni na úkolově orientované cíle, naplňování standardů, pověřování a trvají na dokončení úkolu.

(BEDRNOVÁ, 2012 stránky 449, 450)

V zásadě bude-li pracovník dobře pracovat, bude odměněn, pokud ne, bude potrestán. Toto vedení je účinné pouze za předpokladu, kdy vedoucí řídí udělování odměn a sankcí a kdy jsou podřízení ochotni usilovat o odměny a vyhýbat se sankcím. Pro nové úkoly a podmínky, pro inovační období, se tento styl vedení neosvědčuje. (HORALÍKOVÁ, 2010, str. 148)

Transakční vedení může mít formu:

- **Řízení výjimkou** – je to reakce na nežádoucí vztah, odchylku od normy, nezvládají stanovené požadavky nebo se dopouštějí přestupků. V tomto případě vedoucí nasazuje výjimečná opatření například přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků nebo postih.
- **Podmíněné odměny** – tento způsob vedení spočívá v možnosti motivovat pracovníky příslibem výhod, budou-li dosahovat dobrých výsledků. Výhody to mohou být finanční, předmětné, lepší práce nebo postavení. (BĚLOHLÁVEK, 2005, stránky 18, 19)

Transformační vedení – je charakteristický pro manažery, kteří se zaměřují na motivaci řízených pracovníků, umocňují klima důvěry a snaží se sladit jejich zájem se zájmy organizace. Bývá nazýván jako řídicí styl 21. století a je pokládán spíše za „ženský styl“ vedení. Transformační styl je považován za nejefektivnější styl vedení z hlediska podřízených. Má vliv na produktivitu i finanční výsledky organizace. (BEDRNOVÁ, 2012 stránky 449, 450)

Vedoucí silně ovlivňují emocionalitu podřízených a opírá se o určitou vizi. O této vizi vedoucí dokáže své spolupracovníky přesvědčit a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí těchto zvláštních prostředků: charismatu, osobní úcty, citové povzbuzení, stimulace myšlení.

- **Charisma** je silný emocionální vztah, který dává vedoucímu nadobyčejnou úctu, uznání obdiv, lásku a důvěru. Charismatický vedoucí svým jednáním dávají podřízeným příklad, jehož je třeba následovat a rád s nadšením mluví o budoucích pracovních úkolech.
- **Citové povzbuzení** je využití emocionálních prostředků. Vedoucí tedy často mluví například o tom jak je důležitá a náročná nová zakázka. Povzbudivé chování vedoucího stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci a povzbudivá řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů a dosažení skupinových cílů.
- **Osobní úcta** spočívá v tom, že vedoucí často vystupují jako otcové svých podřízených a mají sklon k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání, zacházejí s nimi jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v postavení a zkušenostech. Vedoucí se zabývají každým podřízeným individuálně.
- **Stimulace myšlení** je to schopnost představovat si neexistující, budoucí stav, a současně schopnost přenést ho na jiné lidi. Ideje vedoucího nutí se na věci dívat nově, o starých problémech nechává uvažovat novým způsobem. Intelektuální stimulace je důležitá zejména tehdy, když skupina řeší složitý a nejasný úkol. (BĚLOHLÁVEK, 2005, stránky 19, 20)

Tabulka 3: Transakční manažer versus transformační vůdce

Potřebuje okamžité výsledky své práce, jsou pro něho nezbytným stimulem jakékoliv další činnosti.	Hledí do budoucna, snaží se formulovat dlouhodobou vizi a určit strategické cíle, budoucí úspěšnost je pro něho důležitější než současné výsledky.
Stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup.	Deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami.
Řeší problémy, které nastávají, sám se snaží najít efektivní řešení.	Řídí řešení problémů, učí lidi jak se s problémy vyrovnávat a stimuluje jejich práci na problému.
Snaží se zachovat a zlepšit stávající situaci, upevňuje současný systém.	Snaží se situaci změnit, narušuje současný systém a snaží se hledat systém lepší.
Plánuje, organizuje, řídí.	Koučuje a rozvíjí lidi.
Brání současnou organizační kulturu a nezpochybňuje její hodnoty.	Kriticky přehodnocuje organizační kulturu, stanovuje nové hodnoty a vede k jejich dosahování.
Opírá se o své postavení, prosazuje se pomocí svých popsanych pravomocí.	Opírá se o své osobní působení na lidi, jde vzorem, ovlivňuje, přesvědčuje.
Hlavním nástrojem vedení jsou pro něho manažerské dovednosti, efektivní řízení času, dobrá organizace práce, systematičnost.	K vedení využívá hlavně charismatu, síly své osobnosti, která je uznávaná spolupracovníky.

Zdroj: Bělohávek (2005, str. 21)

3.3.5 Manažerská mřížka GRID

Robert J. Blake a Jane S. Mouton vytvořili dvourozměrný model se dvěma osami. Jedna osa znamená orientaci na lidi, což je snaha o uspokojování pracovníků a druhá vyjadřuje orientaci na úkol, která vyjadřuje úsilí o dosažení co nejlepších výsledků, zájem o výkon. Tento model vymezuje sedm rozdílných stylů vedení v mřížce označených souřadnicemi určujícími stupeň orientace na lidi a na úkol.

GRID je dvourozměrný model v podobě mřížky 9x9, který popisuje rozdílné manažerské styly vedení lidí na základě orientace na lidi a na výsledek. (ŠULEŘ, 2009, str. 145)

1,1 Volný průběh - Jde o manažera, který vydává minimální úsilí o dosažení úkolu a nevěnuje ani příliš pozornosti svým pracovníkům. Snaží se na svém místě pouze setrvat.

1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů – Je manažer starostlivě se věnující potřebám lidí. Snaží se o přátelskou atmosféru, nenáročné pracovní tempo často na úkor pracovních výsledků.

9,1 Autorita – poslušnost – Manažer usilující o výsledky bez ohledu na pocity a problémy lidí. Opírá se o moc a autoritu, vyžaduje poslušné vykonávání svých příkazů a veškerý odpor tvrdě trestá.

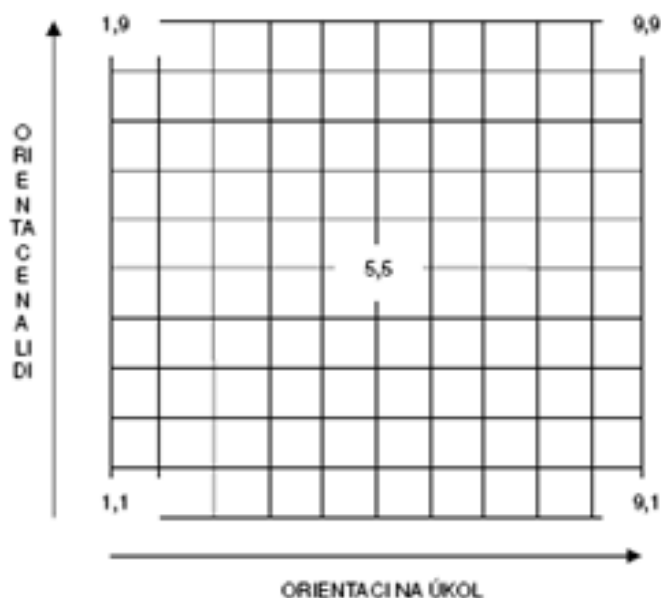
9,9 Týmový vedoucí – Manažer orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu lze dosáhnout jen prostřednictvím efektivní týmové práce. Pracovních výsledků dosahuje zaujetím lidí.

5,5 Organizační člověk (kompromisník) – dosahuje výkonu cestou ústupků a vyjednávání vedených.

9+9 Paternalista – Manažer střídá zájem o lidi a orientaci na úkol. Loajálnost podřízených odměňuje, naopak nepodřízení se jeho autoritě tvrdě trestá.

Oportunista – Manažer používající neprincipálně všechny styly ve snaze dosáhnout především vlastního prospěchu. (BĚLOHLÁVEK, 2005, str. 16)

Obrázek 5: Manažerská mřížka GRID



Zdroj: Bělohlávek (2005, str. 16)

3.3.6 Koučinkový styl vedení

Koučinkový styl vedení znamená poskytnout individuální radu pracovníkovi s cílem rozšířit jeho rozhodovací pravomoci, které má na svém funkčním místě vykonávat. Záměrem je, aby pracovník si vyzkoušel řešit problémy svépomocí. Podstata spočívá v postupné přípravě pracovníků školených skutečným vedoucím. Cíle vedoucího je naučit pracovníka řešit vlastními silami lépe a efektivněji své pracovní úkoly. Vedoucí může využít koučinkového stylu jak individuálně, tak skupinově. Před použitím koučinkového stylu, musí vedoucí provést analýzu situace a předem rozhodnout, zda je koučinkový styl tou nejvhodnější strategií.

Nezbytné předpoklady k úspěchu jsou: *aktivita daného pracovníka*, který sám přebírá odpovědnost za svůj osobní rozvoj a *vzájemná důvěra* mezi pracovníkem a vedoucím. (DVOŘÁKOVÁ, 2007 str. 193)

3.3.7 Netradiční třídění manažerských stylů vedení lidí

Tato třídění mívají pragmatické kořeny a bývají mezi manažery velice populární. Následující styly řízení výstižně charakterizují již jejich metaforické názvy.

- **Kilimandžáro** – Manažer neustále zdůrazňuje závažnost a rozsáhlost své práce, i když jde o prkotinu. Nepřipouští si, že jeho činnost je všední záležitostí.
- **Sisyfos** – Manažer se nedělí o práci s podřízenými, je zavalen úkoly a termíny, podle jeho mínění nikdo nedovede práci vykonat jako on sám.
- **Hasič** – Manažer v neustálém spěchu likviduje problémy, které se vytvořily. Problémy, které musí (hasit) řešit mu zabraňují v tom, aby měl čas dělat něco jiného.
- **Panikář** – Manažer řeší vše v neustálém zmatku, který pomáhá vytvářet svými často protichůdnými a v rychlosti za sebou vydávanými příkazy a díky tomu je ve firmě neoblíben.
- **Hnidopich** – Manažer, který patří k vedoucím, kteří se snaží dosáhnout absolutní dokonalosti. Každá maličkost je podle něj důležitá a řešení problému často uváže v rozmontování nekonečných zbytečností. Hnidopich je většinou velmi pracovitý.
- **Fantasta** – Manažer vytváří odvážné strategie, projektuje firmu budoucnosti nebo vymýšlí málo reálné investiční varianty a většinou si je nedá rozmluvit.
- **Rozsévač** – Tento typ manažera je jistou modifikací manažera fantasta. Manažer stylu rozsévač kypí řadou nápadů a snaží se pro ně nadchnout i své spolupracovníky. Bohužel mu chybí trpělivost tyto náměty dotáhnout do realizační podoby.
- **Cestovatel** – se ve firmě nebo v organizaci zřídka zdržuje, protože si vždy dokáže najít možnost úniku, tudíž nemusí nic rozhodovat a nemusí nic řešit.
- **Byrokrat** – Manažer je ve svém živlu ve chvíli, kdy se může při řešení problému opřít o zákon, vyhlášku, nařízení, předpis a neustoupí i když je předpis nesmyslný. Byrokrat je na vedoucí pozici nepřitelem jakýchkoliv změn.
- **Mrtví brouk** – Manažer se ke všem problémům chová nevšímavě a snaží se jim vyhnout. Událostem nechává volný průběh a čeká, že se problémy vyřeší samy. (ŠULEŘ, 2009, stránky 145, 146)

