

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Styly vedení lidí

Tomáš Vykouk

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Vykouk

Provoz a ekonomika

Název práce

Styly vedení lidí

Název anglicky

Different styles of leadership

Cíle práce

Hlavním cílem této práce je zhodnocení situace v konkrétním podniku z hlediska vedení lidí a navrhnout případné změny, které by měly pozitivní dopad na tuto oblast.

Metodika

Práce je zaměřena na vyhodnocení stylů vedení lidí. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska týkající se problematiky vedení lidí. Tyto informace byly získány analýzou sekundárních dat. Praktická část je zpracována na základě teoretických poznatků a zpracování primárních dat, získaných dotazníkovou metodou. Další metody použité v této práci jsou deskriptivní analýza, hodnotová analýza, syntéza, vlastní pozorování a hodnocení.

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

vedení lidí, řízení lidí, management, manažer, leader, komunikace

Doporučené zdroje informací

FAERBER, Y., STÖWE, C. Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.

PLAMÍNEK, J. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, J. Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4118-5.

PRŮŠA, J. *Moderní metody vedení lidí*. Praha: Svoboda, 1985.

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

ULRICH, D., PIŇOS, T., SWEETMAN, K., SMALLWOOD, W N. Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-375-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 11. 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 použitých zdrojů 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 29. 11. 2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé práce panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, Csc za odborné vedení této práce, za konzultace a v neposlední řadě za jeho trpělivost. Dále bych rád poděkoval majiteli společnosti XYZ s.r.o. za umožnění provedení výzkumu a všem zaměstnancům za vstřícnou spolupráci.

Styly vedení lidí

Souhrn

Práce se zabývá popsáním a zhodnocením různých stylů vedení lidí, které jsou používány ve firmě XYZ s.r.o. První část práce je část teoretická, na základě odborné literatury vymezuje základní pojmy a shrnuje poznatky o různých stylech vedení, které se ve firmách používají, případně by se používat měly. Teoretická část tak definuje jednotlivé styly a popisuje jejich výhody i nevýhody. Tato část bakalářské práce slouží jako podpůrný materiál pro část praktickou, která se zabývá reálnou situací v konkrétní firmě. Praktická část popisuje používané styly vedení v malé české společnosti. Úkolem je popsat situaci v uvedené společnosti z hlediska vedení lidí, zhodnotit vhodnost používaných stylů a navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení.

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

Different styles of leadership

Summary

The main objective of this work is to describe and evaluate different styles of leadership, which are used in the XYZ company. The first part of this thesis is a theoretical part, which on the basis of literature of fact determines basic concepts and summarizes the current knowledge of different styles of leadership that are used, or should be used, in various businesses. The theoretical part defines various styles and describes their advantages and disadvantages. This part of this bachelor thesis serves as supporting material for the practical part which deals with a real situation in a particular firm. The practical part depicts applied styles of leadership in a small Czech family business. The main goal is to describe

a situation in the company mentioned above in terms of leadership, to assess whether the used styles of leadership are appropriate and to suggest a solution which would contribute to some improvement.

Keywords: leadership, managing people, management, manager, leader, communication

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Cíl práce a metodika	6
2.1 Cíl práce	6
2.2 Metodika práce.....	6
3 Teoretická část.....	8
3.1 Management a jeho význam.....	8
3.1.1 Charakteristika manažera.....	8
3.1.2 Rozdělení manažerů dle struktury podniku	8
3.1.3 Základní manažerské funkce	9
3.1.4 Leader	10
3.2 Vedení lidí.....	11
3.2.1 Rozdíl mezi vedením a řízením	11
3.3 Styly vedení lidí	11
3.3.1 Teorie „X“ a „Y“	12
3.3.2 Teorie „Z“	13
3.4 Klasické styly vedení	14
3.4.1 Autoritativní styl.....	14
3.4.2 Demokratický styl.....	14
3.4.3 Liberální styl.....	15
3.4.4 Styl Laissez – faire.....	15
3.5 GRID – manažerská mřížka	15
3.6 Situacionalistická teorie	17
3.7 Týmové role	19
3.8 Delegování pravomoci	20
4 Vlastní práce	22
4.1 Charakteristika podniku	22
4.1.1 Historie podniku	22
4.1.2 Předmět činnosti	23
4.1.3 Řídící struktura	23
4.2 Analýza stylů vedení v daném podniku	27
4.2.1 Předmět šetření	27
4.2.2 Dotazníkové šetření	27
4.2.3 Vyhodnocení dotazníku	27
5 Výsledky a diskuse	36
5.1 Subjektivní zhodnocení.....	36

5.2	Výsledky dotazníkového šetření	36
5.3	Návrh doporučení	40
6	Závěr.....	41
7	Seznam použitých zdrojů	43
8	Přílohy	45

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 - Systém GRID	16
Obrázek 2 - Situační vedení	18
Obrázek 3 - Řídící struktura společnosti XYZ	26
Tabulka 1 - Rozdělení času manažerů	10
Tabulka 2 - Teorie Z	13
Tabulka 3 - 9 rolí podle Belbina	19
Graf 1 - Tvrzení č. 1	28
Graf 2 - Tvrzení č. 2	28
Graf 3 - Tvrzení č. 3	29
Graf 4 - Tvrzení č. 4	29
Graf 5 - Tvrzení č. 5	30
Graf 6 - Tvrzení č. 6	30
Graf 7 - Tvrzení č. 7	31
Graf 8 - Tvrzení č. 8	31
Graf 9 - Tvrzení č. 9	32
Graf 10 - Tvrzení č. 10	32
Graf 11 - Tvrzení č. 11	33
Graf 12 - Tvrzení č. 12	33
Graf 13 - Tvrzení č. 13	34
Graf 14 - Tvrzení č. 14	34
Graf 15 - Tvrzení č. 15	35

1 Úvod

Dnešní doba je z hlediska konkurenceschopnosti pro firmy velice náročná. Zákazníci neustále zvyšují nároky na zboží a služby. Trendy se rychle mění. Legislativa je čím dál více složitá. Technologický pokrok chrlí na trh inovace, které válčují zaběhlé produkty. Konkurence je obrovská. Dříve závisel úspěch firem hlavně na výrobku samotném. Dnes je úspěch na trhu závislý především na schopnosti rychle se adaptovat. Tato pružnost firmem je dána především lidmi, kteří ve firmě pracují. Samozřejmě, najdou se i další podpůrné mechanismy, které zvyšují schopnost firmy včas reagovat, jako jsou například různé informační systémy, business intelligence a podobně. Ovšem tyto podpůrné mechanismy jsou v konečném důsledku také závislé na lidském faktoru. Těmi, kdo nejvíce ovlivní, jestli se firma vydá správným směrem a uspěje v konkurenčním prostředí, jsou lidé pracující na řídicích pozicích. Na oblast vedení lidí je tedy kladen stále větší důraz. Není divu, dobrý leader si umí postavit vhodný tým lidí. Umí je motivovat svým příkladem a ti pak dosahují skvělých výsledků. Správně vedení pracovníci dělají z kostnatých firem hbité štiky, které se na trhu pohybují sebevědomě a často samy určují, jaký bude další vývoj v jejich oboru.

Toto téma jsem si vybral, protože shledávám vedení lidí rozhodujícím faktorem v otázce úspěchu či neúspěchu. Na trhu je mnoho firem s tradicí, jejichž manažeři nechápou, proč jejich prodeje dlouhodobě klesají. Oproti těmto, je tu několik světlých případů s opačným vývojem. Jedním takovým příkladem je Kofola. Nové vedení z podceňované firmy udělalo během pár let dvojku na trhu nealkoholických nápojů. Jak je taková věc možná, když chuť Kofoly je stále stejná? S nadsázkou řečeno, stačilo poskládat dobrý tým, který se postaral o marketing a druhý tým, který se postaral o prodej. Samozřejmě v praxi už to tak jednoduché není, nicméně stále to nic nemění na faktu, že klíčovým faktorem je vedení lidí.

Vedení lidí představuje velice účinný nástroj, jeho použití však není jednoduché. Management každé firmy má různé dispozice, nachází se v různých situacích, má jiné možnosti i jiné zaměstnance. Dokonce každý manažer může mít jinou představu o tom, který styl vedení bude v dané situaci ten vhodný. Všechny tyto aspekty a mnoho dalších ovlivňují, jaký styl vedení by měl být použit. Vždy je potřeba vzít v úvahu co nejvíce dostupných informací a pokusit se zvolit co možná nejvhodnější přístup. Proto je důležité se v této oblasti neustále vzdělávat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zhodnocení situace v konkrétním podniku z hlediska vedení lidí a navrhnout případné změny, které by měly pozitivní dopad na tuto oblast.

Mezi dílčí cíle se řadí:

- zpracování teoretických východisek v oblasti vedení lidí,
- popis stávající situace v daném subjektu z pohledu vedoucích pracovníků,
- popis stávající situace v daném subjektu z pohledu podřízených pracovníků,
- porovnání názorů na používané styly vedení z pohledu managementu a z pohledu podřízených pracovníků,
- zhodnocení používaných stylů vedoucích pracovníků a jejich vhodnosti.

2.2 Metodika práce

Práce je zaměřena na vyhodnocení různých stylů vedení lidí. Teoretická část je věnována sběru a zpracování teoretických poznatků v oblasti vedení lidí. Praktická část zahrnuje charakteristiku daného podniku, vlastní hodnocení na základě pozorování během bakalářské praxe, dotazníkové šetření ohledně stávající situace v podniku z hlediska vedení lidí a vyhodnocení, které zahrnuje návrhy změn. Jako základní metody v této práci byly použity deskriptivní analýza, hodnotová analýza a syntéza.

Zkoumaným souborem bylo všech 28 zaměstnanců společnosti XYZ s.r.o. Tento soubor byl rozdělen na dvě skupiny. První skupina byla tvořena 3 manažery. Druhou skupinu tvořilo 25 podřízených pracovníků.

Pro získání potřebných dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Byly použity 2 druhy dotazníků. První typ dotazníku byl určen pro vedoucí pracovníky (viz příloha č. 1) a druhý pro jejich podřízené (viz příloha č. 2). Dotazníky obsahovaly 15 výroků. Tyto výroky byly formulovány na základě poznatků nashromážděných v teoretické části této práce. Výroky byly voleny s ohledem na situaci ve zkoumané společnosti. Respondent měl vyjádřit míru svého souhlasu respektive nesouhlasu s daným výrokiem pomocí Likertovy stupnice (viz příloha č. 3). Výroky v obou druhích dotazníků vyjadřovali stejnou věc, liší se pouze

v textové formulaci podle toho, zda jsou adresovány manažerům či podřízeným. Takový způsob dotazníkového šetření umožnil porovnání odpovědí obou skupin respondentů. Aby nedocházelo ke zkreslování dat pod vlivem obav, že by se někdo dostal do konfliktu s jeho nadřízeným na základě svých odpovědí, bylo celé dotazníkové šetření prováděno anonymně. Cílem dotazování bylo zjistit pohled respondentů na jednotlivé oblasti vedení a zároveň porovnat odpovědi podřízených a odpovědi nadřízených.

Nashromážděná data byla vyhodnocena pomocí grafů, které zahrnovaly odpovědi obou skupin respondentů. V grafech je vždy barevně odlišena odpověď manažerů a odpověď podřízených pracovníků. Pro manažery byla zvolena oranžová barva a pro podřízené barva modrá. Sloupce v grafech vyjadřují relativní četnost jednotlivých odpovědí. Tento způsob interpretace dat byl zvolen díky možnosti přehledného porovnání odpovědí obou skupin respondentů. U každého grafu jsou výsledky výzkumu interpretovány také textovou formou.

3 Teoretická část

Teoretická část této práce se snaží na základě odborné literatury zmapovat důležité prvky nauky o stylech vedení lidí, vytvořit přehled stylů a v neposlední řadě jednotlivé styly stručně definovat. Slouží tak jako podklad pro praktickou část.

3.1 Management a jeho význam

Historie managementu sahá tisíce let do historie, kdy panovníci řídili své říše a struktura jejich řízení připomínala právě to, co dnes chápeme pod slovem management. Panovníci využívali zkušeností rádců, delegovali úkoly na státní úředníky a vyhodnocovali výsledky nově zavedených opatření. (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006)

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“ (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006)

Z této definice lze odvodit, že právě management firem a organizací nezbytně potřebuje ke svému správnému fungování dobře ovládat umění vedení lidí. Přesto není ani zdaleka pravidlem, že management každé firmy si v této disciplíně počíná správně.