3.3.8 Aplikace stylů vedení lidí

Nejlepší volba stylu vedení lidí je podle řady výzkumů v této oblasti situační řízení. Nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokáží modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých **situacích**, skupinách pracovníků atd. (VEBER, 2011, str. 44)

Situační řízení, které se stále více prosazuje, vychází z předpokladu, že podmínky řízení se průběžně mění, a tudíž se musí měnit i přístup řídicího pracovníka. Problémem se stává určit, které podmínky a faktory jsou rozhodující. Nejčastěji je uvažováno o:

- charakteristické rysy řídicího pracovníka,
- charakteristiky vedených pracovníků,
- typ organizace,
- charakter prostředí. (HORALÍKOVÁ, 2010, str. 145)

Výběr správného způsobu řízení je tedy určován **situací**.
(BĚLOHLÁVEK, 2005, str. 17)

Podle autorů manažerské mřížky GRID používá každý manažer jednoho hlavního stylu vedení lidí a případně ještě dalších stylů. Za ideální styl je považován *styl týmový*, za nejméně vhodný styl volný průběh. Záleží opět na **situaci**, protože každý styl může být vhodný v určité situaci. Například:

- Styl **autorita-poslušnost** bude nejvhodnější v krizové situaci, kdy bude třeba řešení při nedostatku času.
- Styl **vedoucí spolku zahrádkářů** bude vhodný v situaci, kdy skupina pracovníků za cenu mimořádného vyčerpávajícího úsilí bez ohledu na své pracovní volno zajišťuje potřebný chod důležitých organizačních činností.
- Styl **kompromisní** bude účinný při potřebě prosadit nepopulární opatření těžko sluchitelné se zájmy pracovníků.
- Styl **volný průběh** může být nejvhodnější, kdy skupina pracovníků poradí se svou prací bez problémů a s výbornými výsledky. (ŠULEŘ, 2009, stránky 146, 147)

Podle Armstronga (2015 str. 721) ve skutečnosti neexistuje žádný ideální styl vedení lidí všechno se odvíjí od okolností. Mezi faktory ovlivňující míru vhodnosti určitého stylu vedení lidí patří typ organizace, povaha úkolů, charakteristiky jednotlivců v týmu lídra, skupiny jako celku a zvláště osobnost lídra. Efektivní lídři jsou schopni měnit styl vedení lidí, tak aby odpovídal požadavkům dané **situace**. Lídři, kteří za normálních okolností uplatňují demokratický styl, mohou v krizové situaci uplatnit direktivní styl, ale přitom vědí, co dělají a proč. Dobří lídři mohou také měnit styl vedení lidí při jednání s jednotlivými členy týmu v závislosti na jejich charakteristikách. Špatní lídři mění styl vedení lidí nahodile, takže členové týmu jsou zmatení a nevědí, co očekávat dál. (ARMSTRONG, 2015 str. 721)

3.4 Motivace a styly vedení

Pokud chce manažer úspěšně vést lidi, je zapotřebí, aby je uměl správně motivovat. (BĚLOHLÁVEK, 2005, str. 39)

3.4.1 Motivace a motiv

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. (HORALÍKOVÁ, 2010, str. 69)

Má-li manažer správně motivovat, měl by také vycházet z motivačních teorií. Například motivační teorie podle Abrahama Maslowa a jeho třídění hierarchie lidských potřeb. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Pokud není uspokojena základní potřeba, nemůže být uspokojována vyšší potřeba. Maslow vymezil pět skupin potřeb a uspořádal je do hierarchického systému:

- Fyziologické potřeby – jsou základní potřeby pro přežití.
- Potřeby jistoty a bezpečí – znamenají zajištění existence.
- Potřeba sounáležitosti – představují potřebu se začlenit do nějaké skupiny, potřeba lásky a přátelství.
- Potřeby uznání a ocenění – obsahují sebeocenění, respekt a uznání ostatních.
- Sebeaktualizace – je realizací potenciálu jedince, realizace všech svých schopností a talentu. (BĚLOHLÁVEK, 2005, str. 40)

Pracovní motivace je ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.

(BEDRNOVÁ, 2012 str. 244)

Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.

(BĚLOHLÁVEK, 2005, str. 40)

Motiv označuje specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání, postoje apod. Motivy člověka aktivizují do té doby, pokud není cíle dosaženo nebo pokud se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti cíle. (HORALÍKOVÁ, 2010, str. 70)

Motivy mají dvě složky:

- Energizující – dodávají sílu a energii jednání lidí,
- Řídící – dávají směr jednání, lidé se rozhodují o určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout. (BĚLOHLÁVEK, 2005, str. 40)

3.4.2 Motivace lidí podle druhů motivů

Mnoho manažerů se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Avšak ne vždy je to pravda. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Spousta lidí jistě přihlíží i na pracovní vztahy, prostředí, ve kterém pracují atd. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnému vedení lidí. Různé typy lidí upřednostňují různé motivy:

- **Peníze** – jsou významným motivem pro většinu lidí. Lidé silně motivováni penězi jsou pro vedoucího značným přínosem má-li k dispozici finance.
- **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka.
- **Pracovní výsledky, výkon** – jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem a energií firmy.
- **Přátelství** – je pro některé lidi nejdůležitější ve svém zaměstnání. Mají rádi lidi kolem sebe a rádi s nimi pracují. Na přátelských vztazích jim záleží víc než na výsledcích či výkonu.
- **Jistota** – je u některých lidí preferována více než peníze, proto se spokojí s menším příjmem, ale za to jistým.
- **Odbornost** – je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj.
- **Samostatnost** – lidé preferující samostatnost těžko nad sebou snášejí nadřízeného a chtějí si o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví a stejně si to nakonec udělají po svém.
- **Tvořivost** – neboli kreativita je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk rád při své práci přemýšlí a vymýšlí nové věci.

Pokud chce své podřízené správně motivovat, musí nejprve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. (BĚLOHLÁVEK, 2005, stránky 42, 43)

4 Vlastní práce

Praktická část této bakalářské práce vychází z výsledků zpracování dat získaných ve společnosti SENCO Příbram spol. s r.o. a je zaměřena na charakteristiku aktuálních stylů vedení lidí v dané společnosti s cílem navržení doporučení ke zlepšení vedení lidí.

Obrázek 6: Logo společnosti SENCO

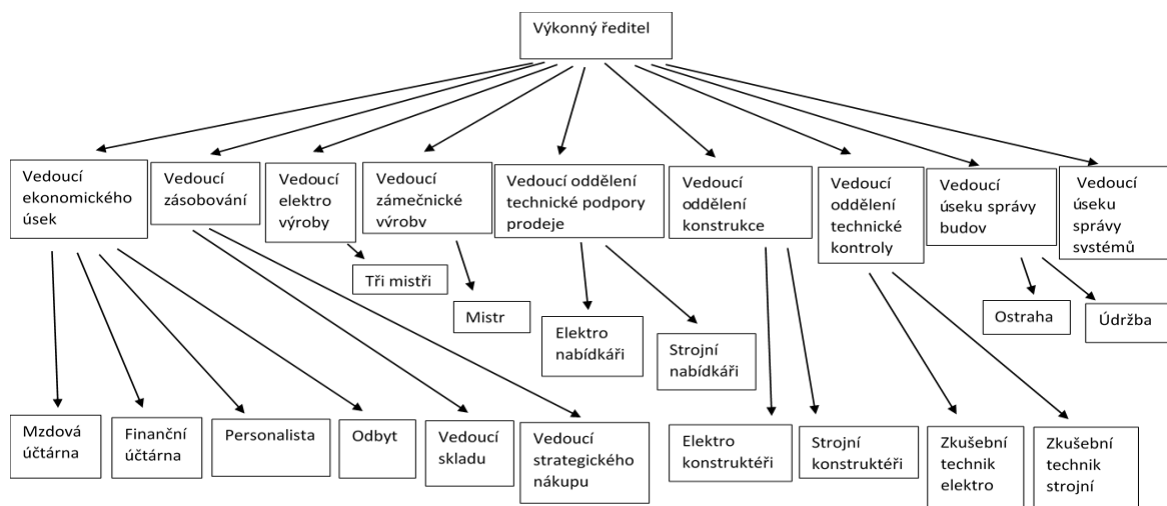


Zdroj: SENCO Příbram spol. s r.o. (2017)

4.1 Charakteristika společnosti

Historie společnosti SENCO sahá do roku 1992, kdy byla založena jako společnost s ručením omezeným. Společnost sídlí v Příbrami v budovách bývalé továrny na výrobu hraček. Od svého vzniku se společnost neustále rozvíjí jak kapacitně, tak technologicky a stále upevňuje svou pozici na trhu.

Obrázek 7: Řídící struktura společnosti



Zdroj: SENCO Příbram spol. s r.o. (2017)

V současné době společnost má celkem 222 zaměstnanců, přičemž řízení a vedení lidí je ve společnosti uskutečňováno typickou hierarchií managementu od nejnižší po nejvyšší, jak znázorňuje organizační struktura vyobrazena na obrázku 8.

4.1.1 Hlavní činnost společnosti

Hlavní činností společnosti je konstrukce a výroba elektrických rozváděčů nízkého napětí jak po stránce elektrické, tak mechanické. Výrobní možnosti a zázemí společnosti umožňují výrobu elektrických rozváděčů a rozváděčových skříní od typových po zcela atypické, a to jak při kusovém, tak malosériovém charakteru výroby. V rámci dodávky elektrických rozváděčů mohou být poskytovány další služby, a to především zajištění materiálu na zakázku, zázemí pro přejímku, přepravy, balení, programování, montážní činnost a popřípadě zajištění výroby dle UL 508A (CSA). Mezi doplňkové činnosti společnosti patří povrchová úprava kovů práškovým lakováním, CNC zpracování plechů a zámečnická výroba.

Odbytové trhy společnosti leží především v oblastech výstavby investičních technologických celků a průmyslových výrobních linek, a to konkrétně v průmyslu hliníkárenském, farmaceutickém, potravinářském, železničním, textilním, papírenském, důlním a energetickém. Více než 90 % výrobků je vyváženo do zemí Evropské unie a Švýcarska. (SENCO spol. s r.o., 2017)

4.1.2 Výrobní know-how a reference společnosti

Systém řízení jakosti dle *ISO 9001:2000* byl ve společnosti certifikován dne 11.6.2003 společností Bureau Veritas spol. s.r.o. v akreditaci UKAS . Recertifikace dle *ISO 9001:2008* byla následně provedena 1.6.2009. Společnost je certifikována v následujících oblastech: Návrh a vývoj, výroba, prodej a dodávání elektrických rozváděčů a jejich komponent. Nákup a prodej komponent elektrických rozváděčů. Výroba a prodej kovových dílů. Provádění povrchové úpravy kovových dílů.

Systém managementu dle normy *ISO 14001:2004* byl ve společnosti certifikován dne 24.5.2012 společností Bureau Veritas spol. s.r.o. v akreditaci UKAS. Společnost je certifikována v následujících oblastech: Návrh, vývoj a výroba elektrických rozváděčů a jejich komponent. Nákup a prodej komponent elektrických rozváděčů. Výroba a prodej kovových dílů. Provádění povrchové úpravy kovových dílů.

Program „Bezpečný podnik“, který vyhláší Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a Státní úřad inspekce práce, umožňuje zavedení systému řízení BOZP, který odpovídá nejen českým předpisům, ale též požadavkům uplatňovaným v zemích EU. V současné době patří k nejuznávanějším dokumentům v oblasti BOZP v Evropě dokument OHSAS 18001 a příručka ILO-OSH 2001. Program „Bezpečný podnik“ vychází právě z těchto dokumentů. Dále program vychází z principů a zásad uplatňovaných systémovými normami ISO 14001 a ISO 9001.

Výroba rozváděčů dle UL 508A (CSA) byla ve společnosti certifikována společností Underwriters Laboratories Inc. 28.2.2006. Společnost je certifikována pro USA a Kanadu v následujících oblastech:

- kompletní rozváděče: Industrial control panels,
- prázdné rozváděčové skříně: Industrial control panel enclosures.

Svařování železničních kolejových vozidel a jejich částí dle ČSN EN 15085-2 v certifikační úrovni CL2 bylo ve společnosti certifikováno dne 22.6.2010 společností DOM - ZO 13, s.r.o. Rozsah certifikace zahrnuje svařování skříní rozvaděčů, jejich komponent a dalších dílů a částí železničních kolejových vozidel.

Shoda s požadavky na jakost při tavném svařování kovových materiálů dle ČSN EN ISO 3834-2:2006 byla ve společnosti certifikována dne 22.6.2010 společností DOM - ZO 13, s.r.o. Rozsah certifikace zahrnuje svařování skříní rozvaděčů, jejich komponent a dalších dílů a částí železničních kolejových vozidel.

Prohlášení o shodě s požadavky předpisu ČD V95/5:2009 bylo vydáno dne 22.6.2010 společností DOM - ZO 13, s.r.o. (SENCO spol. s r.o., 2017)

4.2 Dotazníkové šetření

Sběr dat proběhl pomocí kvalitativní metody, dotazníkovým šetřením, které bylo uskutečněno během ledna 2017. Průzkum byl proveden na základě znalostí z literární rešerše. Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli zaměstnanci společnosti SENCO spol. s r.o., kteří se nacházejí na pozici podřízených pracovníků, a to na všech úsecích podniku. Takto vybraní zaměstnanci byli tázáni ohledně užívaného stylu vedení a přístupu jejich vedoucích pracovníků. Dotazníky byly podřízeným pracovníkům předány v tištěné podobě. Respondenti byli požádáni o vyplnění dotazníku, zároveň byli informováni o problematice, kterou se dotazník zabývá a instruováni, jak dotazník vyplnit a odevzdat. Z důvodu zachování anonymity se dotazníky odevzdávaly na personálním oddělení společnosti do speciální předem připravené složky. Cílem dotazníku viz příloha 1. bylo zjistit jaké styly vedení jsou ve společnosti SENCO spol. s r.o. užívány podle názoru podřízených.

4.2.1 Analýza dotazníkového šetření

Pro analýzu dotazníkového šetření byl použit soubor 57 náhodně vybraných zaměstnanců podniku SENCO, kteří jsou jak dělnických, tak administrativních profesí.

V bodech č. 1.- 4. dotazníku, které byly zaměřeny na charakteristiku použitého vzorku respondentů, určení jeho struktury, a to z hlediska pohlaví, věku a vzdělání.

Podíl žen zúčastněných v dotazníkovém šetření byl 36,84 % a 63,16 % mužů. Převažující podíl mužů je zapříčiněn z důvodu technického zaměření podniku. Všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření jsou vedeni v hlavním pracovním poměru. Nejpočetnější věkovou skupinou dotazovaných (43,86, %) tvoří skupina ve věku 18 – 29 let. Druhou skupinu respondentů představují zaměstnanci ve věku 30 – 39 a představují zastoupení 28,07 % z celkového počtu dotazovaných, třetí skupina ve věkovém rozpětí 40 -59 let představuje zastoupení ve výši 26,32 % z celkového počtu dotazovaných. Nejmenší podíl dotazovaných je po šedesátém roce života a tvoří 1,75 % z celkového počtu dotazovaných. Největší skupinu dotazovaných tvoří středoškolsky vzdělaní lidé s maturitou - 64,91 %. Na druhém místě jsou zastoupeni středoškolsky vzdělaní lidé bez maturity (ukončené výučním listem), tvoří 19,30 % z celkového počtu respondentů. Třetí skupinou jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé - 12,28 %. Nejmenší skupinou jsou osoby s vyšším odborným vzděláním - 3,51 %. Ve vybraném vzorku nebyl žádný zaměstnanec se základním vzděláním.

Dotazy 5. – 20. se vztahují k průzkumu stylů vedení lidí a přístupu vedoucích pracovníků k podřízeným.

V otázce č. 5 měli dotazovaní bodově ohodnotit svého vedoucího pracovníka z hlediska, zda je zaměřen převážně na plnění úkolů (tzn. zda se jedná o vedoucího, který se opírá o moc a autoritu viz. Manažerská mřížka GRID, Autorita a poslušnost) nebo na vztahy na pracovišti (tzn. zda se jedná o vedoucího, který se starostlivě věnuje potřebám lidí, snaží se o přátelskou atmosféru – viz. Manažerská mřížka GRID, Vedoucí spolku zahrádkářů). Respondenti pro hodnocení využili hodnotící stupnice 0–5 bodů. Výsledky hodnocení byly shrnuty do tabulky č. 4. Dotazovaní svého vedoucího pracovníka považují spíše za člověka, pro kterého je primární dosažení stanoveného cíle, včas a odpovídající kvalitě. Tento styl vedení lze klasifikovat podle manažerské mřížky GRID jako autorita a poslušnost.

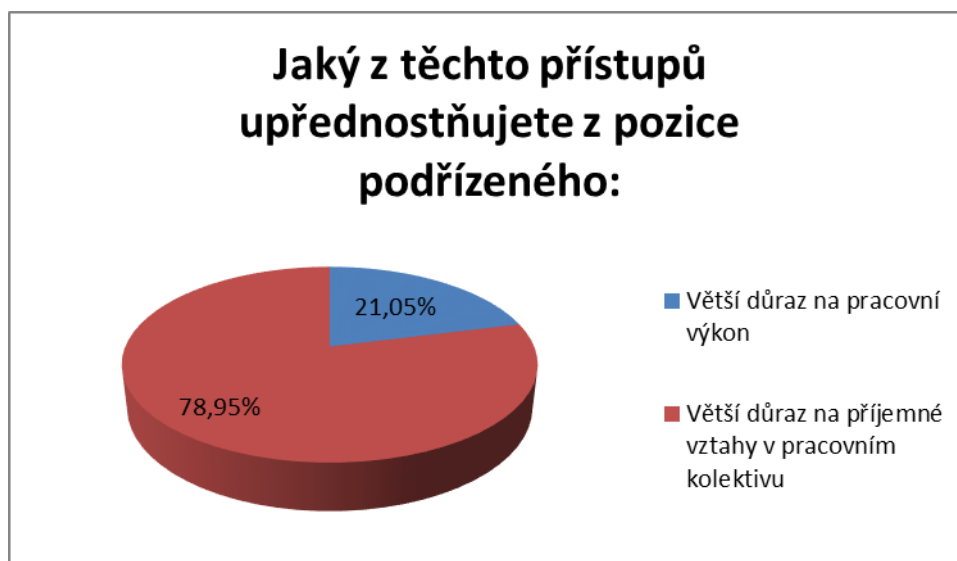
Tabulka 4: Hodnocení stylu vedoucího z pozice podřízených

Otázka č. 5: Svého vedoucího pracovníka považujete spíše za:	Součet bodů:
Typ vedoucího, pro kterého je primární dosažení stanoveného cíle, včas a odpovídající kvalitě.	229
Typ vedoucího, který věří ve spolehlivost svých pracovníků a svým jednáním získává příznivce a následovníky	198

Zdroj: vlastní zpracování

Přístup, který respondenti upřednostňují z pozice podřízeného byl zjišťován v otázce č. 6 Větší důraz na pracovní výkon nebo větší důraz na příjemné vztahy v pracovním kolektivu. Podřízení upřednostnili takový přístup vedoucího, který by spíše věřil ve spolehlivost svých pracovníků, tedy orientoval se spíše na příjemné vztahy v kolektivu. Přístup s větším důrazem na příjemné pracovní vztahy byl podřízenými upřednostněn s podílem 78,95 %.

Graf 1: Otázka dotazníkového šetření č. 6

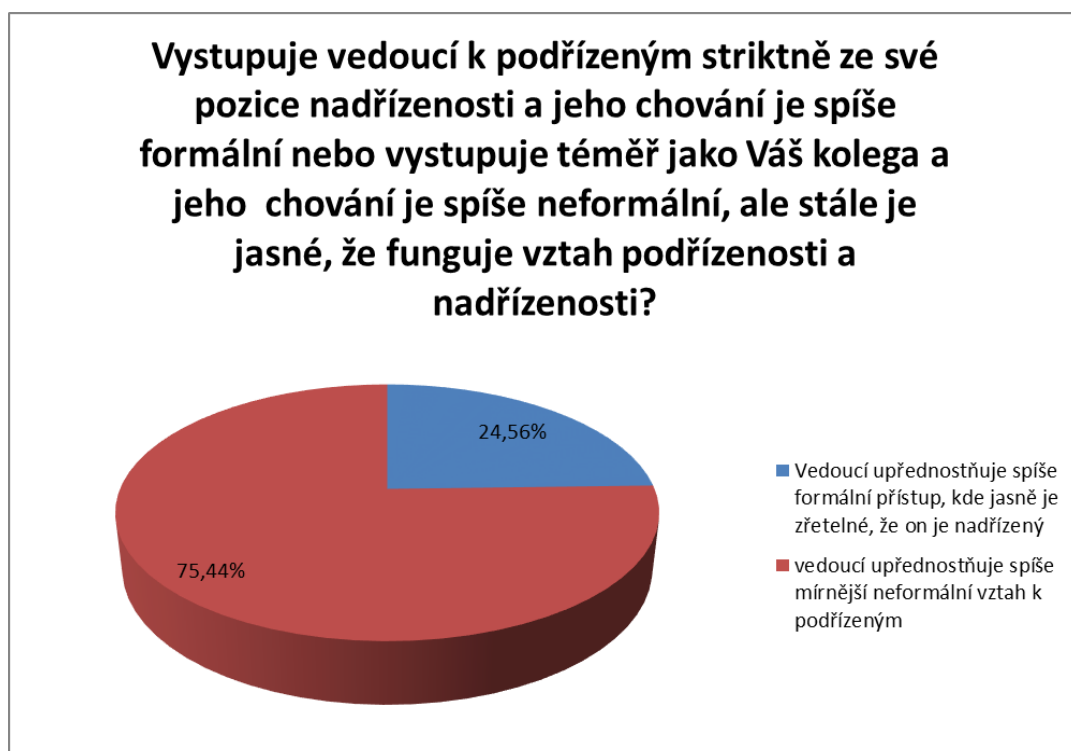


Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení odpovědí respondentů na otázky č. 5 a 6 vyplývá orientace vedoucích spíše na výkon než na vztahy. Orientace na vztahy je však upřednostňovaným přístupem ze strany podřízených. Převažující názor respondentů (kladení důrazu na příjemné vztahy na pracovišti) nelze však považovat za nejvhodnější styl vedení lidí, stejně tak není nejvhodnějším stylem vedení styl klasifikovaný jako autorita a poslušnost.