3.1.1 Charakteristika manažera

„Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace“ (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006)

„Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ (VEBER, 2009)

Manažera můžeme chápat jako firemní článek, který má za úkol koordinovat jiné pracovníky, aby bylo daného cíle dosaženo co nejefektivněji.

3.1.2 Rozdělení manažerů dle struktury podniku

- **Nižší manažeři** se často označují jako linioví manažeři. Tato kategorie zahrnuje například dispečery provozu, vrchní sestry nebo mistry ve výrobě. Mají za úkol koordinovat zaměstnance a řeší problémy každodenního charakteru.

- **Střední manažeři** jsou odpovědní za vedení nižších manažerů. Patří sem vedoucí regionálních poboček nebo vedoucí odboru. Jejich úkolem je uskutečňovat plány a strategické cíle podniku.
- **Vrcholoví manažeři** v organizační struktuře firmy jsou na samém vrcholu pyramidy. Jsou to generální ředitelé, obchodní ředitelé, ředitelé divizí. Mají odpovědnost za podnik jako celek a určují směr, kterým se bude firma v budoucnu ubírat. (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006)

3.1.3 Základní manažerské funkce

- **Plánování**

Je stanovení úkolů a jejich seřazení podle priorit s cílem dosažení daného cíle. Plánování můžeme dále dělit z hlediska krátkodobého a dlouhodobého horizontu.
- **Organizování**

Lze chápat jako přerozdělení úkolů pracovníkům nebo jednotlivým oddělením. Správné organizování by mělo vést k vyjasnění úloh jednotlivých článků v daném systému.
- **Vedení**

Vedení je proces motivování a ovlivňování aktivit pracovníků. Cílem je motivovat zaměstnance k co nejlepším výkonům při plnění úkolů.
- **Kontrolování**

Vyhodnocování informací a jejich porovnání s plánovanými cíli, které vede k nápravě při špatném či nedostatečném plnění úkolů. (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006)

Tabulka 1 - Rozdělení času manažerů

Plánování	Plánování	Plánování
Organizování		
Vedení	Organizování	Organizování
	Vedení	
Kontrolování	Kontrolování	Vedení
		Kontrolování
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Zdroj: (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006)

Manažeři na všech úrovních mají při své práci na starost vedení lidí. Ovšem podíl vedení v práci manažera klesá s tím, jak se se dostáváme od liniových manažerů směrem k těm vrcholovým. Tyto rozdílnosti zachytil již v roce 1987 Aldag a Stearns ve své knize Management. (ALDAG, a další, 1987)

3.1.4 Leader

„Lídr se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Lidi vede mimo jiné pomocí zvláštních prostředků: charismatu, osobní úcty, citové povzbuzení a stimulace k myšlení.“ (ŠULEŘ, 2009)

Schopnost dobrého vůdcovství rozpoznáme, jestliže nás lídr, kterého obdivujeme, inspiruje, podněcuje, zaujme nebo dokonce opustí. (ULRICH, a další, 2015)

Pro lídra je charakteristické, že se na podřízené dívá spíše jako na kolegy. S podřízenými navazuje osobní vztahy, učí je, projevuje jim respekt. Pracovníky motivuje tím, že jim jde příkladem. Je pro podřízené přirozenou autoritou.

3.2 Vedení lidí

V současnosti se problematice vedení lidí věnuje velká pozornost. Zatímco dříve se snaha upínala spíše na zvyšování výkonosti dělníků, nyní se firmy více soustředí na zefektivňování práce vedoucích pracovníků. Tento proces totiž často vede k několikanásobnému zvyšování výkonosti řadových pracovníků.

3.2.1 Rozdíl mezi vedením a řízením

Přestože se pojmy řízení a vedení často zaměňují, odborná literatura nás upozorňuje na důležitý fakt, že se nejedná o termíny se stejným významem.

Někteří autoři se domnívají, že vedení je synonymem pro řízení, pro management. Tato domněnka není správná. Výdovce se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Rozdíl mezi vedením a řízením může být definován následujícím způsobem: Vedení je součástí řízení, ale nikoli celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů. (DONNELLY, a další, 1997)

Řízení se zaměřuje na dosažení výsledků pomocí všech faktorů, jako jsou lidé, peníze, zařízení atd. Zatímco vedení se zaměřuje pouze na lidi resp. lidské zdroje. Vedení se dá vyložit jako proces, kdy se jeden jedinec snaží ovlivňovat jiné jedince.

3.3 Styly vedení lidí

Kapitola pojednává o rozdílných pohledech na role zaměstnanců, jejich motivaci a přístup k práci. Dále porovnává odlišnosti stylů vedení lidí v různých kulturách a definuje ideální přístup, který čerpá ze zkušeností obou kultur.

3.3.1 Teorie „X“ a „Y“

Tuto klasickou teorii zformoval a publikoval Douglas McGregor ve své knize *The Human Side of Enterprise* z roku 1960. Základem této teorie jsou dva extrémy – teorie X a teorie Y.

Teorie X je velice pesimistická, předpokládá totiž, že člověk je líný a snaží se vyhnout práci. Jelikož lidé pracují neradi, je nutné vytvořit systém odměn a trestů, který bude lidi při práci řídit. Práce je pro lidi pouze prostředkem, jak zajistit základní existenční potřeby. Nebere v úvahu, že by zaměstnanci mohli mít nějaké ambice. Dále tato teorie předpokládá, že lidé nemají rádi odpovědnost a raději se nechávají řídit. Toto platí pro většinu lidí. Vedle této většiny, je menší skupina lidí, kteří se této teorii vymykají a jsou tedy předurčení proto, aby řídili a kontrolovali ty, kteří přesně zapadají do teorie X.

Teorie Y je přesným opakem teorie X. Je to humanistická teorie, která předpokládá pozitivní vztah člověka k jeho práci. Věří v jeho angažovanost a loajalitu s firmou. Teorie Y má za to, že práce je pro člověka srovnatelnou aktivitou, jako je zábava či odpočinek. Lidé pracují rádi, protože tak mohou rozvíjet své schopnosti a potenciál. Také přístup k odpovědnosti je přesně opačný – člověk má rád, když odpovědnost leží právě na něm, protože rád pracuje samostatně. Cítí se býti garantem své práce. Samostatné rozhodování je typickou vlastností většiny lidí. Na rozdíl od teorie X, kde motivaci tvoří systém odměn a trestů, teorie Y věří v motivaci prostřednictvím vložené důvěry v pracovníka a poskytováním volnosti. Problémem je, že firmy tento potenciál nevyužívají a místo toho se snaží pracovníky kontrolovat. (MCGREGOR, c2006)

„Podstatou kompromisu je nalezení rozumné míry mezi uvedenými dvěma nefunkčními extrémy, přičemž moderní management dnes upřednostňuje přiklání se k teorii Y. Lze tedy konstatovat, že efektivní leadership využívá přednosti obou teorií s tím, že preferuje participativní styl řízení. Uplatňování participativních způsobů řízení v porovnání s udělováním autoritativních příkazů přináší lepší výsledky. (HORSKÁ, 2009)

V době, kdy McGregor tuto teorie tvořil, předpokládal, že ve firmách se používá buďto jeden, nebo druhý extrém. Sám byl zastáncem Teorie Y. Podle takového předpokladu by v podstatě stačilo používat dva základní styly vedení lidí – autoritativní styl v případě Teorie X a demokratický styl v případě Teorie Y. Je ale jasné, že tyto dva extrémy spíše vymezují hranice, mezi kterými se pohybujeme. V praxi je vždy potřeba volit nějaký kompromis mezi

těmito extrémny a to, jak v závislosti na tom, ke kterému extrémny zaměstnanci inklinují, tak v závislosti na dané situaci.

3.3.2 Teorie „Z“

Teorii Z představil americký profesor William Ouchi. Porovnával odlišnosti kultur amerických a japonských firem. Americkou filozofii řízení nazval Teorií A a tu japonskou Teorií J. Zaměřil se na výhody obou kultur a poté se je snažil spojit do jedné teorie, kterou nazval Teorie Z.

„Spojení týmového konsenzuálního rozhodování s individuální odpovědností – nejzávažnější prvek teorie „Z“ – vytváří příležitosti pro účast pracovníků a zároveň je nezbavuje odpovědnosti za realizace skupinového rozhodnutí. Tradiční západní vnější systém kontroly a motivování systémem objektivního sledování a následných odměn a postihů je méně účinný než síla povinnosti, která je základním stimulem Japonce. Bylo by žádoucí motivovat i Evropany „zevnitř“. U nich však nepůsobí vnitřní motivace s takovou intenzitou, a proto je doplnění přijatelným způsobem vnější kontroly nezbytné.“ (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006)

Tabulka 2 - Teorie Z

	Teorie A	Teorie J	Teorie Z
Zaměstnání	Krátkodobé	Celoživotní	Dlouhodobé
Rozhodování	Individuální	Konsenzuální	Konsenzuální
Odpovědnost	Individuální	Kolektivní	Individuální
Povyšování	Rychlé	Pomalé	Pomalé
Kontrola	Vnější, formální	Vnitřní, neformální	Vnitřní, neformální s formální mírou
Kariéra	Specializovaná	Nespecializovaná	Částečně specializovaná
Pracovník	Jako zaměstnanec	Jako člověk	Jako člověk

Zdroj: Vlastní zpracování dle (BĚLOHLÁVEK, a další, 2006)

Z výše uvedené tabulky je patrné, že teorie Z si bere z obou kultur to, co považuje za dobré, případně volí kompromis mezi oběma protipóly. V případě teorie A, tedy u americké kultury, je například vidět tendence k častým změnám zaměstnání, ať už z pohledu

zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele, zatímco u Japonců je běžné mít zaměstnání na celý život. Teorie Z považuje za ideální řešení kompromis v podobě dlouhodobého zaměstnání, nikoli však celoživotního. Z pohledu kariérní specializace je tomu tak, že Američané se raději drží své specializace i za cenu změny zaměstnání, na rozdíl od Japonců, kteří jsou ochotnější měnit svou specializaci podle aktuálních potřeb firmy. Teorie Z považuje za ideální řešení, kariéru pouze částečně specializovanou umožňující zaměstnanci širší pohled na problémy.

3.4 Klasické styly vedení

Klasické styly vedení charakterizují čtyři základní používané styly. Zatímco výše uvedené teorie se na vedení lidí dívají z hlediska přístupu pracovníků, klasické styly vedení lidí popisují nejčastější přístupy vedoucích pracovníků.

3.4.1 Autoritativní styl

Autoritativní styl se vyznačuje tím, že vedoucí osoba – manažer vydává povely svým podřízeným. Nepřipouští diskuzi. Manažer nemá zájem slyšet názory ostatních. Snaží se jít za svým a razí pouze své vlastní názory. Přiděluje jasně definované úkoly. Často mluví v první osobě jednotného čísla (já chci). Tento styl je hodně direktivní. Rozhodně není vhodné používat tento styl jako většinový. Jeho uplatnění by mělo přicházet pouze ve chvílích, které jsou k tomu vhodné. Například v krizových situacích, kdy je potřeba reagovat rychle a rozhodně, nebo na poradách, když se začne diskuze odklánět od tématu a stává se nekonstruktivní.

3.4.2 Demokratický styl

Demokratický styl je založen na tom, že vedoucí tvoří a zadává úkoly na základě konzultací s podřízenými pracovníky a dohlíží, případně koordinuje průběh prací spíše neformálně. Komunikace probíhá obousměrně. Přestože důležité věci jsou s podřízenými konzultovány, konečné slovo má leader. Tento styl je vhodný v situacích, kdy je dostatek času, protože demokratická diskuze může být zdlouhavá. Naopak není příliš vhodný v kritických situacích, kdy je potřeba rozhodnutí vydávat rychle. Výhodou tohoto stylu je angažovanost pracovníků na rozhodnutí, což pro ně může působit motivačně a zároveň závazně – jelikož spolurozhodli, odpovědnost leží i na nich samých. Nevýhodou tohoto stylu je právě zmiňovaná zdlouhavost rozhodování.

3.4.3 Liberální styl

Z názvu lze odvodit, že se jedná o styl založený na velké volnosti v jednání pracovníků. Vedoucí stanovuje spíše obecné cíle a jejich naplnění leží na pracovnících. Tento styl je vhodný pouze pro určitý druh pracovišť, jako jsou například výzkumná pracoviště. Výhodou je, že zaměstnancům je dána důvěra a ti pak mohou jednat zcela samostatně. Toto však může být zároveň nevýhodou, protože zaměstnanci mohou upřednostňovat osobní zájmy před zájmy organizace. Rovněž se mohou projevit nedostatky tohoto stylu, když zaměstnanci dojdou do bodu, kdy si neví rady, případně na nich leží odpovědnost učinit nějaké nepopulární rozhodnutí. V takovém případě může docházet například k odkládání důležitého rozhodnutí.