V grafu č. 2 je zobrazeno, jaký vztah vedoucí zaujímá podle názoru podřízeného, zda je vztah mezi vedoucím a podřízeným vztahem formálním či neformálním. 75,44 % dotázaných uvedlo svého vedoucího, jako vedoucího, který upřednostňuje spíše mírnější neformální vztah k podřízeným.

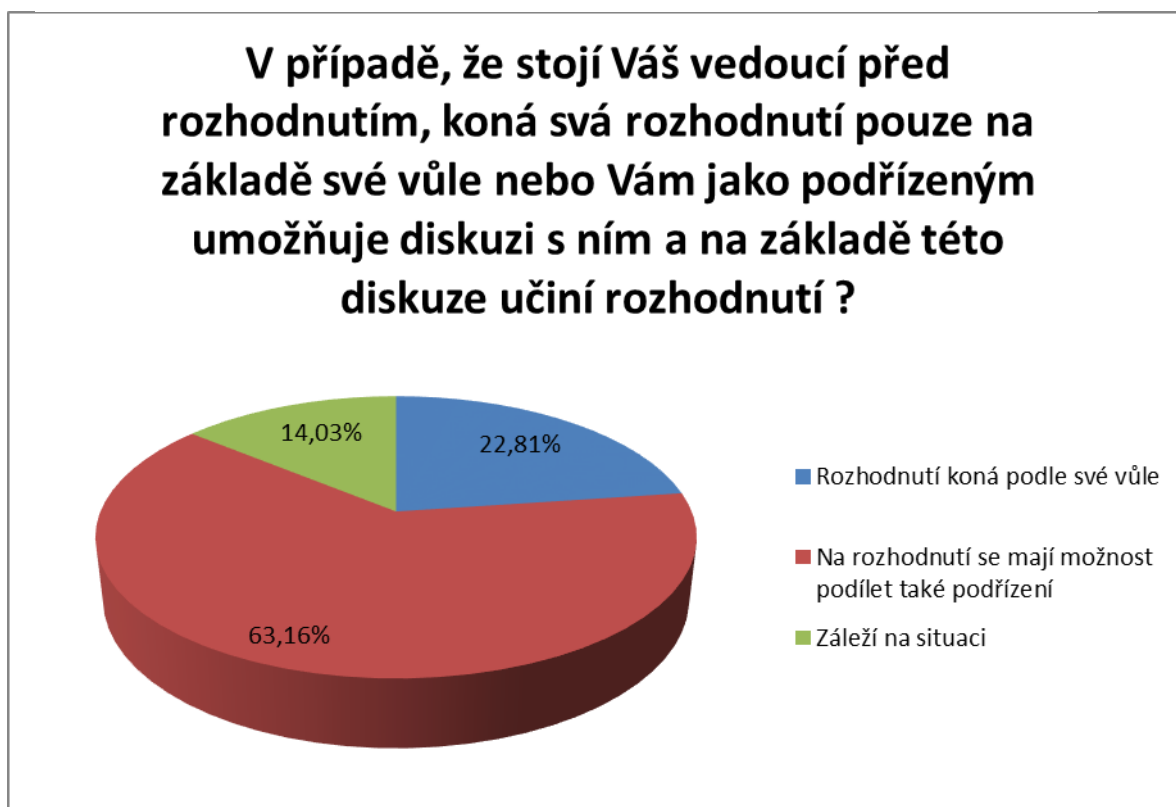
Graf 2: Otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Zapojení podřízených do rozhodování bylo sledováno v otázce č. 8. 63,16 % dotazovaných uvedlo, že na rozhodnutí vedoucího se mají možnost podílet také podřízení, 22,81 % respondentů uvedlo, že vedoucí koná rozhodnutí podle své vůle, zbylých 14,03 % uvedlo, záleží na situaci. Respondenti, kteří zvolili závislost rozhodnutí na situaci, uvedli jako kritérium časové omezení či závažnost úkolu, kterého se rozhodnutí týká.

Graf 3: Otázka dotazníkového šetření č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Přehled počtu odpovědí respondentů dle dosaženého vzdělání na otázku č. 8.

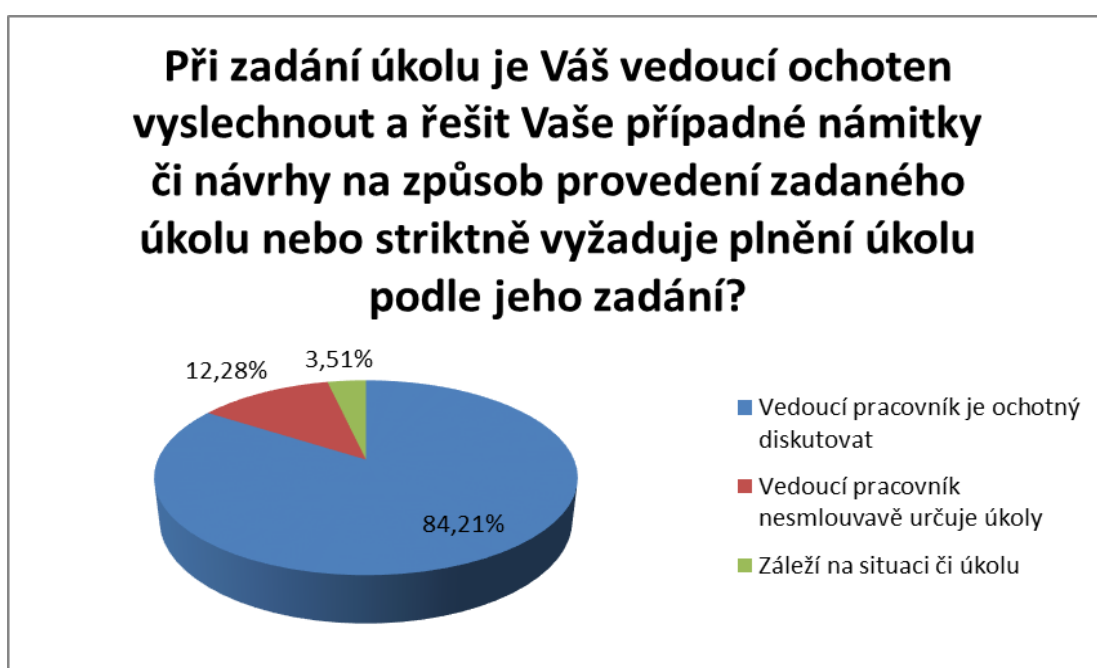
	Celkový počet odpovědí na otázku	Možná účast podřízených na rozhodování vedoucího	Účast podřízených na rozhodování vedoucího podle situace	Vyloučení účasti podřízených na rozhodování vedoucího – rozhoduje dle své vůle
Střední vzdělání bez maturity	11	4	3	4
Střední vzdělání s maturitou	37	26	5	6
Vyšší odborné vzdělání	2	2	0	0
Vysokoškolské vzdělání	7	4	0	3
Suma	57	36	8	13

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmý názor respondentů se středním vzděláním s maturitou a vyšším odborným vzděláním o vyšší účasti na rozhodování vedoucího oproti respondentům se středním vzděláním bez maturity či vysokoškolským vzděláním.

V grafu č. 4, který zobrazuje, do jaké míry je nadřízený schopný vyslechnout nebo řešit případné námitky podřízeného při zadání jeho úkolu, 84,21 % dotázaných odpovědělo – vedoucí pracovník je ochoten diskutovat a 12,28 % dotázaných uvedlo, že vedoucí pracovník nesmlouvavě určuje úkoly, 3,51 % odpovědělo, záleží na situaci či úkolu. Dotazovaní, kteří zvolili závislost na situaci, uvedli jako kritérium důležitost úkolu. Na základě těchto výsledků je možné konstatovat, že podřízení mají většinový podíl participace. Pouhé příkazování je užíváno vedoucím v minimální míře.

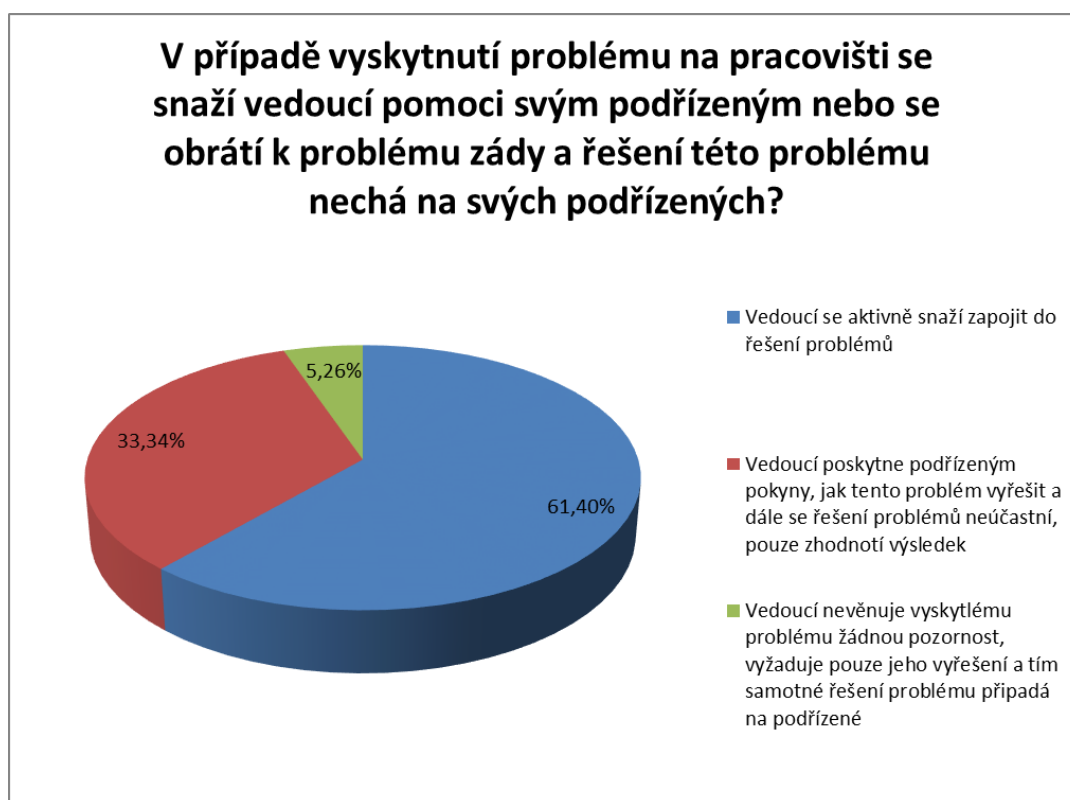
Graf 4: Otázka dotazníku č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Posouzení respondentů, jaký zaujme vedoucí pracovník postoj k neočekávané situaci na pracovišti bylo zkoumáno v dotazu č. 10. 61,04 % respondentů odpovědělo, že vedoucí se aktivně snaží zapojit do řešení problému, 33,34 % odpovědělo, že vedoucí poskytne pokyny, jak daný problém vyřešit, pouze zhodnotí výsledek řešení. 5,26 % respondentů uvedlo, že vedoucí nevěnuje vyskytlému problému žádnou pozornost, vyžaduje pouze jeho vyřešení a tím samotné řešení problému připadá na podřízené. Téměř třetina názorů dotazovaných spočívá v tom, že vedoucí se aktivně na řešení problému nepodílí, zajímá ho pouze konečný výsledek. Je však nutno zdůraznit prvek průběžné kontroly řešení problému vedoucím, nikoli jen jeho orientaci na konečný výsledek. Průběžným sledováním řešení problému je možné zjistit zainteresovanost a aktivitu jednotlivých podřízených na řešení problému a tím je možno náležitě aktivitu podřízených ohodnotit. Nejhorším možným přístupem vedoucího je nevěnování pozornosti vyskytlému problému, což je možné označit dle terminologie stylem vedení – cestovatel, mrtvý brouk.

Obrázek 8: Otázka dotazníku č. 10



Zdroj: vlastní zpracování

Jednání vedoucího pracovníka měli respondenti posoudit v otázce č.11. 78,95 % respondentů uvedlo: vedoucí se snaží vystupovat klidně a rozvážně, 12,28 % uvedlo: vedoucí vystupuje neklidně, ve stresu a svůj stres a neklid přenáší na podřízené, 8,77 % zvolilo: především záleží na situaci. Dotazovaní, kteří zvolili závislost na situaci uvedli, že je vedoucí spíše klidný. Z odpovědí dotazovaných vyplývá klidný, rozvážný způsob řešení úkolů práce vedoucích, tedy nadřízení nepracují styly terminologicky označovanými jako panikář a hasič. Tyto styly jsou pro efektivní vedení lidí značně nevyhovující, zvyšují napětí, nesoustředěnost a chybovost při práci podřízených.

Graf 5: Otázka dotazníku č. 11

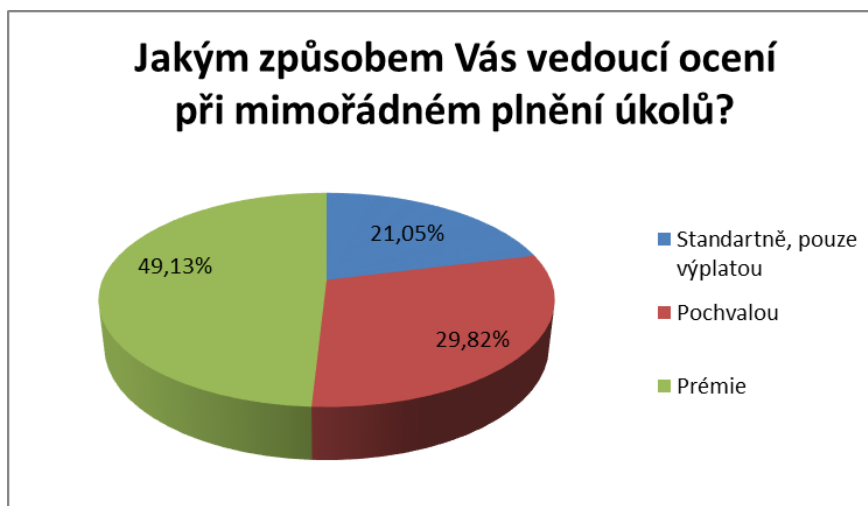


Zdroj: vlastní zpracování

Oceňování podřízených vedoucími pracovníky při mimořádném plnění úkolů bylo zjišťováno v dotazu č. 11? Odpovědělo ANO 79 %, NE 21 %. Tedy téměř čtvrtina se cítí nedoceněna.

Vyjádření o způsobu ohodnocení podřízených při mimořádném plnění úkolů je zobrazeno v grafu č. 7. 21,05 % respondentů uvedlo: standardně pouze výplatou, 29,82 % pochvalou a 49,13 % dotázaných uvedlo finančními odměnami. K ohodnocení mimořádných úkolů je využívána pochvala, a především finanční ohodnocení. Výsledky této otázky korespondují s výsledky předchozí otázky č. 12 tj. téměř čtvrtina dotazovaných uvedla, že za mimořádné plnění úkolů, mimo standardní způsob – výplatou, nejsou ohodnocováni.

Graf 6: Otázka dotazníku č. 13

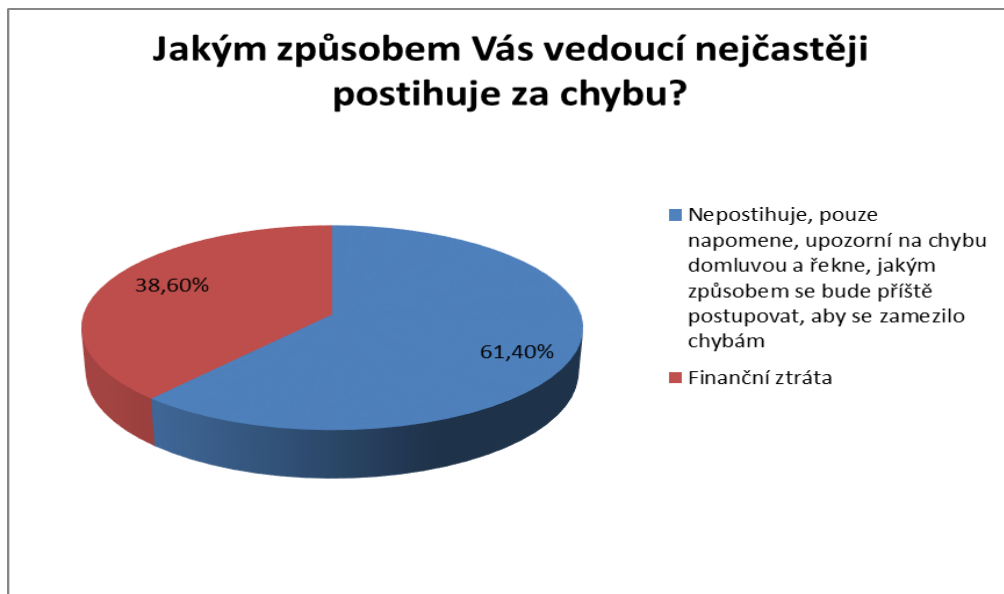


Zdroj: vlastní zpracování

Na dotaz č. 14: Dokáže vám vedoucí v případě chyby či neúspěchu udělit postih? Ano, odpovědělo 38,60 %, NE, 61,40 % dotázaných. Vedoucí pracovník by měl kladné pracovní výsledky svých podřízených náležitě ohodnotit využíváním vhodných motivačních prostředků, ale nebát se i užití různých forem postihů při neplnění úkolů. Vedoucí pracovník by neměl chyby podřízených přecházet.

Graf č. 8 znázorňuje způsob postihu podřízených za chybu. 61,40 % dotázaných odpovědělo – vedoucí nepostihuje, pouze napomene a domluví. 38,60 % uvedlo, že vedoucí postihuje finančně.

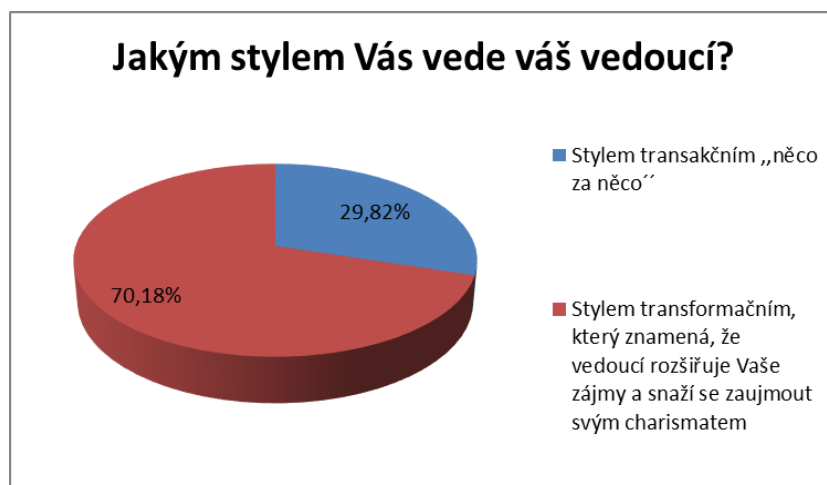
Graf 7: Otázka dotazníku č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

Zda nadřízený užívá spíše transakční vedení či transformační vedení bylo zkoumáno v otázce č. 16. Stylem transakčním zvolilo 29,82 % dotazovaných, stylem transformačním 70,18 % dotazovaných. Preferovaným stylem vedení lidí ve 21. století, jak je uvedeno v literární rešerši, je styl transformační. Stejně je tento styl preferován podle podřízenými ve vybrané společnosti.

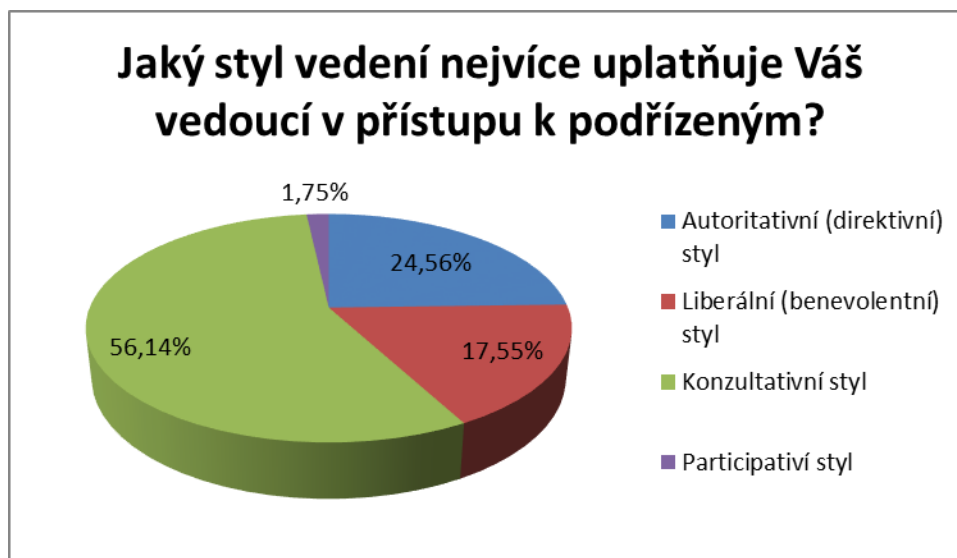
Graf 8: Otázka dotazníku č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

V dotazu č. 17 měli dotázaní určit jaký styl vedení uplatňuje jejich nadřízený. 56,14 % uvedlo - konzultativní styl, 17,55 % uvedlo – liberální – benevolentní styl, 24,56 % uvedlo – autoritativní - direktivní styl a 1,75 % respondentů uvedlo participativní styl vedení. Odpovědi na tuto otázku korespondují s výsledky odpovědí otázky č. 8 a 14, a tedy nejpreferovanějším stylem je styl vedení ve vybrané společnosti je styl konzultativní, kdy podřízení se podílí na rozhodnutí vedoucího a je používáno více odměn než sankcí.