3.4.4 Styl Laissez – faire

Posledním stylem této kategorie je styl Laissez - fair, v překladu volný průběh. V tomto případě je řízení přenecháno plně do rukou skupiny. Jedná se o jakousi volnější verzi stylu liberálního. Vedoucí do chodu nezasahuje. Výhody a nevýhody jsou shodné jako u předchozího stylu – pracovníkům nikdo nezasahuje do práce, ale pracovníci se mohou potýkat s problémy, s nimiž si neví rady a cíle není dosahováno efektivně.

3.5 GRID – manažerská mřížka

V roce 1960 představili vědci Robert J. Blake a Jane S. Mouton GRID – dvourozměrný model, který popisuje manažerské styly podle toho, zda je styl zaměřený více na lidi, nebo na výsledky.

Manažerská mřížka je navržena o rozměru 9x9 a jsou do ní umístěné různé styly vedení, které mají přiřazené souřadnice. Autoři Gridu předpokládali, že každý manažer používá jeden styl jako hlavní, jeden jako záložní a případně pak ještě nějaký další. Blake a Moutonová považovali styl 9,9 za nejlepší, zároveň však upozorňovali, že definovat vedoucího tohoto typu pro každý druh práce je velice těžké. V současnosti není považován žádný z těchto stylů za ideální. Mnohem vhodnější je volit styl podle dané situace a kolektivu. (ŠULEŘ, 2009)

Obrázek 1 - Systém GRID

vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí			
1,9							9,9
				5,5	kompromisník		
1,1							9,1
volný průběh				plantážník			

Zdroj: Vlastní zpracování dle (BĚLOHLÁVEK, 2000)

➤ **1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů**

Takový vedoucí je silně orientovaný na potřeby lidí. Snaží se vytvořit přátelské a příjemné pracovní prostředí. Tato orientace na dobré mezilidské vztahy je však většinou na úkor pracovních výsledků.

➤ **9,9 Týmový vedoucí**

Tento styl byl považován za nejlepší. Základním předpokladem pro úspěšné aplikování tohoto stylu je efektivní týmová spolupráce a důvěra uvnitř týmu. Vedoucí týmu je orientovaný na cíl a snaží se ho dosáhnout, pomocí oddanosti pracovníků a jejich participaci na dosahování cíle.

➤ **1,1 Volný průběh**

Tento styl byl považován za nejméně vhodný. Manažer v tomto případě není orientován na dosažení cíle, ani na vytvoření dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance. Jeho práce bývá motivována pouze tím, aby si udržel svou pracovní pozici.

➤ **9,1 Plantážník**

Plantážník, nebo také Autorita a poslušnost, tak bývá nazýván styl se souřadnicemi 9,1. Manažer zastávající tento styl je silně orientován na výsledek. Nebere ohled na potřeby a názory pracovníků. K vedení využívá své autority. Pokud narazí na odpor, neváhá ho potlačit. Podřízeným dává jasné příkazy a nepřipouští diskuzi.

➤ **5,5 Kompromisník**

Kompromisník se snaží udržet rovnováhu mezi vysokou morálkou zaměstnanců a potřebou dosáhnout cíle. Snaží se nalézt ideální cestu ke splnění cíle pomocí vyjednávání případně ústupků. Při rozhodování následuje normy a nařízení.

➤ **9 + 9 Paternalista**

Manažer spadající do této kategorie stojí trochu mimo manažerskou mřížku. Střídá zájem o lidi a orientaci na cíl, není tomu ovšem jako v případě 9,9. Paternalista nepřistupuje k podřízeným jako ke kolegům, ale spíše jako ke svému majetku. Dokud jsou k němu loajální, stará se o ně, ale jakmile narazí na sebemenší odpor, tvrdě ho potlačí. Oldřich Šuleř chování paternalisty ve své knize *100 klíčových manažerských technik* přirovnává k chování rodiče k dítěti.

➤ **Oportunist**

Tento vedoucí používá všechny styly. Ne však s ohledem na vhodnost z hlediska dosažení týmových cílů ani příjemného pracovního prostředí. Činí tak pouze s ohledem na svůj vlastní prospěch – zvýšení platu, povýšení apod. Napodobuje styl, o kterém si myslí, že se od něj očekává. (BĚLOHLÁVEK, 2000)

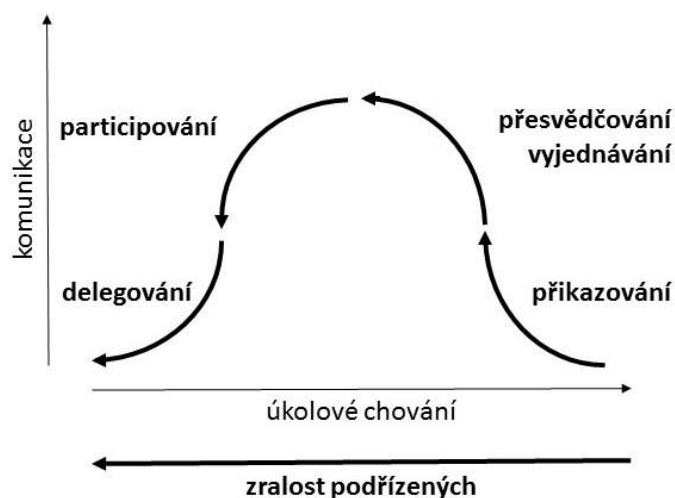
3.6 Situationalistická teorie

Ukazuje se, že týmový styl vedení, není vždycky nejvhodnější. Tam, kde je nutno rychle rozhodnout a kde je v ohrožení lidské zdraví, bude určitě lepší vedení autoritativní. Ve skupině výzkumníků, kteří nadšeně pracují na dokončení vynálezů, se dobře osvědčí zahrádkářský styl nebo dokonce volný průběh. Výběr správného způsobu řízení je tedy určován situací. (BĚLOHLÁVEK, 2000)

Principy situačního vedení jsou návodem pro volbu správného stylu vedení lidí podle situace a zralosti podřízených (ŠULEŘ, 2009)

Manažer by pak měl zvolit styl vedení přiměřený zralosti podřízených. Jeho chování lze popsat ve dvou dimenzích: podprůměrné chování (orientace na lidi) a direktivní chování (orientace na úkol). Vhodné styly vedení podle tohoto modelu odpovídají zralosti pracovníků: příkazování, přesvědčování resp. vyjednávání, participování a delegování. (ŠULEŘ, 2009)

Obrázek 2 - Situační vedení



Zdroj: Vlastní zpracování dle (ŠULEŘ, 2009)

➤ **Přikazování**

Zralost je nízká, proto je potřeba podřízeným udělovat přesné pokyny a zpětně je kontrolovat.

➤ **Přesvědčování**

Podřízení jsou schopni samostatné práce. Pracovní zralost je již na dobré úrovni, proto výsledky záleží spíše na psychologické zralosti. Prosté udělování příkazů již nestačí, je potřeba, aby manažer vysvětloval smysl svých rozhodnutí a motivoval tak pracovníky.

➤ **Participování**

Oba druhy zralosti jsou již na vysoké úrovni. Manažer dává pracovníkům možnost vyjádřit svůj názor a nechává je navrhovat řešení.

➤ **Delegování**

Pracovník je samostatný a při plnění běžných úkolů nepotřebuje nadřízeného. Manažer tedy zasahuje v případě mimořádných událostí. Manažerovo počínání by mělo směřovat k tomu, aby co nejvíce pracovníků, dovedl do této fáze. (ŠULEŘ, 2009)

Situationalistická teorie, nebo také situační vedení, je založeno na předpokladu, že manažer přizpůsobí svůj styl vedení aktuální situaci a také na zralosti podřízených

pracovníků. Rozlišujeme zralost pracovní, která představuje technické znalosti a dovednosti a zralost psychologickou, neboli schopnost přijímat odpovědnost za výsledky své práce.

3.7 Týmové role

„Ukazuje se, že k tomu, aby tým podával optimální výkon, dosahoval synergických efektů, musí být i určitým způsobem složen. Týmy, složené z členů vyznačujících se podobnými rysy chování, stylem práce, s podobnými postoji a způsobem myšlení, překvapivě často selžou“ (ŠULEŘ, 2009)

Tuto teorii představil R. Meredith Belbin v knize *Management Teams: Why they succeed or fail*. Belbin poukazuje na důležitost správného sestavení skupin na základě rolí jednotlivých členů. Ne každý pracovník je vhodný, aby zastával jakoukoli roli. Proto je důležité ono správné sestavení týmu. Také je důležité volit správný způsob vedení pro členy týmu zastávající různé role. V ideálním případě by v týmu neměla žádná z rolí chybět. (BELBIN, 2010)

Tabulka 3 - 9 rolí podle Belbina

Resource Investigator	Teamworker	Co-ordinator
Plant	Monitor Evaluator	Specialist
Sharper	Implementer	Completer Finisher

Zdroj: Vlastní zpracování dle (BELBIN, 2010)

Velice důležitým produktem správně sestaveného týmu, je dosažení synergického efektu. Tato myšlenka pracuje s předpokladem, že sehraná skupina pracovníků může dosáhnout lepšího výsledku, než stejný počet jednotlivců. Naopak, pokud není skupina sehraná, může dosáhnout horšího výsledku, než kdyby pracoval každý samostatně. Proto je velice důležité dosáhnout synergie.

„Právě to, že lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, že dochází k doplňování jejich nedostatků přednostmi jiných, že nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, vytváří novou kvalitu.“ (ŠULEŘ, 2009)

Stephan Covey ve své knize *7 návyků skutečně efektivních lidí* jako 6 návyk uvádí právě vytváření synergie. Přestože ji považuje za přirozený projev, upozorňuje, že většina

lidí je vychovávána k nedůvěře v ostatní a dosáhnout tedy synergické spolupráce nebývá snadné.

„Synergie je přirozená a její projevy nalezneme všude kolem sebe. Když zasadíme 2 rostliny blízko sebe, jejich kořeny se začnou proplétat, zlepšují kvalitu půdy a rostliny rostou lépe, než kdyby byly daleko od sebe. Dva spojené kusy dřeva unesou větší váhu, než odpovídá tomu, co by unesl každý zvlášť. Celek je víc než součet jeho částí. Jedna a jedna jsou tři, nebo více.“ (COVEY, 2006)

Styl vedení využívající týmové role vychází z faktu, že pracovní skupina má určitou strukturu. Tuto strukturu tvoří lidé a role, které na sebe přijímají. Pokud skupina zahrnuje tyto role, stává se fungující skupinou, která je díky synergickému efektu schopna docílit lepších výsledků, než by docílili ti samí lidé jako jednotlivci. Úkolem manažera by tedy mělo být zajištění správného rozložení pracovníků, z hlediska jejich přirozených rolí.

3.8 Delegování pravomoci

Delegování je proces, kdy se manažer zbavuje méně důležitých činností tím, že je předá podřízenému. Názory na úroveň delegování se různí. Může s sebou nést jak výhody, tak i nevýhody, zejména pokud není správně provedeno. V posledních letech však více převládá názor ve prospěch vyšší úrovně delegování. Při delegování je vhodné používat pravidlo SMART.

Výhody delegování:

- Manažer má více času na důležitější úkoly.
- Rozvíjí se schopnosti a samostatnost pracovníků, na které jsou úkoly delegovány.
- Zvýšená pravomoc motivuje pracovníka, aby ukázal jeho schopnosti.
- U pracovníků se rozvíjí tvořivost a jsou schopni lépe reagovat na změny.

Nevýhody delegování:

- Delegování vyžaduje vysoké kvalifikační požadavky.
- Může dojít ke ztrátě kontroly manažera.
- Může docházet k dublování činností.

Možnosti delegování klesají s rostoucí specializací pracovníků a naopak. Delegování není tedy vhodné, ani možné aplikovat vždy a všude. (DONNELLY, a další, 1997)

Aby delegování přineslo pozitivní změny, je nezbytné provádět ho správně a následně dohlížet na to, jestli je daná činnost prováděna minimálně stejně dobře, jako předtím. Oldřich Šuleř v knize 100 klíčových manažerských technik uvádí pravidla, která by se měla dodržovat (ŠULEŘ, 2009):

- Pracovníkovi je potřeba co nejjasněji vysvětlit, co se od něj očekává. Vyplatí se projít úkol s pracovníkem vícekrát, aby vše bylo správně pochopeno.
- Je třeba vysvětlit smysl a důvody, proč má být úkol splněn.
- S pracovníkem by měla být prodiskutována očekávaná úroveň (kvalita) výsledku.
- Manažer by se měl ujistit, že pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů.
- Pracovník musí obdržet všechny potřebné informace včetně informací o lidech, se kterými bude muset spolupracovat.
- Pracovník musí dostat takový stupeň pravomoci, jaký je nezbytný pro splnění delegovaného úkolu a musí správně pochopit hranice své odpovědnosti.
- Je dobré delegovat celou práci. Pracovníkovi to spíše ukáže smysl delegovaného úkolu a dá mu to jasnější cíl.

Způsob a míru delegování pravomoci by měli manažeři volit s ohledem na typ společnosti, ve které pracují. Pokud je vhodné v dané společnosti aplikovat větší decentralizaci pravomocí, je třeba eliminovat negativa, které s sebou může tento krok nést a dodržet správné zásady delegování.

4 Vlastní práce

Praktická část se zabývá analýzou stylů vedení používaných ve firmě. Výsledkem celé práce je popsání fungování konkrétní středně velké společnosti z hlediska vedení lidí a navržení kroků, které by tuto oblast mohly vylepšit.

4.1 Charakteristika podniku

Firma XYZ s.r.o. působí na českém trhu již 15let v oblasti distribuce potravin. Mezi její zákazníky patří výrobci potravin, kterým dodává suroviny pro výrobu. Společnost podniká se sídlem i sklady v Praze. Má jediného jednatele, který je zároveň majitelem i generálním ředitelem. XYZ s.r.o. zajišťuje rozvoz zboží po celé České republice, 5 dní v týdnu. Disponuje vlastním vozovým parkem, který čítá 10 rozvozových vozů, převážně značek Iveco a DAF. Všechny vozy jsou vybaveny izolovanou skříňovou nástavbou, opatřenou chladicím agregátem a kapacitou ložné plochy 8 až 20 palet.

4.1.1 Historie podniku

Společnost XYZ s.r.o. byla založena v roce 2002 v Praze jako obchodní společnost. Zabývala se především dodávkami čerstvého masa do restaurací a provozů závodního stravování. Zprvu společnost fungovala čistě jako sprostředkovatel obchodu mezi výrobcem a zákazníkem. Postupem času si pořídila vlastní sklad a rozvozové auto. Ze sprostředkovatele se tedy stala distributorem. Dále byla firma zaregistrována jako přebalovací středisko a bylo jí přiděleno identifikační označení výrobků živočišného původu tzv. ovál. Od této chvíle společnost XYZ s.r.o. distribuovala výrobky pod vlastním logem, tedy pod privátní etiketou. S postupujícím vývojem situace trhu a vstupem zahraničních distributorů pozice společnosti v segmentu teplé gastronomie slábla. Vedení společnosti tak začalo oslovovat nové segmenty, které by kompenzovaly ztráty. Největším z těchto segmentů byly výrobci lahůdek a pekárny. Následně společnost rozšiřovala sortiment podle požadavků zákazníků. Dnes mezi hlavní obchodované suroviny patří mléčné výrobky, vejce a vaječné výrobky, maso a masné výrobky a sterilovaná zelenina. Protože se jedná o B2B obchod, všechny suroviny se obchodují v adekvátně velikém balení od 10kg do 600kg.

4.1.2 Předmět činnosti

Společnost XYZ s.r.o. působí na trhu v oblasti dodávek potravinových surovin pro výrobní podniky. Mezi jeho hlavní skupiny zákazníků patří:

- Výrobci lahůdek
- Pekárny a cukrárny
- Gastronomie

Tato společnost dnes spolupracuje s převážnou většinou výrobců lahůdek v ČR a nabízí pro ně kompletní sortiment. Významnou část obchodní činnosti tvoří také spolupráce s největšími stravovacími řetězci v ČR. Nejmenší skupinu zákazníků tvoří pekárny a cukrárny, proto vedení společnosti v poslední době klade veliký důraz na rozvoj této oblasti.

Suroviny pro své zákazníky si firma XYZ s.r.o. nechává vyrábět pod vlastní etiketou v České republice, případně je dováží ze zahraničí. Při zadávání výroby používá vlastní receptury, které se za léta spolupráce se zákazníky osvědčily. Nejedná se tedy o klasický velkoobchod.

Firma se zaměřuje na dodávky komodit ve velkých objemech, hlavní konkurencí tak nejsou velkoobchody, nýbrž samotní výrobci. Hlavními konkurenčními výhodami společnosti jsou nabídka komplexního sortimentu, variabilita sortimentní nabídky a perfektní znalost trhu.

4.1.3 Řídící struktura

V současnosti má firma 28 zaměstnanců. Pozici generálního ředitele zastává jednatel a zároveň jediný majitel firmy. Generální ředitel má tři přímé podřízené, kterými jsou obchodní ředitel, ekonomický ředitel a ředitel provozu. Pozice obchodního ředitele se ujal sám jednatel a vede tak tři obchodní zástupce a jednu nákupčí. Ekonomický ředitel má na starosti finanční a ekonomickou stránku firmy a pro tuto činnost má k dispozici jednu pracovní sílu, která vykonává funkci účetní. Dále do jeho kompetence spadá IT, protože má nejpokročilejší znalost informačního systému. Posledním přímým podřízeným generálního ředitele je provozní ředitel. Tento je zodpovědný za chod objednávkového oddělení, skladu a logistiky. Přímými podřízenými ředitele provozu jsou vedoucí oddělení objednávek a

vedoucí skladu a logistiky. Zde opět dochází ke kumulaci funkcí, takže vedoucího skladu a logistiky vykonává stejný člověk, který je zároveň ředitelem provozu. Vedoucí skladu a logistiky je pak přímým nadřízeným sedmi skladníků a devíti řidičů. Vedoucí oddělení objednávek je nadřízeným třech obchodních referentek. I na tomto místě jeden člověk vykonává dvě funkce. Vedoucí oddělení objednávek je tedy zároveň obchodní referentkou.

Pracovní náplň jednotlivých funkcí:

➤ **Generální ředitel**

- Vytváření celkové strategie firmy, vedení vrcholového managementu, rozhodování o zásadních firemních investicích

➤ **Obchodní ředitel**

- Vytváření obchodní strategie firmy, vedení obchodních zástupců, vedení nákupčího, monitoring tržního prostředí, pravidelné návštěvy světových potravinářských veletrhů

➤ **Ekonomický ředitel**

- Vytváření a dohled nad finanční strategií, analýza finanční a ekonomické situace podniku, vedení účetní, zodpovědnost za úvěry, zodpovědnost za platby, vytváření a dohled nad IT strategií, návrhy na zlepšení v oblasti IT, zodpovědnost za celkovou funkčnost IT, evidence dováženého zboží – Intrastat, Ekokom

➤ **Provozní ředitel**

- Zodpovědnost za chod celého provozního oddělení, reporting generálnímu řediteli z hlediska chodu provozní části, návrhy investic vedoucích k zlepšení chodu dané oblasti, optimalizace procesů a identifikace možných rezerv běžného chodu, výběrová řízení na dodávky nových vozů, skladové manipulační techniky, regálových systémů, vzduchotechniky a dalšího technického vybavení

➤ **Nákupčí**

- Zodpovědnost za jednání s dodavateli, zodpovědnost za nákupní ceny, správa karet zboží v systému – údaje o zboží, produktové fotografie, produktové specifikační listy, vyhledávání nových obchodních příležitostí z hlediska nových surovin, analýza prodejů a ziskovosti

jednotlivých položek, pravidelné návštěvy světových potravinářských veletrhů

➤ **Obchodní zástupce**

- Řešení požadavků stávajících zákazníků a rozvoj spolupráce s nimi, vyhledávání nových obchodních příležitostí, uzavírání kontraktů se zákazníky, teamová spolupráce s nákupčím s cílem uspokojovat poptávku zákazníků, posilování postavení společnosti na trhu, řešení reklamací závažnějšího charakteru

➤ **Účetní**

- Vedení účetnictví, mzdy, komunikace s obchodními partnery v oblasti fakturace, správa pohledávek, nákup kancelářských potřeb včetně výběrového řízení na dodavatele

➤ **Vedoucí oddělení objednávek**

- zodpovědnost za chod objednávkového oddělení, vedení obchodních referentek, optimalizace procesů z hlediska přijímání objednávek a návrhy na zlepšení, zodpovědnost a evidenci pohybů v pokladně, telefonický příjem objednávek, komunikace se Státní veterinární správou ohledně dovozu zboží živočišného původu

➤ **Vedoucí skladu a logistiky**

- Zodpovědnost za běžný chod skladu, organizace logistiky, průběžná optimalizace logistických tras, optimalizace nákladů (vozový park, pohonné hmoty, obalový materiál, spotřební materiál), evidence obalů, zodpovědnost za včasné provedení všech revizí týkajících se skladu a vozového parku, evidence šarží a teplot, zodpovědnost za čistotu a přehlednost skladu

➤ **Obchodní referentka**

- Příjem objednávek telefonicky a elektronicky, zaznamenání objednávky do systému, příprava podkladů pro skladníky, fakturace, zadávání faktur od dodavatelů do systému, upozornění obchodního týmu na zákazníky, kteří zastavili nebo snížili odběr, příjem a vyřízení běžných reklamací

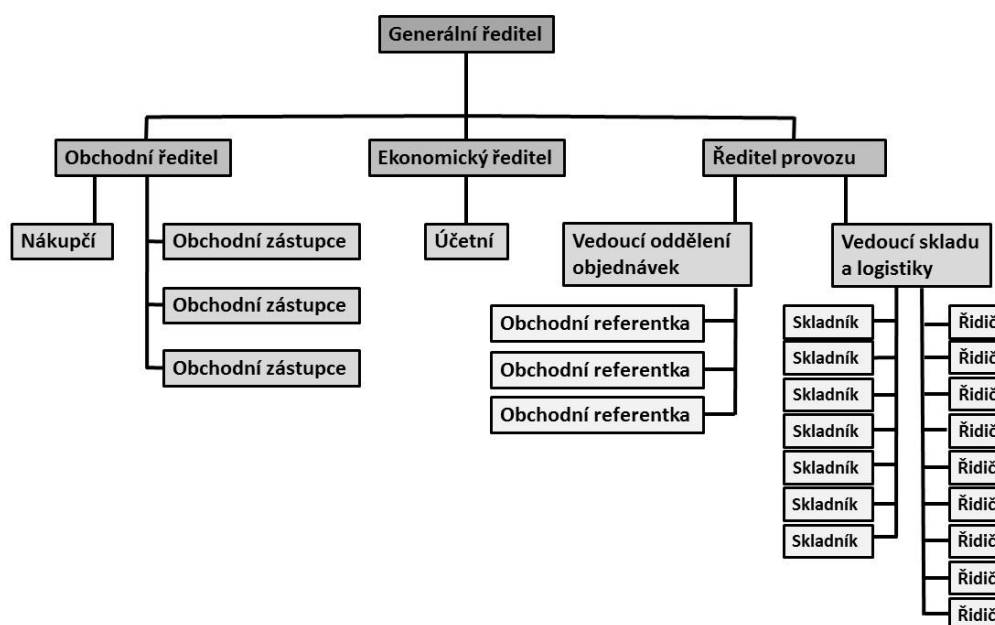
➤ **Skladník**

- Fyzický příjem zboží, příprava a expedice objednávek zákazníků na základě podkladů od obchodních referentek, zodpovědnost za expiraci zboží

➤ **Řidič**

- Rozvoz zboží, zodpovědnost za prvotní evidenci obalů při předávání/přebírání od zákazníků, zodpovědnost za čistotu a technický stav vozu, zodpovědnost za hotovost od zákazníků, zodpovědnost za správnost údajů vyplněných za dodacím listu, případně reklamačním protokolu, reprezentativní vystupování u zákazníků

Obrázek 3 - Řídící struktura společnosti XYZ s.r.o.



Řídící struktura firmy není složitá. Je to dáno relativně malým počtem zaměstnanců. Vzhledem k nízkému počtu vedoucích pracovníků dochází ke kumulování funkcí. Generální ředitel tak zastává dvě funkce a stejně je tomu v případě ředitele provozu, který zároveň působí jako vedoucí skladu a logistiky. Takzvaně kumulovanou funkci má také Vedoucí oddělení objednávek, která je současně obchodní referentkou.

4.2 Analýza stylů vedení v daném podniku

Následující kapitola je věnována šetření ve firmě XYZ s.r.o. Definuje samotný předmět šetření, detailně popisuje dotazník a okolnosti, za kterých bylo šetření prováděno. Dále je kapitola věnována vyhodnocení odpovědí manažerů a jejich podřízených.