Graf 9: Otázka dotazníku č. 17



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jste spokojený se současným stylem vedení vašeho nadřízeného? Ano, odpovědělo - 82,46 %, NE - 17,54 % dotázaných. Důvody, proč jsou respondenti spokojeni či nespokojeni se stylem vedení nadřízeného, vyplývají z odpovědí respondentů na otázky č. 19 a 20.

Důvody spokojenosti se stylem vedení svého nadřízeného respondenti uvedli v dotazu č. 19. Nejčastěji uváděným důvodem spokojenosti bylo: zapojení podřízeného do rozhodování (35,09 %), následovala: ochota pomoci a poradit (22,81 %), povzbuzení a motivace ze strany vedoucího (17,54 %), přátelský a neformální vztah k podřízenému (12,28 %), důslednost a spravedlnost (7,02 %), trpělivost a vstřícnost (5,26 %).

Naopak na důvody nespokojenosti byly respondenti tázáni v otázce č. 20. Většina dotazovaných neuváděla žádný důvod nespokojenosti - 63,16 %. Jako důvod nespokojenosti byl uveden autoritativní styl vedení a nesmlouvavý přístup vedoucího (24,56 %) a nedostatečná možnost zapojení podřízených do procesu rozhodování (12,28 %).

4.3 Analýza osobních rozhovorů

Jak bylo uvedeno v kapitole 2. Cíl práce a metodika, 2.2 Metodika, odst. 2, osobní rozhovory byly vedeny na základě standardizovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky na hierarchicky stejných a rozdílných úrovních. Kladené otázky vedoucím pracovníkům jsou uvedeny viz. Příloha 2. Byly provedeny rozhovory se sedmi vedoucími pracovníky - Každému bylo položeno 10 otázek.

Otázka č. 1: „Jak dlouho jste na současné pozici?“ Výsledky odpovědí byly zpracovány do tabulky č. 6.

Otázka č. 2: „Jak dlouho jste na pozici vedoucího pracovníka?“ Výsledky viz. Tabulka č. 6

Tabulka 6: Struktura vedoucích pracovníků dle úrovně vedení a doby trvání jejich funkce

Vedoucí	Počet tázaných osob	Doba trvání vedoucí funkce				
		Do 1 roku	1–3 roky	3-5 let	5-7 let	Více jak 7 let
Vrcholová úroveň vedení	1	0	0	0	1	0
Střední úroveň vedení	4	0	1	1	1	1
Základní úroveň vedení	2	1	1	0	0	0
Suma	7	1	2	1	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Teoretická znalost nějakého pravidla či stylu vedení lidí, která je vhodná dodržovat v praxi, byla zkoumána otázkou č. 3. Z rozhovorů vyplynulo, že pouze 3 ze 7 tázaných vedoucích pracovníků mají určitou teoretickou znalost o stylech vedení lidí. Tito vedoucí i zbývající vedoucí, kteří uvedli, že teoretickou znalost nemají, však intuitivně využívají různé styly vedení, a to podle konkrétní situace s konkrétními podřízenými, aniž by měli teoretické znalosti o stylech vedení.

Tabulka č. 7 znázorňuje, zda se vedoucí pracovník považuje sám sebe za typ vedoucího orientujícího se na splnění daného úkolu, výkon, na dosažení stanoveného cíle včas a v odpovídající kvalitě či orientujícího se spíše na vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti, uspokojení potřeb pracovníků, získání svých příznivců a následovníků. Z dat uvedených v tabulce lze konstatovat, že orientace na úkol je převažující na základní úrovni vedení, na střední úrovni vedení je orientace téměř vyrovnaná a na vrcholové úrovni je převažující orientace na vztahy s podřízenými.

Tabulka 7: Sebehodnocení jako vedoucího

Orientace:	Vrcholová úroveň vedení	Střední úroveň vedení				Základní úroveň vedení	
		1.	2.	3.	4.	1.	2.
Odpovědi:	1.	1.	2.	3.	4.	1.	2.
Na úkol	30 %	50 %	50 %	65 %	40 %	60 %	80 %
Na vztahy	70 %	50 %	50 %	35 %	60 %	40 %	20 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 zjišťovala formálnost či neformálnost vztahu vedoucího ke svým podřízeným. Všichni vedoucí uvedli snahu o neformální vztah s podřízenými, avšak ne vždy lze tento vztah plně uplatnit s ohledem na konkrétního podřízeného a konkrétní situaci.

Na způsob oceňování svých podřízených při plnění jejich práce byli vedoucí pracovníci tázáni v dotazu č. 6. Všichni vedoucí, oceňují mimořádné plnění práce svých podřízených motivačními prostředky – pochvalou, finanční odměnou. Dle názorů vedoucích pracovníků je i ústní pochvala důležitým motivačním prostředkem k vyššímu výkonu práce podřízených.

Na uplatňované postihy za pracovní chyby se zaměřovala otázka č. 7. Vedoucí pracovníci se snaží své podřízené nepostihovat, chyby svých pracovníků řeší v první řadě upozorněním na chybu, napomenutím a domluvou. K postihům se uchylují v případě, když dochází k opakovaným chybám, chybám z nedbalosti, porušení bezpečnostních a pracovních právních předpisů. V těchto případech se přikročí k postihu, který má primárně formu vytýkacího dopisu a následně srážky ze mzdy. Postih, srážka ze mzdy je využíván v minimální míře v případech kdy postih formou vytýkacího dopisu nebyl účinný.

Tabulka č. 8 znázorňuje používaný styl vedení lidí vedoucími pracovníky. Před položením otázky byli respondenti seznámeni s charakteristikou každého níže uvedeného stylu vedení. Z rozhovoru vyplynulo, že na všech úrovních dochází ke kombinaci všech níže uvedených stylů vedení. Přesto na vrcholové úrovni převládá participativní styl, na střední úrovni konzultativní styl vedení lidí a na základní úrovni liberální – benevolentní styl. Vedoucí pracovníci shodně uváděli, že efektivní vedení je kombinace více stylů.

Tabulka 8: Používané styly vedení lidí na jednotlivých úrovních vedení dle počtu odpovědí dotazovaných

Vedoucí	Počet tázaných osob	Styly vedení – počet odpovědí			
		Autoritativní - direktivní	Liberální - benevolentní	Konzultativní	Participativní
Vrcholová úroveň vedení	1	0	0	0	1
Střední úroveň vedení	4	0	0	3	1
Základní úroveň vedení	2	0	2	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

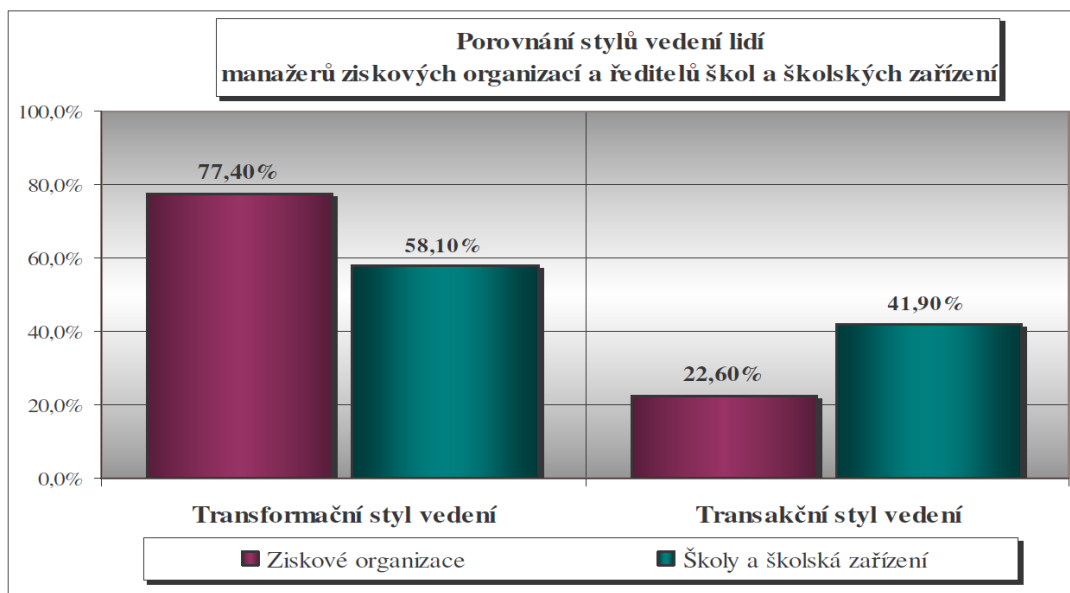
Cílem dotazu č. 9 bylo zjistit jaké vedení je upřednostňováno samotnými vedoucími – transakční nebo transformační. Opět byli respondenti s charakteristikami těchto stylů vedení předem seznámeni. 5 ze 7 vedoucích pracovníků uvedlo, že upřednostňují transformační vedení a 2 ze 7 uvedli, že upřednostňují transakční vedení.

Jak se vedoucí pracovníci snaží stimulovat, podřízené k vykonávané práci, byli tázáni v závěrečné otázce č. 10. Všichni vedoucí pracovníci odpovídali jednotně a snaží se podřízené stimulovat k práci formou povzbuzení. Tyto výsledky jsou ve shodě s odpověďmi předchozích otázek č. 6.

4.4 Porovnání s externím výzkumem

Porovnávání se týká vlastního výzkumu a výzkumu již dříve provedeným. Externí výzkum byl proveden v roce 2009 na vzorku manažerů ziskových organizací a ředitelů škol a školských zařízení. Tento výzkum vykázal, že styl transformační je zastupován ve větší míře než transakční jak v ziskových, tak i ve školských zařízeních. Tohoto výsledku bylo dosaženo také ve vlastním výzkumu. Na základě těchto faktů lze usoudit, že je více uplatňován styl transformační.

Graf 10: Porovnání s externím výzkumem



Zdroj: Hradcová (2009, str. 43)

5 Shrnutí výsledků a doporučení

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření a osobních rozhovorů lze konstatovat, že odpovědi podřízených pracovníků a vedoucích na otázky týkajících se stylů vedení lidí jsou většinou ve shodě.

Jak podřízení, tak nadřízení se shodují na neformálním vztahu, který se projevuje větší spoluprací podřízeného a nadřízeného, založené na přátelštějších vztazích. Příkazy vykonávají podřízení efektivněji, protože přijímají autoritu vedoucího přirozeněji.