4.2.1 Předmět šetření

Předmětem šetření byla společnost, která si nepřála být uveřejněna. V textu je tedy označována jako společnost XYZ s.r.o. Zkoumaným souborem byli všichni zaměstnanci této společnosti. Zkoumaný soubor byl rozdělen na dvě skupiny. První skupinu tvořili vedoucí pracovníci firmy – obchodní ředitel, ekonomický ředitel a provozní ředitel. Druhá skupina se skládala z jejich podřízených. Všichni zaměstnanci společnosti souhlasili s vyplněním dotazníku.

4.2.2 Dotazníkové šetření

Zaměstnancům včetně manažerů byly rozdány dotazníky spolu s nepotištěnými obálkami. Všichni respondenti měli za úkol vyplnit dotazníky, vložit je do obálek a takto vložit do připraveného boxu. Box byl vyroben tak, aby jej nebylo možné otevřít, aniž by došlo k viditelnému poškození. Na vrchní straně boxu, byl vyříznut otvor přesně na velikost obálky.

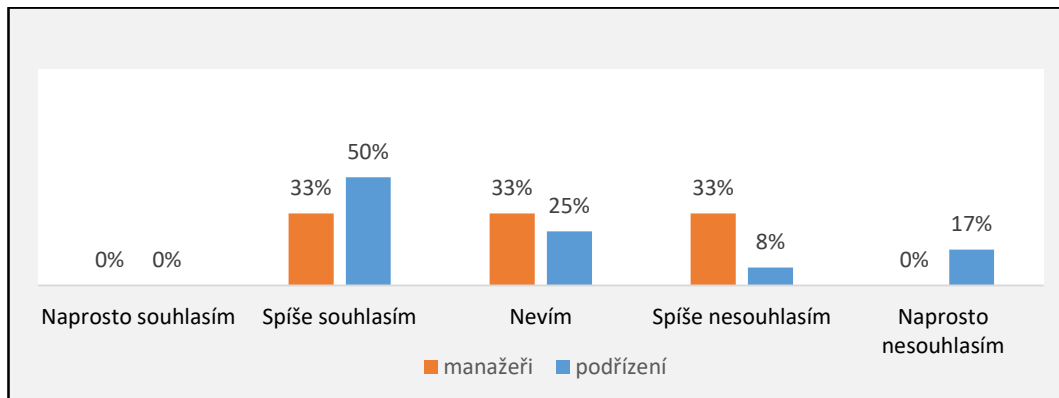
Respondenti měli na vyplnění dotazníku 5 dní. Tím bylo zajištěno, že všichni budou schopni dotazníky vyplnit a odevzdat. Box byl umístěn v kanceláři obchodních referentek, aby k němu měli všichni přístup. Po uplynutí lhůty byl box rozpečetěn a obsahoval všech 28 dotazníků. Všechny dotazníky byly řádně vyplněny.

4.2.3 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník obsahoval 15 tvrzení vycházejících z kapitol v teoretické části. Byl rozdán všem 28 zaměstnancům společnosti XYZ s.r.o. Všichni tito zaměstnanci dotazník vyplnili a odevzdali. Odpovědi byly sečteny, vypočítána absolutní a relativní četnost a data vyhodnocena. Pro lepší přehlednost a možnost porovnání, jsou data prezentována pomocí grafu, který zahrnuje odpovědi manažerů i podřízených pracovníků. Hodnoty v grafu představují relativní četnost odpovědí.

První tvrzení se týkalo přirozené autority manažerů a bylo formulováno na základě kapitoly 3.1.4 Leader.

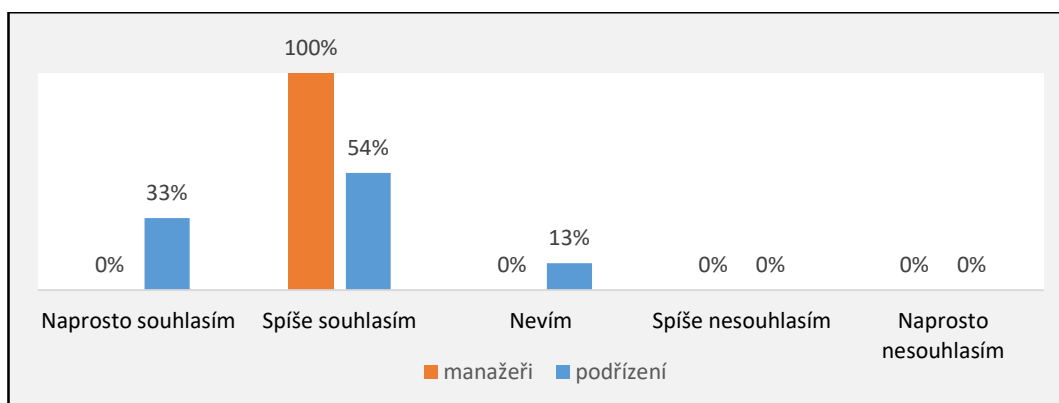
Graf 1 - Tvrzení č. 1



S tvrzením, že manažer má přirozenou autoritu, spíše souhlasilo 33% manažerů a přesně polovina podřízených. Odpověď „Nevím“ volilo 33% manažerů a 25% podřízených pracovníků. 33% manažerů spíše nesouhlasilo, stejně jako 8% jejich podřízených. Zbývajících 17% podřízených naprosto nesouhlasilo. Nenašel se nikdo, kdo by zaškrtnl odpověď „Naprosto souhlasím“.

Druhé tvrzení vycházelo stejně jako předchozí tvrzení z kapitoly 3.1.4 Leader a týkalo se přístupu manažerů ke svým podřízeným.

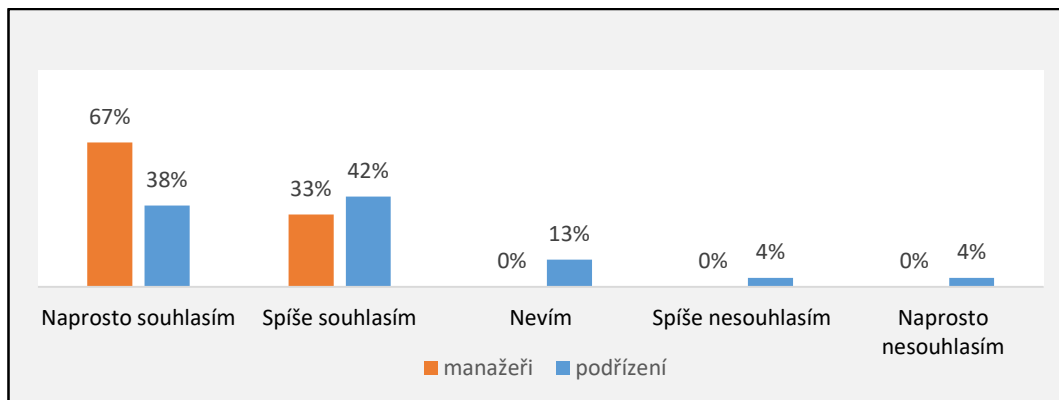
Graf 2 - Tvrzení č. 2



Všichni manažeři spíše souhlasili s tvrzením, že jedná s podřízenými jako se sobě rovnými. Tuto možnost zvolilo 54% podřízených pracovníků, 33% podřízených s tímto tvrzením naprosto souhlasilo a zbylých 13% podřízených nevědělo. Stejně jako v případě předchozího tvrzení, nebyl nikdo, kdo by použil nesouhlasnou odpověď.

Třetí tvrzení mělo zjistit, zda manažeři konzultují svá rozhodnutí s podřízenými. Toto tvrzení bylo formulováno na základě poznatků obsažených v kapitole 3.4 Klasické styly vedení lidí

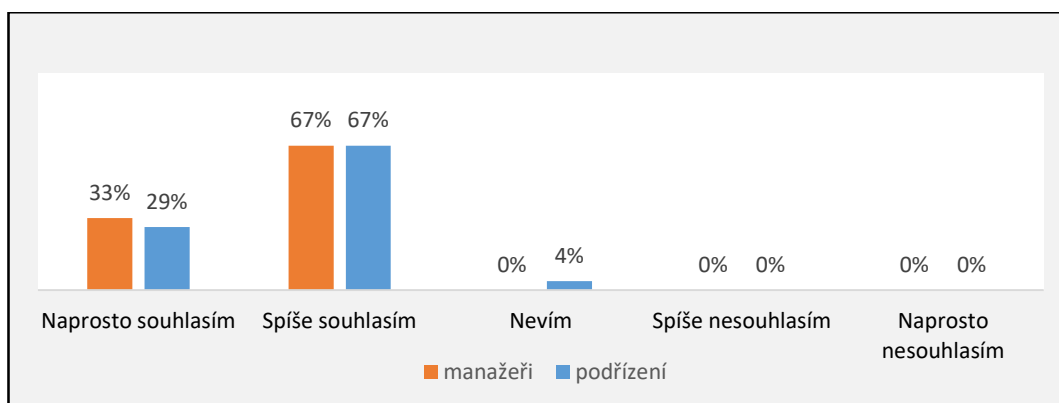
Graf 3 - Tvrzení č. 3



S tímto tvrzením naprosto souhlasilo 67% manažerů a 38% jejich podřízených. Spíše souhlasilo 33% manažerů a 42% podřízených pracovníků. Možnost „Nevím“ zvolilo 13% podřízených. Pouze 4% podřízených pracovníků spíše nesouhlasily a naprosto nesouhlasily rovněž 4%.

Tvrzení čtyři bylo formulováno na základě stejné kapitoly jako předchozí tvrzení a týkalo se naslouchání potřeb podřízených ze strany manažera.

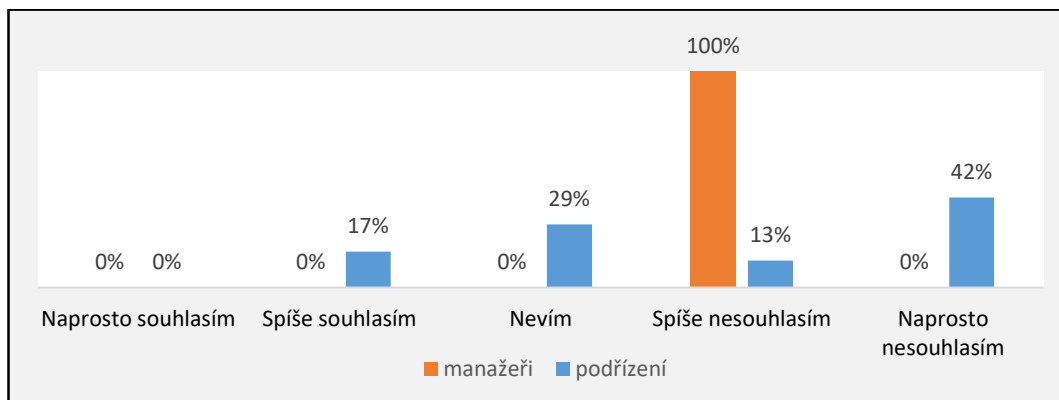
Graf 4 - Tvrzení č. 4



S tvrzením, že manažer naslouchá potřebám svých podřízených, naprosto souhlasilo 33% manažerů a 29% podřízených pracovníků. Shodných 67% manažerů a podřízených pracovníků zaškrtnulo možnost „Spíše souhlasím“. Pouze 4% podřízených pracovníků neví. Nikdo z pracovníků ani manažerů nezvolil žádnou z nesouhlasných odpovědí.

Páté tvrzení zkoumalo, zda se manažeři zajímají o to, co dělají jejich podřízení. Toto tvrzení vycházelo z kapitoly 3.4 Klasické styly vedení lidí.

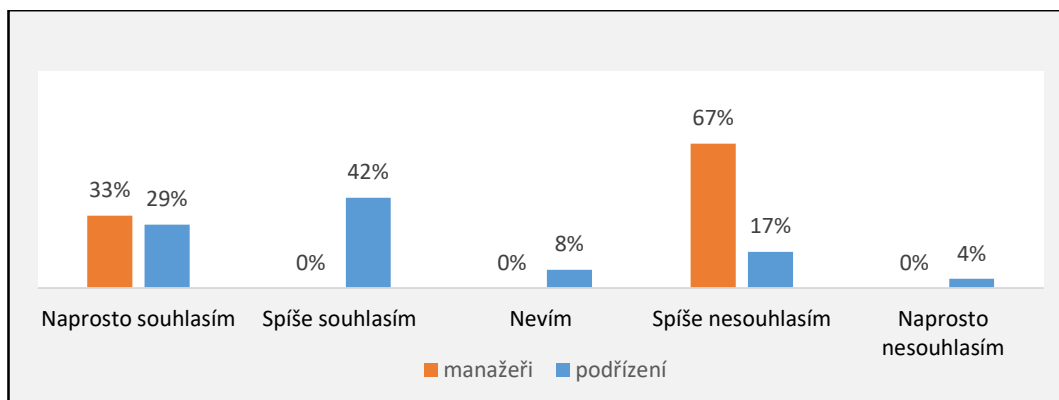
Graf 5 - Tvrzení č. 5



Všichni manažeři spíše nesouhlasili s tím, že se nezajímají o to, co dělají jejich podřízení. Tuto možnost označilo 13% podřízených. Naprostou nesouhlasilo 42% podřízených, 29% neví a 17% s tvrzením spíše souhlasilo. Nebyl nikdo, kdo by naprostou souhlasil.

Šesté tvrzení bylo zaměřeno na kontrolu plnění úkolů a rovněž bylo formulováno na základě poznatků shrnutých v kapitole 3.4 Klasické styly vedení lidí.

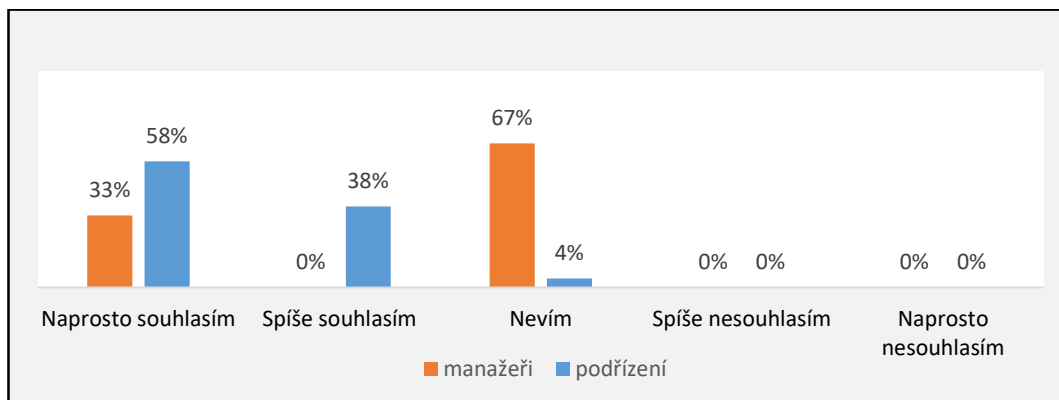
Graf 6 - Tvrzení č. 6



S tvrzením, že manažeři kontrolují, zda podřízení plní svoje úkoly, naprostou souhlasilo 33% manažerů a 29% podřízených. Spíše souhlasilo 42% podřízených a 8% nevědělo. Možnost „Spíše nesouhlasím“ zvolilo 67% manažerů a 17% podřízených. Pouhá 4% podřízených s tvrzením naprostou nesouhlasila.

Sedmé tvrzení se týkalo atmosféry ve firmě, konkrétně přátelského prostředí. Tvrzení vycházelo z kapitoly 3.5 GRID – manažerská mřížka.

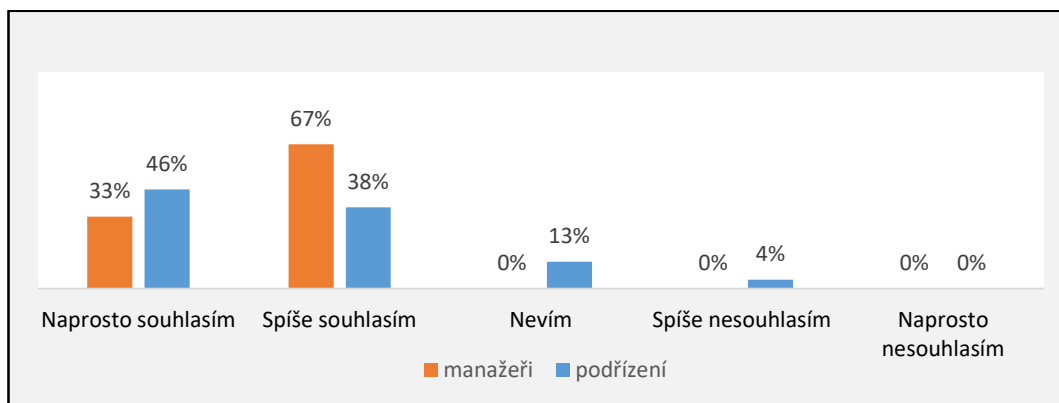
Graf 7 - Tvrzení č. 7



S tímto tvrzením vyjádřilo naprostý souhlas 33% manažerů a 58% pracovníků. Spíše souhlasilo 38% podřízených. Možnost nevíم zvolilo 67% vedoucích pracovníků a pouze 4% podřízených.

Tvrzení osmé bylo zaměřeno na zjištění, zda manažeři vedou své podřízené k týmové práci. Toto tvrzení bylo formulováno na základě kapitoly 3.5 GRID – manažerská mřížka.

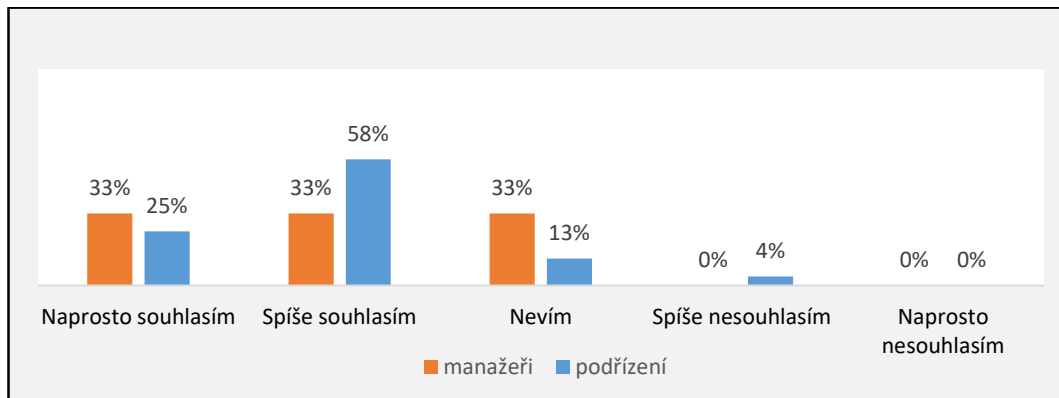
Graf 8 - Tvrzení č. 8



S tvrzením, že manažer vede své podřízené k týmové práci, naprostou souhlasilo 33% manažerů. Stejnou možnost zvolilo 46% podřízených. Možnost „Spíše souhlasím“ zvolilo 67% manažerů stejně jako 38% podřízených. Jestli jsou vedeni k týmové práci, nevědělo 13% podřízených a 4% s tímto tvrzením spíše nesouhlasilo.

Deváté tvrzení bylo zaměřeno na objektivitu manažerů za každých okolností. Stejně jako dvě předchozí tvrzení i toto vycházelo z kapitoly 3.5 GRID – manažerská mřížka.

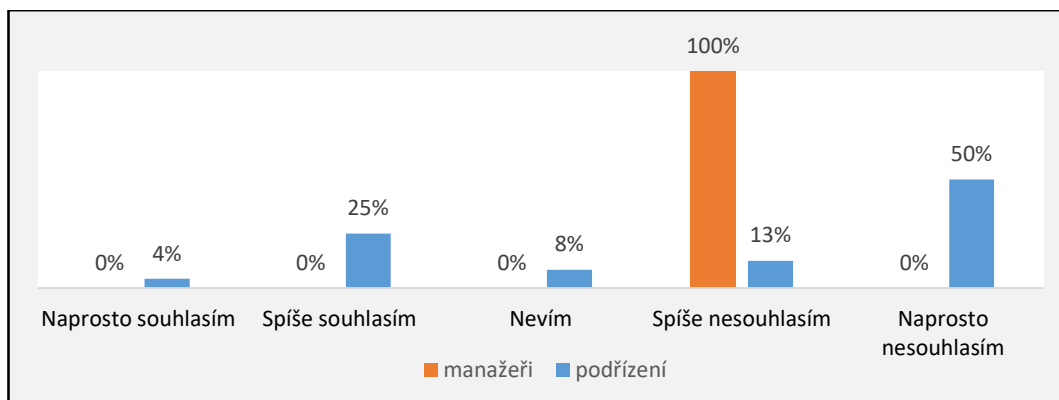
Graf 9 - Tvrzení č. 9



S tím, zda je manažer objektivní za každých okolností, naprosto souhlasilo 33% manažerů a také 25% podřízených. Spíše nesouhlasilo 33% manažerů a 58% podřízených. Možnost „Nevím“ volilo 33% manažerů a 13% podřízených. Pouhá 4% podřízených spíše nesouhlasila. Nikdo nevyjádřil naprostý nesouhlas s tímto tvrzením.

Desáté tvrzení zkoumalo, zda jsou manažeři ochotni připouštět diskuzi, nebo zda pouze vydávají povely. Taktéž vycházelo z kapitoly 3.5 GRID – manažerská mřížka.

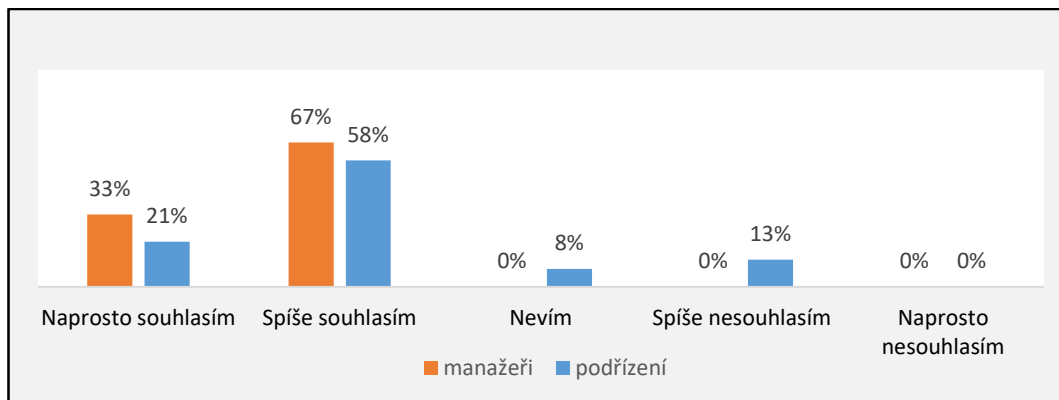
Graf 10 - Tvrzení č. 10



Všichni manažeři odpověděli shodně, „Spíše nesouhlasím“. Tuto odpověď zvolilo také 13% podřízených. Celá polovina podřízených zaměstnanců s výrokem naprosto nesouhlasí. Naopak naprostý souhlas vyjádřili 4% podřízených a 25% podřízených spíše souhlasilo. Zbývajících 8% podřízených zaškrtnlo odpověď „Nevím“.

Jedenácté tvrzení bylo zaměřeno na zjištění, zda podřízení dostávají od manažerů prostor navrhnout řešení. Formulace tohoto tvrzení byla provedena na základě poznatků z kapitoly 3.6 Situacionalistická teorie.

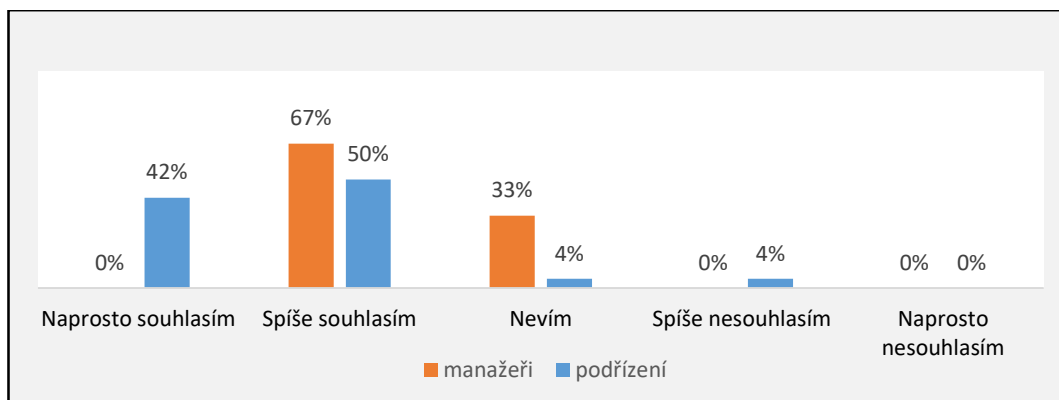
Graf 11 - Tvrzení č. 11



S tímto tvrzením naprostou souhlasilo 33% manažerů a 21% podřízených. Spíše souhlasilo 67% manažerů a 58% podřízených. Možnost „Nevím“ volilo 8% podřízených pracovníků a zbývajících 13% spíše nesouhlasilo.