Dalším shodným aspektem vyhodnocených výsledků dotazníkového šetření a osobních rozhovorů je možnost podílení se podřízených na diskuzi k řešení problému, kdy tato možnost je ze strany vedoucího podřízeným umožňována i vítána. Většina podřízených kladně hodnotila ochotu vedoucích diskutovat s nimi a brát v úvahu jejich názor.

Kladně bylo podřízenými hodnoceno i aktivní zapojení většiny vedoucích do řešení vyskytlých problémů, nikoli jejich přecházení. Z dotazníkového šetření bohužel vyplynulo, že určité procento vedoucích se řešení problémů vůbec neúčastní. Tento přístup vedoucích je nevhodným stylem vedení lidí a je označován jako styl mrtvého brouka. Při tomto nevhodném způsobu vedení se vedoucí řešení problému vůbec nevěnuje, výsledek je mu lhostejný.

I přes zjištění minimálních negativ lze však říci, že uplatňovaný styl vedení lidí v dané společnosti je stylem konzultativním.

Z analýzy dotazníkového šetření dále vyplynulo, že i autoritativní styl vedení je z pohledu podřízených ve značné míře v dané společnosti aplikován. Vedoucí pracovníci se snaží autoritativní styl vedení eliminovat i když nelze zcela vyloučit, protože i uplatněním autority je dle výpovědí vedoucích v jistých situacích zapotřebí.

Dotazníkové šetření s podřízenými ukázalo, že styl vedení vedoucích pracovníků je orientován spíše na výkon než na vztahy v kolektivu. Podřízenými pracovníky jsou však upřednostňovány dobré, přátelské vztahy v kolektivu před výkonem. I z výpovědí vedoucích pracovníků vyplynul stejný závěr – orientace vedoucích spíše na výkon. I přes tento fakt vedoucí pracovníci dále uvedli, že se snaží o vytvoření a fungování dobrých pracovních vztahů mezi podřízenými, o dobré pracovní zázemí, vztahy spolupráce mezi vedoucími a podřízenými i podřízenými navzájem, o uplatňování neformálního vztahu k podřízeným.

Ovšem takto prezentovaná snaha vedoucími pracovníky není podřízenými tak kladně hodnocena a vnímána. Většina respondentů naopak uvedla, že orientace vedoucích na vztahy v kolektivu je malá a z pohledu podřízených je nedostačující.

Většina podřízených hodnotila vystupování svých nadřízených při řešení problémů, při výkonu jejich práce jako klidné a rozvážené, což je důkazem, že se uplatňovaný styl vedení vedoucími nedá označit jako panikář. Styl vedení typu panikáře je značně nevhodný. Vytváření stresových situací ze strany vedoucích totiž v žádném případě nepřispívá k dobrým pracovním výsledkům podřízených.

Část dotazníkového šetření a osobního rozhovoru byla věnována oceňování podřízených za mimořádné plnění úkolů, dále způsobům ocenění a případným postihům za chyby podřízených. Vedoucí pracovníci i podřízení se shodovali v tom, že je uplatňován přístup, kdy jsou podřízení spíše odměňováni než postihováni. Snahou vedoucích je, dle jejich vyjádření, nepostihovat podřízené, pokud k tomu samozřejmě není důvodu. V případě malé chyby podřízeného, vedoucí volí spíše domluvu a napomenutí než přímo nějakou formu postihu, ale při opakování chyby, chyby z nedbalosti nebo porušení jiných pravidel, pak postihují finančně. Většina podřízených však uvedla, že v případě chyby či neúspěchu vedoucí postih nedokáže udělit.

Shoda většiny respondentů, jak vedoucích, tak i podřízených, byla ve snaze uplatňování transformačního stylu vedení lidí, který spočívá v zaujetím podřízených charismatem vedoucího, citovým povzbuzením, osobní úctou a stimulací myšlení. Tento styl vedení je v minimální míře kompenzován dle menšiny respondentů, stylem transakčním.

5.1 Doporučení

Z výše uvedeného shrnutí výsledků šetření a rozhovorů je navrhováno toto doporučení zlepšení užívaných stylů vedení lidí v dané společnosti:

- Minimalizovat vyhraněné styly vedení lidí (direktivní - autoritativní styl), zaměřit se na zkvalitnění kombinace stylů vedení lidí, rozebírat nastalé situace a důsledně zvažovat, který styl vedení je pro danou situaci nejvhodnější, zdokonalovat se v zásadách asertivního jednání a tyto zásady uplatňovat v krizových situacích. Konkrétně v tomto případě autor doporučuje absolvování kurzu zaměřený na asertivní jednání „Asertivita v praxi“, který je uveden v tabulce č. 9.

- Snahu o vyrovnání orientace vedoucích pracovníků na vztahy v pracovním kolektivu, a to tak, aby podřízení nevnímali vedení lidí jako styl, který je orientovaný především na výkon. Je logické, že jsou vedoucí zaměřeni především na výkon, ale i přes tuto skutečnost je nutné, aby se jak na výkon, tak na pracovní vztahy orientovali rovnoměrně. Tato kombinace charakterizuje vedoucího jako týmového.
- Vyloučit nevhodný styl vedení lidí, kdy je vedoucí označován jako mrtvý brouk, kdy se vedoucí pracovník nevěnuje řešení problému, nezapojuje se do řešení problému, kdy vystupuje tak, že se ho problém vůbec netýká. Z výsledků uskutečněného dotazníkového šetření plyne zastoupení tohoto nevhodného stylu vedení, pouze v malé míře. Autor doporučuje, aby takovýto absolvoval kurz na téma efektivní vedení lidí.
- Vedoucí pracovníci by měli absolvovat kurzy, či školení se zaměřením na vedení lidí k získání základních i pokročilých manažerských dovedností. Pro začínající manažery je doporučován kurz „ Manažerská akademie I pro začínající manažery“ a pro pokročilé manažery kurz „ Manažerská akademie II pro pokročilé viz. č. tabulka 9. Z rozhovorů vyplynulo, že ne všichni dotazovaní vedoucí pracovníci mají teoretické znalosti z oblasti vedení lidí. Dle vyjádření vedoucích pracovníků jejich přístupy k vedení lidí jsou postaveny na intuici. K efektivnímu vedení lidí je zapotřebí mít teoretické znalosti, které je třeba propojit s praxí. Pokud vedoucí nemá dostatečné znalosti ohledně vedení lidí, tak se jeho styl vedení odvíjí od jeho osobnosti a temperamentu a takovýto styl nemusí být vždy vhodný a účinný. O to těžší je tento úkol pro manažery začínající. Studium stylů vedení lidí by měli absolvovat především vedoucí pracovníci, kteří jsou na pozici vedoucího krátkou dobu a nemají s vedením lidí dlouhodobější praktické zkušenosti, či pracovníci, kteří na pozici vedoucího nově nastoupili či nástup očekávají. Absolvované kurzy či školení je však třeba opakovat, aby si vedoucí pracovníci mohli naučené dovednosti procvičovat, upevňovat, uvědomovat a případně včas i odstraňovat chyby, kterých by se dopouštěli. Pravidelným odborným proškolením principů vedení lidí tak budou získávat potřebnou jistotu při jejich aplikaci. Je třeba zaměřit se na rozvoj manažerských dovedností jednotlivých vedoucích pracovníků a nepodcenit tak případné negativní dopady, které by mohly vzejít z nevhodně uplatňovaných principů při vedení lidí.

Školení, kurzy, různé vzdělávací semináře apod. by měly být zaměřeny, jak pro začínající, tak pro pokročilé manažery. Úkolem pověřené osoby pro vzdělávání by mělo být pořádání těchto kurzů či školení uvnitř podniku, nebo je možné využít služeb vzdělávacích agentur, jejichž předmětem činnosti je právě poskytování školení v oblasti zaměřené na vedení lidí. V současné době se těmto činnostem věnují různé školící firmy a agentury, jejich nabídky včetně cen a míst konání jsou uvedeny v následující tabulce č. 9. Možnou variantou ke vzdělání vedoucích pracovníků je i volba studia oboru leadership na vyšších odborných či vysokých školách.

Tabulka 9: Návrh kurzů a školení vedoucích pracovníků

Typ školení	Školitel, Místo konání	Doba	Náplň	Cena (Kč)
Vedení pracovního týmu	Gradua-CEGOS, s.r.o. Karlovo nám. 325/7 128 01 Praha 2	3 dny	Optimalizace stylu vedení, vedení lidí v praxi, budování týmu, motivace.	13915
Vedení lidí a týmů	Cadet go, Antala Staška 34, Praha 4	1 den	Situační vedení podle průběhu času, styly řízení a jak je použít, pochvala a kritika	2990
Manažerská akademie I pro začínající manažery	Cadet go, Antala Staška 34, Praha 4	4 dny	Start manažera, vedení lidí a týmů, pracovní komunikace, motivace pracovníků	16900
Manažerská akademie II pro pokročilé manažery	Cadet go, Antala Staška 34, Praha 4	4 dny	Budování a vedení týmu, motivační a hodnotící pohovory, řízení komunikace, osobní projev manažera	16900
Efektivní vedení lidí	RISTEM s.r.o. – Advisory „Trinity Garden“ Holečkova 25c 150 00 Praha 5	1 den	Osvojení manažerské práce s lidmi a jejich vedení	3000
Asertivita v praxi	Gradua-CEGOS, s.r.o. Karlovo nám. 325/7 128 01 Praha 2	2 dny	Asertivní techniky, jednání a chování, zlepšení vztahů, zvýšení produktivity práce	9559

Zdroj: vlastní zpracování

Do nákladů, které firma vynaloží na školení vedoucích pracovníků viz. Tabulka č. 9 musí být dále započítané náklady na stravu a dopravu osob, které se budou školení účastnit.

6 Závěr

Každý vedoucí pracovník, by měl využívat vhodné styly vedení svých podřízených, protože spokojený zaměstnanec je více pracovitý, spolehlivý, tvůrčí a snaží se přispět k rozvoji a růstu podniku. Proto by měli být vedoucí pracovníci orientováni nejen na výkon, ale věnovat vztahům uvnitř podniku velkou pozornost, vytvářet podřízeným vhodné pracovní podmínky a klást důraz na uspokojování potřeb všech svých podřízených.

Hlavním cílem bylo navržení doporučení pro zlepšení současného stavu vedení lidí ve zvolené společnosti na základě zjištěných poznatků.

Nejprve bylo zapotřebí podat ucelený přehled o dané problematice v rámci literární rešerše. Popsány byly pojmy management, osobnost manažera, řízení, vedení, motivace a především nejvýznamnější styly vedení lidí. Ve vlastní práci, na základě výsledků kladených otázek z dotazníku a osobních rozhovorů, byly popsány jednotlivé názory vedoucích pracovníků i podřízených na uplatňované přístupy k vedení lidí. Následně byly vyhodnoceny užívané styly vedení ve zvolené společnosti a navržena doporučení ke zlepšení užívaných stylů vedení a tím bylo dosaženo cíle.