Tvrzení číslo dvanáct se týkalo samostatnosti podřízených a bylo, stejně jako tvrzení číslo jedenáct, bylo opřeno o poznatky z kapitoly 3.6 Situacionalistická teorie.

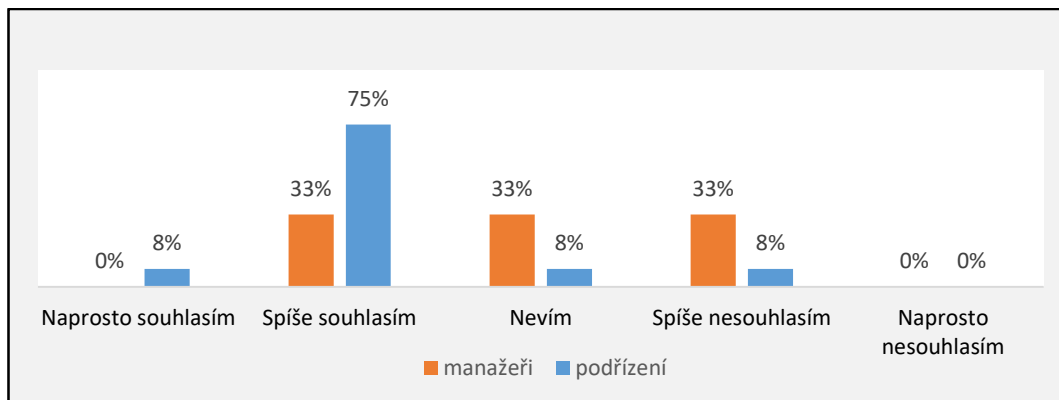
Graf 12 - Tvrzení č. 12



S tvrzením, že podřízení jsou schopni plně samostatné práce, souhlasilo 42%. Spíše souhlasilo 67% manažerů a přesně polovina podřízených. Nevědělo 33% manažerů a 4% podřízených. Spíše nesouhlasila 4% podřízených.

Třinácté tvrzení bylo zaměřeno na zjištění, zda manažeři stanovují k delegovaným úkolům datum jeho splnění. Toto tvrzení bylo formulováno na základě kapitoly 3.8 Delegování pravomoci.

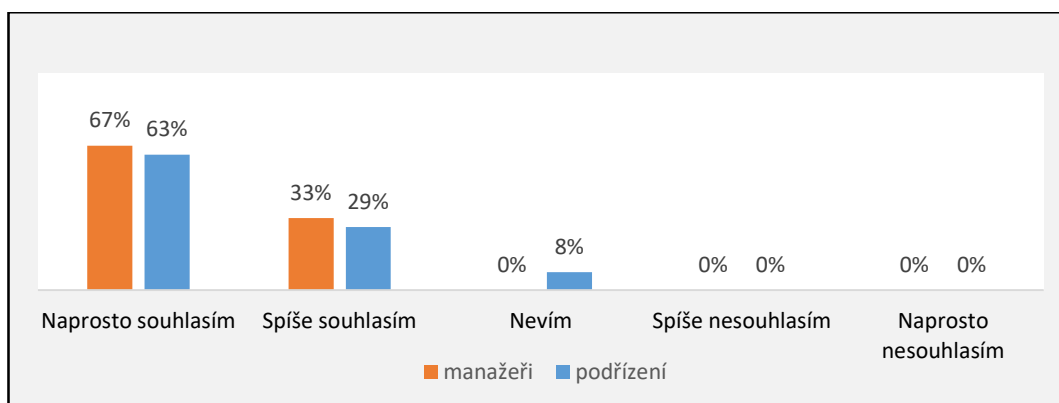
Graf 13 - Tvrzení č. 13



S výrokem naprosto souhlasilo 8% podřízených. Celé tři čtvrtiny podřízených zvolilo odpověď „Spíše nesouhlasím“, stejně jako 33% manažerů. Zda s tímto tvrzením souhlasí, či ne nevědělo 8% zaměstnanců a 33% manažerů. Spíše nesouhlasilo 33% manažerů a 8% podřízených pracovníků. Žádný z respondentů nezvolil možnost „Naprosto nesouhlasím“.

Tvrzení čtrnácté se týkalo srozumitelnosti zadávaných úkolů. Stejně jako předchozí tvrzení i toto vycházelo z kapitoly 3.8 Delegování pravomoci.

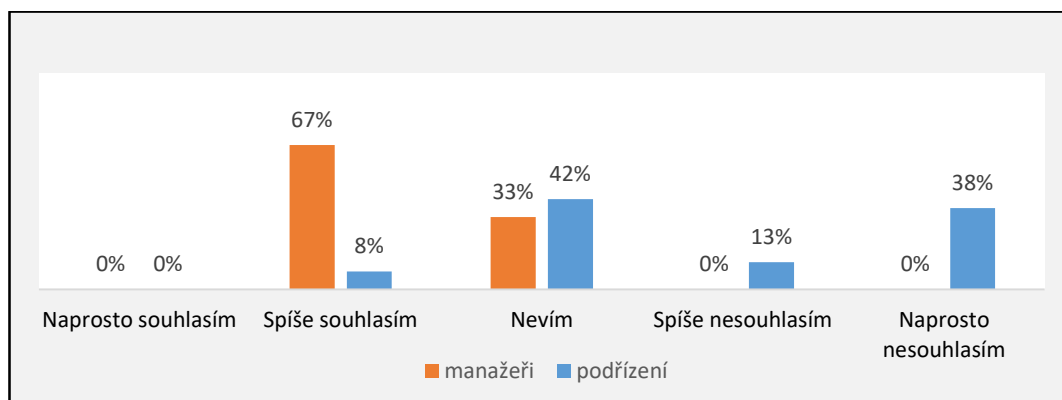
Graf 14 - Tvrzení č. 14



S tvrzením, že manažer zadává úkoly srozumitelně, naprosto souhlasilo 67% manažerů a 63% jejich podřízených. Zbýlých 33% manažerů spíše souhlasilo stejně jako 29% podřízených. Odpověď neví volilo 8% podřízených. Mezi respondenty se nenašel nikdo, kdo by vyjádřil jakoukoli míru nesouhlasu.

Patnácté tvrzení zkoumalo celkovou spokojenost s přístupem manažerů k vedení lidí.

Graf 15 - Tvrzení č. 15



S výrokem, že by bylo dobré, kdyby manažer změnil svůj způsob, jakým vede podřízené, spíše souhlasilo 67% manažerů a 8% podřízených. Zbýlých 33% manažerů zvolilo odpověď „Nevím“. Stejnou odpověď vybralo také 42% podřízených. Spíše nesouhlasilo 13% podřízených a 38% zaškrtnulo odpověď „Naprosto nesouhlasím“. Mezi respondenty se nenašel nikdo, kdo by naprosto souhlasil.

5 Výsledky a diskuse

Kapitola výsledky a diskuze, obsahuje vlastní subjektivní pozorování chování manažerů a dále shrnuje a komentuje výsledky dotazníkového šetření a také pozorování probíhajícího během výkonu bakalářské praxe. Jednotlivá tvrzení jsou rozdělena podle kapitol z teoretické části, ze kterých vychází. Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření, je koncipováno tak, aby směřovalo k popisu stávající situace a navržení opatření, které povedou ke zlepšení.

5.1 Subjektivní zhodnocení

Na základě vlastního pozorování mohu konstatovat, že ani jeden z manažerů se nezdá býti typickým příkladem autoritativního typu. O většině záležitostí se všichni manažeři snaží rozhodovat společně a často si přizvou na poradu příslušného podřízeného. Na rozdíl od svých dvou kolegů se obchodní ředitel snaží být přítomen většině rozhodovacích procesů. V tomto ohledu je nutno připomenout, že obchodní ředitel je zároveň generálním ředitelem. V případě všech manažerů jsem pozoroval jakousi laxnost v kontrole dodržování již implementovaných rozhodnutí. Několikrát se dokonce stalo, že se dané rozhodnutí přijímalo opakovaně, byť v mírně pozměněné formě. Celkově bych přístup manažerů ke svým podřízeným nazval spíše jako kolegiální. Také jsem pozoroval jistou formu absence hierarchie. Zatímco manažeři měli za to, že určitá povinnost je jasně dána, podřízený se vyjadřoval, jako by o ničem nevěděl. Dokonce jsem byl svědkem, kdy podřízený tvrdil, že neví, kdo je jeho nadřízený. Domnívám se, že zaměstnancům byla dávana větší samostatnost, než odpovídá jejich zralosti.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Leader – tvrzení 1, 2

První dva výroky jsou zaměřeny na typické vlastnosti leadera. V případě prvního výroku odpovědi ukazují, že manažeři se chovají ke svým podřízeným jako k sobě rovným, což je pro leadery typické. Zároveň ale leaderi mají přirozenou autoritu, což ovšem odpovědi ani manažerů ani podřízených jednoznačně nepotvrzují. Tato nejednoznačnost je patrná z grafu č. 1. Zda se svými podřízenými jedná nadřízený jako se sobě rovnými, je patrné

z grafu č. 2. Více než polovina zaměstnanců s tímto výrokem spíše souhlasila a rovná třetina souhlasila naprosto. Manažeři shodně volili odpověď „Spíše souhlasím“.

Klasické styly vedení – tvrzení 3,4,5,6

Následující čtyři výroky byly koncipovány tak, aby bylo možno styly manažerů zařadit z hlediska klasických stylů vedení. Z odpovědí na třetí výrok lze usuzovat, že manažeři i podřízení se domnívají, že rozhodnutí manažerů jsou konzultována s podřízenými. Tento fakt potvrzují i odpovědi na výrok čtvrtý. Z vlastního pozorování během praxe mohu potvrdit, že pokud se rozhodovalo o novém nařízení, vždy byl přizván kompetentní podřízený, aby se k tomuto rozhodnutí mohl vyjádřit. Nežádka došlo k jisté modifikaci tohoto nařízení v souladu s připomínkami podřízeného. Takové chování manažerů by naznačovalo, že používají demokratický styl vedení. Zajímavé je pak rozložení odpovědí na pátý výrok. Manažeři se shodují v odpovědi a všichni spíše nesouhlasí s výrokem, že se nezajímají o to, co jejich podřízení dělají. U podřízených taková shoda ani zdaleka nepanuje. Zároveň se však nenašel nikdo, kdo by s tímto výrokem naprosto souhlasil. Výrok číslo šest je formulován více konkrétně. Dva manažeři s tímto výrokem spíše nesouhlasí, zatímco jeden manažer naprosto souhlasí. Odpovědi podřízených jsou rozdílné, avšak 75% volilo souhlasné odpovědi. Na základě odpovědí na tvrzení 3 až 6 se lze domnívat, že manažeři používají převážně demokratický styl vedení, ale zároveň nelze přehlédnout jisté znaky liberálního stylu.