7 Seznamy

7.1 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. a STEPHEN, T. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy 13. vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. str. 913. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie. 1. vydání.* Praha : Management Press, s.r.o., 2012. str. 615. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: Styly řízení, Zadávání úkolů, Motivace, Hodnocení pracovního výkonu, osobní rozvoj. 4. vyd.* Praxe manažera. Brno : CP Books, a.s., 2005., str. 100. ISBN 80-251-0505-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů. 1. vydání.* Beckovy ekonomické učebnice. Praha : C. H. Beck, 2007. str. 485. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení. 5. vydání.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2010., ISBN 978-80-213-1585-3.

HRADCOVÁ, R. *Vedení lidí.* Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta pedagogická, Centrum školského managementu

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.4., rozš. a dopl. vyd.* Praha : Management Press, s.r.o., 2012., str. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada publishing, a.s., 2007. str. 384. ISBN 978-80-247-1349-6.

ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. 1. vyd.* Brno : Computer Press, a.s., 2009., str. 314. ISBN 978-80-251-2173-3.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozšířené vydání.* Praha : Wolters Kluwer ČR, 2013. str. 276. ISBN 987-80-7357-925-8.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita. 2. akt. vyd.* Praha : Management Press, s.r.o., 2011., str. 734. ISBN 978-80-7261-200-0.

WEIHRICH, H. a KOONTZ, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. str. 659. ISBN 80-85605-45-7.

7.2 Internetové zdroje

SENCO spol. s r.o. Profil společnosti. Senco. [Online] 2017. [Citace: 20. Leden 2017.] <http://www.sencopb.cz>.

SENCO spol. s r.o. Certifikace. Senco. [Online] 2017. [Citace: 20. Leden 2017.] <http://www.sencopb.cz>

Gradua-CEGOS, s.r.o. Leadership aneb inspirativní vedení. [Online] [Citace: 20. Leden 2017.] <https://kurzy.edumenu.cz/>

CADET GO s.r.o. Vedení lidí a týmů. [Online] [Citace: 25. Leden 2017.] <http://www.cadetgo.cz>

RISTEM s.r.o. – Advisory. Vedení lidí. [Online] [Citace: 25. Leden 2017.] <http://www.ristem-advisory.cz>

7.3 Seznam obrázků

Obrázek 1: Řídící pyramida.....	14
Obrázek 2: Optimální kombinace vedoucího a manažera	17
Obrázek 3: Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených.....	24
Obrázek 4: Styly vedení závislé na zralosti podřízených	26
Obrázek 5: Manažerská mřížka GRID.....	31
Obrázek 6: Logo společnosti SENCO	37
Obrázek 7: Řídící struktura společnosti.....	37
Obrázek 8: Otázka dotazníku č. 10.....	47

7.4 Seznam tabulek

Tabulka 1: Orientace činnosti na jednotlivých úrovních řízení	15
Tabulka 2: Styly vedení podle Reddina.....	25
Tabulka 3: Transakční manažer versus transformační vůdce	29
Tabulka 4: Hodnocení stylu vedoucího z pozice podřízených	41
Tabulka 5: Přehled počtu odpovědí respondentů dle dosaženého vzdělání na otázku č. 8.	45
Tabulka 6: Struktura vedoucích pracovníků dle úrovně vedení a doby trvání jejich funkce	52
Tabulka 7: Sebehodnocení jako vedoucího	53
Tabulka 8: Používané styly vedení lidí na jednotlivých úrovních vedení dle počtu odpovědí dotazovaných	54
Tabulka 9: Návrh kurzů a školení vedoucích pracovníků	60

7.5 Seznam grafů

Graf 1: Otázka dotazníkového šetření č. 6.....	42
Graf 2: Otázka č. 7.....	43
Graf 3: Otázka dotazníkového šetření č. 8.....	44
Graf 4: Otázka dotazníku č. 9	46
Graf 5: Otázka dotazníku č. 11	48
Graf 6: Otázka dotazníku č. 13	49
Graf 7: Otázka dotazníku č. 15	50
Graf 8: Otázka dotazníku č. 16	50
Graf 9: Otázka dotazníku č. 17	51

8 Přílohy

8.1 Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den,

mé jméno je Miloš Rys a jsem studentem 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na prostředky vedení pracovního kolektivu. Dotazník je zcela **anonymní** a získané informace budou použity výhradně pro zpracování mé bakalářské práce na téma „Styly vedení lidí“. Prosím vyplňujte dotazník co nejpřesněji podle Vašeho vlastního názoru, na položené otázky neexistují správné a špatné odpovědi. Zodpovězení otázek by nemělo zabrat více jak 10 minut Vašeho času.

Předem Vám velice děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Miloš Rys

1. Jaké je Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Jaký druh pracovního úvazku u současného zaměstnavatele máte?

- Hlavní pracovní poměr
- Poloviční pracovní poměr
- Částečný pracovní poměr
- DPČ, DPP

3. V jakém rozmezí je Váš věk:

- 18 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 59 let
- 60 a více let

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- Základní
- Středoškolské bez maturity (ukončené výučním listem)
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

5. **Svého vedoucího pracovníka považujete spíše za:** (Ohodnot'te prosím body na stupnici 0–5, 0 - nejnižší preference, 5 – nejvyšší preference)
- Typ vedoucího, pro kterého je primární dosažení stanoveného cíle, včas a v odpovídající kvalitě.
0 1 2 3 4 5
 - Typ vedoucího, který věří ve spolehlivost svých pracovníků a svým jednáním získává příznivce a následovníky.
0 1 2 3 4 5
6. **Jaký z těchto přístupů upřednostňujete z pozice podřízeného?**
- Větší důraz na pracovní výkon
 - Větší důraz na příjemné vztahy v pracovním kolektivu
7. **Vystupuje vedoucí k podřízeným striktně ze své pozice nadřízenosti a jeho chování je spíše formální nebo vystupuje téměř jako Váš kolega a jeho chování je spíše neformální, ale stále je jasné, že funguje vztah podřízenosti a nadřízenosti?**
- Vedoucí upřednostňuje spíše formální přístup, kde jasně zřetelné, že on je nadřízený.
 - Vedoucí upřednostňuje spíše mírnější neformální vztah k podřízeným.
8. **V případě, že stojí Váš vedoucí před rozhodnutím, koná svá rozhodnutí pouze na základě své vůle nebo Vám jako podřízeným umožňuje diskuzi s ním a na základě této diskuze učiní rozhodnutí?**
- Rozhodnutí vždy koná podle své vůle.
 - Na rozhodnutí se mají možnost podílet také podřízení.
 - Záleží na situaci: _____
9. **Při zadání úkolu je Váš vedoucí ochoten vyslechnout a řešit Vaše případné námítky či návrhy na způsob provedení zadaného úkolu nebo striktně vyžaduje plnění úkolu podle jeho zadání?**
- Vedoucí pracovník je ochotný diskutovat.
 - Vedoucí pracovník nesmlouvavě určuje úkoly.
 - Záleží na situaci či úkolu: _____
10. **V případě vyskytnutí problému na pracovišti se snaží vedoucí pomoci svým podřízeným nebo se obrátí k problému zády a řešení tohoto problému nechá na svých podřízených?**
- Vedoucí se aktivně snaží zapojit do řešení problému.
 - Vedoucí poskytne podřízeným pokyny, jak tento problém vyřešit a dále se řešení problému neúčastní, pouze zhodnotí výsledek.
 - Vedoucí nevěnuje vyskytlému problému žádnou pozornost, vyžaduje pouze jeho vyřešení a tím samotné řešení problému připadá na podřízené.

11. Vedoucí pracovník se snaží řešit své úkoly, rozhodnutí a práci spíš s klidem a rozvahou nebo je při plnění těchto činností spíš ve stresu, který přenáší na podřízené?

- Vedoucí se snaží vystupovat klidně a rozvážně.
- Vedoucí vystupuje neklidně, ve stresu a svůj stres a neklid přenáší na podřízené.
- Především záleží na situaci, ale spíše si myslím, že vedoucí je: _____

12. Ocení Váš vedoucí při mimořádném plnění úkolů?

- Ano
- Ne

13. Jakým způsobem Vás vedoucí ocení při mimořádném splnění úkolů?

- Standardně, pouze výplatou
- Pochvalou
- Prémie

14. Dokáže Vám vedoucí v případě chyby či neúspěchu udělit postih?

- Ano
- Ne

15. Jakým způsobem Vás vedoucí nejčastěji postihuje za chybu?

- Nepostihuje pouze, napomene, upozorní na chybu domluvou a řekne, jakým způsobem se bude příště postupovat, aby se zamezilo chybám.
- Finanční ztráta

16. Jakým stylem Vás vede váš vedoucí?

- 1. Stylem transakčním „něco z něco“ to může například znamenat :„Ty pro mne pracuješ a já ti za to zaplatím.“
- 2. Stylem transformačním, který znamená, že vedoucí rozšiřuje Vaše zájmy a snaží se zaujmout svým charismatem (jde příkladem, pozitivní přístup k práci), citovým povzbuzením (poděkování, pochvala), osobní úctou (vedoucí je spíše přátelský a jedná neformálně), stimulací myšlení (vedoucí umí představit své ideje a budoucí stav organizace).

17. Jaký styl vedení nejvíce uplatňuje Váš vedoucí v přístupu k podřízeným?

- Autoritářský styl
- Liberální styl
- Konzultativní styl
- Participativní styl

18. Jste spokojený se současným stylem vedení Vašeho nadřízeného?

- Ano
- Ne

19. Co hodnotíte jako pozitivní na stylu vedení vašeho nadřízeného?

20. Co byste naopak hodnotili, jako negativní na stylu vedení vašeho nadřízeného?

Velice děkuji za Váš čas a ochotu při zodpovídání otázek.

8.2 Příloha 2 - Otázky k rozhovoru

1. Na jaké úrovni vedení se nacházíte?
2. Jak dlouho jste na současné pozici vedoucího pracovníka?
3. Znáte teoreticky nějaký styl vedení lidí nebo přístup ke svým podřízeným? Když ano, dodržujete jej k vedení lidí? Když ne čím se řídíte při vedení svých podřízených?
4. Sebe jako vedoucího pracovníka považujete spíše za: (v případě nevyhraněnosti uveďte prosím procentuální poměr těchto dvou složek)
 - Typ vedoucího, pro kterého je primární dosažení stanoveného cíle, včas a v odpovídající kvalitě.
 - Typ vedoucího, který věří ve spolehlivost svých pracovníků a svým jednáním získává příznivce a následovníky.
5. Jaký vztah zaujímáte vůči svým podřízeným? Spíše formální či neformální?
6. Oceníte své podřízené při mimořádném plnění zadané práce? Případně jak?
7. Postihujete své podřízené v případě pracovních chyb? Případně jak?
8. Jaký styl vedení lidí užíváte: autoritativní - direktivní, liberální - benevolentní, konzultativní, participativní styl?
9. Upřednostňujete při vedení lidí spíše transakční vedení nebo transformační vedení?
10. Snažíte se své podřízené stimulovat k práci formou povzbuzení nebo spíše přísným přístupem formou udělování sankcí?