Manažerská mřížka GRID – tvrzení číslo 7, 8, 9, 10

Tvrzení 7 až 10 byla formulována tak, aby bylo možné, na základě odpovědí, charakterizovat vedoucí pracovníky pomocí manažerské mřížky – GRID. Sedmé tvrzení vyjadřuje typickou vlastnost Vedoucího spolku zahrádkářů. Dva manažeři ze tří zvolili neutrální odpověď „Nevím“. Třetí s tímto tvrzením naprosto souhlasí. Převážná většina podřízených ovšem zvolila souhlasné odpovědi a pouze 4 % podřízených zvolilo odpověď „Nevím“. V rámci manažerské mřížky bychom tedy manažery hledali vlevo nahoře, protože jejich styl se blíží stylu Vedoucího spolku zahrádkářů. Znaky chování Vedoucího spolku zahrádkářů jsem zaregistroval také během své bakalářské praxe, kdy jsem často pozoroval silnou orientaci manažerů na potřeby svých podřízených. Manažeři se například zabývali otázkou, jak naorganizovat směny, aniž by svým podřízeným zkomplikovali dopravu z práce a do práce, nebo aby směny nebyly plánovány na víkend. Tvrzení osmé mělo poskytnout odpověď na to, zda styl našich manažerů vykazuje znaky Týmového vedoucího. V tomto případě zvolili všichni manažeři souhlasné odpovědi. Podřízení se také klonili spíše k souhlasným odpovědím, konkrétně souhlasilo 83 % z nich. Je tedy důvod domnívat se, že se v chování manažerů projevují znaky Týmových vedoucích. To potvrzují také odpovědi na deváté tvrzení. Souhlasně odpovědělo stejně vysoké procento zaměstnanců tedy 83 %. Odpovědi manažerů byly rovnoměrně rozmístěny mezi odpovědi „Naprosto souhlasím“, „Spíše souhlasím“ a „Nevím“. Nenašel se však ani jeden manažer, který by zvolil nesouhlasnou odpověď. Desáté tvrzení představuje vlastnost Plantážníka. V rámci manažerské mřížky je tedy jakýmsi protipólem Vedoucího spolku zahrádkářů. Odpovědi manažerů jsou shodné - „Spíše nesouhlasím“. Co se týká zaměstnanců, každá z nabízených odpovědí si našla svého respondenta. Většina zaměstnanců (63 %) volila nesouhlasné odpovědi. Rovná polovina zaměstnanců s tímto výrokem naprosto nesouhlasí. Přesto celých 29 % zvolilo souhlasné odpovědi. Na základě vyhodnocení odpovědí na tyto čtyři otázky, můžeme vyvodit, že manažerské styly vedení ve společnosti XYZ s.r.o. se nacházejí někde mezi Vedoucím spolku zahrádkářů a Týmovým vedoucím, nicméně občas se projeví také autoritativní přístup vykazující znaky Plantážníka. Pokud bychom styly vedení těchto manažerů chtěli konkrétně zařadit v rámci manažerské mřížky, pravděpodobně bychom je hledali poblíž souřadnic 4,7.

Situacionalistická teorie – tvrzení číslo 11,12

Odpovědi na následující tvrzení nám poskytují základní představu o zralosti podřízených. Většina odpovědí na jedenácté tvrzení je pozitivní a v Situacionalistické teorii by nejvíce odpovídala fázi Participování. Na základě vlastního pozorování bych se zařazením do této fáze zralosti souhlasil. Podřízení se skutečně zcela běžně podílejí na navrhování řešení. Graf číslo 12 zobrazuje odpovědi týkající se samostatnosti podřízených pracovníků. Dvě třetiny manažerů a polovina podřízených s tímto tvrzením spíše souhlasí. Třetina manažerů neví. Pořízení jsou však o své samostatnosti více přesvědčeni, 92 % z nich označila souhlasné odpovědi. Sám se nedokážu plně ztotožnit s těmito souhlasnými odpověďmi. Během své praxe jsem si často všiml jistého jevu sdílení odpovědnosti. Pracovníci měli snahu neustále zapojovat do činnosti svého nadřízeného, aby odpovědnost za tuto činnost neležela jen na nich samotných. Z tohoto důvodu se domnívám, že pracovníci nejsou schopni plně samostatné práce. Na základě odpovědí na tyto dva výroky se lze domnívat, že míra zralosti podřízených je poměrně vysoká. Nelze však říci, že by míra zralosti odpovídala fázi Delegování. Spíše se jedná o fázi Participování.

Delegování – tvrzení číslo 13,14

Obě tato tvrzení byla zaměřena na zjištění, jak jsou manažeři zdatní v delegování pravomocí a činností. Třinácté tvrzení sledovalo dodržování jedné ze zásad pravidla SMART, konkrétně se jednalo o stanovování termínů. Jeden manažer s tímto výrokem spíše souhlasil, druhý zvolil odpověď „Nevím“ a třetí spíše nesouhlasil. Celých 75 % zaměstnanců zvolilo odpověď „Spíše souhlasím“. Odpovědi zaměstnanců nasvědčují, že manažeři k delegovaným úkolům termíny spíše stanovují. Zajímavé jsou však odpovědi samotných manažerů na takto konkrétní otázku, které jsou značně rozpačité. Nasvědčuje to tomu, že právě toto pravidlo není používáno vždy, jak by mělo. Na základě vlastního pozorování se domnívám, že nejistota manažerů je dána tím, že termíny sice jsou běžně stanovovány, ale chybí zpětná kontrola, zda byly tyto termíny dodrženy. Odpovědi na tvrzení čtrnácté jsou již mnohem jednodušší. Všichni tři manažeři volili souhlasné odpovědi. Stejně odpovědi zvolilo také 92 % zaměstnanců. Pouhých 8 % zaměstnanců zaškrtnulo odpověď „Nevím“. Můžeme se tedy domnívat, že manažeři svým podřízeným zadávají úkoly srozumitelně. Na základě těchto dvou grafů je velice těžké hodnotit úroveň schopností manažerů v delegování.

Podářilo se nám vřak zjistit, ře je zde prostor pro zlepření v oblasti stanovování termínů dokončení a kontroly jejich dodřžování.

Subjektivní hodnocení manařerů – tvrzení číslo 15

Odpovědi, na tvrzení patnácté, vypovídají o celkové spokojenosti podřízených pracovníků se stylem vedení svého nadřízeného. Dále výrokem sleduje určitou sebereflexi samotných manařerů. U dvou manařerů se projevila jistá míra sebekritiky, když zvolili odpověď „Spíše souhlasím“. Třetí z nich zařkrtil odpověď „Nevím“. Nejčastěji volená odpověď mezi podřízenými pracovníky byla odpověď „Nevím“. Pouze 8 % pracovníků spíše souhlasí, 13 % spíše nesouhlasí a naprosto nesouhlasí 38 %. Nejednoznačnost odpovědí tak napovídá, ře mezi podřízenými nepanuje úplná spokojenost se stylem vedení manařerů.

5.3 Návrh doporučení

Domnívám se, ře zaměstnancům je dáována větší volnost než by odpovídalo, jejich skutečné zralosti. Vzhledem k typu dané společnosti, bych manařerům doporučoval vyměnit tendenci k liberálnímu stylu spíše za tendenci ke stylu autoritativnímu. Dále bych manařerům doporučil klást větší důraz na pravidelné porady a důsledněji dodřžovat pravidlo SMART při delegování práce. Myslím, ře by prospělo, kdyby všichni manařeři absolvovali odborné, komplexní školení na vedení lidí, které by jim pomohlo zlepřit jejich styl. Zajisté by to vedlo ke zvýšení efektivity práce a ke zlepření celkové atmosféry na pracovišti.

6 Závěr

Tato práce byla zaměřena na zhodnocení situace z hlediska vedení lidí v podniku XYZ s.r.o. V první, teoretické části bakalářské práce byla zpracována teoretická východiska za použití metod sběru dat a analýzou sekundárních zdrojů dat týkající se této problematiky. Praktická část byla věnována výzkumu v dané firmě. Primární data pro praktickou část byla čerpána z teoretických poznatků obsažených v první části této práce. Výzkum probíhal za použití metody kvantitativního šetření pomocí dotazníku a vlastního pozorování během bakalářské praxe. Zvolený typ dotazníku umožnil vyhodnotit situaci z pohledu manažerů a z pohledu jejich podřízených. Zároveň umožnil porovnat odpovědi obou skupin respondentů.

Na základě výsledků šetření, můžeme konstatovat, že manažeři ve zkoumané společnosti používají především demokratický styl vedení, přičemž se občas přiklánějí ke stylu liberálnímu. Rozhodně není důvodu domnívat se, že by se styl vedení manažerů pohyboval v některém z extrémů jako je autoritativní styl, nebo Laissez-fair. Dobrým znakem je, že se ve stylu vedení objevují prvky Teorie Z, která kombinuje to nejlepší z americké a japonské firemní kultury. Z pohledu manažerské mřížky se styl manažerů pohybuje někde mezi Vedoucím spolku zahrádkářů a Týmovým vedoucím. Na základě poznatků uvedených v teoretické části, se domnívám, že by vedení ve firmě prospělo přeměnit tendenci k liberálnímu stylu vedení, na tendenci k autoritativnímu stylu vedení. Přestože zralost pracovníků je poměrně vysoká, jak již bylo zmíněno, nejsou stále schopni plně samostatné práce. Manažeři by se tak měli více zaměřit na práci s podřízenými, kontrolu jejich činnosti a dodržování stanovených termínů. Při porovnání odpovědí můžeme v mnoha případech pozorovat rozdílný pohled manažerů a jejich podřízených. Tato nejednotnost může být způsobena nedostatečnou zpětnou vazbou od podřízených, která je způsobena absencí pravidelných interních porad. Zavedení pravidelných porad jednou za týden, by prospělo nejen ve zlepšení komunikace, ale také v kontrole činností zaměstnanců. Pro usnadnění komunikace mezi podřízenými a nadřízenými by také pomohlo častější pořádání teambuildingů, které jsou v tuto chvíli organizovány pouze jednou ročně.

Domnívám se, že metoda dotazníkového šetření tak, jak byla provedena, byla zvolena vhodně. Podařilo se naplnit hlavní i dílčí cíle této práce. Ovšem pro získání přesnějších dat by pomohlo, kdyby bylo zvoleno užší zaměření výzkumu. Přesněji řečeno, lepším řešením

by bylo provést výzkum u každého ředitele a jeho pořízených zvlášť. Vzhledem k tomu, že provozní oddělení je v dané firmě největší, rád bych v budoucnu navázal na tuto práci a provedl další samostatné šetření, zaměřené na toto konkrétní oddělení.

7 Seznam použitých zdrojů

ALDAG, Ramon a STEARNS, Timothy M. 1987. *Management*. Cincinnati : South-Western Pub. Co., 1987. ISBN 0538077026.

BELBIN, R. MEREDITH. 2010. *Management teams: why they succeed or fail*. 3rd ed. Amsterdam : Butterworth-Heinemann, 2010. ISBN 9781856178075.

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

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. 2006. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

COVEY, Stephen R. 2006. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. 1997. *Management*. [překl.] Václav DOLANSKÝ a Josef KOUBEK. Praha : Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

HORSKÁ, Viola. 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

<https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>.

<https://managementstudyguide.com>. *Management Study Guide*. [Online]

<https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>.

MCGREGOR, Douglas. c2006. *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill, c2006, c2006. ISBN 0-07-146222-8.

PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

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

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

ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm a SWEETMAN, Kate. 2015. *Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí*. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-375-5.

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

www.onlinesurveys.ac.uk/help-support/scalerank-questions/.

www.onlinesurveys.ac.uk/help-support/scalerank-questions/. *www.onlinesurveys.ac.uk*.

[Online] <https://www.onlinesurveys.ac.uk/help-support/scalerank-questions/>.

8 Přílohy

Příloha č. 1 – dotazník pro manažery

Dotazník pro manažery

Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník obsahuje 15 tvrzení a je zcela anonymní. Odpovědi z tohoto dotazníku budou vyhodnoceny a použity výhradně pro zpracování bakalářské práce na téma „Styly vedení lidí“.

Označujte vždy pouze jednu odpověď, která nejvíce odpovídá skutečnosti

1. U zaměstnanců mám přirozenou autoritu.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

2. Se svými podřízenými jednám jako se sobě rovnými.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

3. Svá rozhodnutí konzultuji s podřízenými.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

4. Naslouchám potřebám mých podřízených.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

5. Nezajímám se o to, co dělají moji podřízení.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

6. Vždy kontroluji, zda moji podřízení plní svoje úkoly.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

7. Ve firmě vytvářím přátelské prostředí.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

8. Své podřízené vedu k týmové práci.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

9. Jsem objektivní za každých okolností.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

10. Pouze vydávám povely a nepřipouštím diskuzi.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

11. Dávám svým podřízeným prostor navrhnout řešení.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

12. Moji podřízení jsou schopni plně samostatné práce.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

13. Vždy jasně stanovím termín, do kdy má být daný úkol hotový.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

14. Úkoly zadávám srozumitelně.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

15. Bylo by dobré, změnit způsob, jakým vedu své podřízené.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

Příloha č. 2 – dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník obsahuje 15 tvrzení a je zcela anonymní. Odpovědi z tohoto dotazníku budou vyhodnoceny a použity výhradně pro zpracování bakalářské práce na téma „Styly vedení lidí“.

Označujte vždy pouze jednu odpověď, která nejvíce odpovídá skutečnosti

1. Můj nadřízený má přirozenou autoritu.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

2. Můj nadřízený se mnou jedná jako se sobě rovným.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

3. Svá rozhodnutí se mnou nadřízený konzultuje.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

4. Můj nadřízený naslouchá mým potřebám.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

5. Můj nadřízený se nezajímá o to, co dělám.

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím

6. Můj nadřízený vždy kontroluje, zda svoje úkoly plním.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

7. Můj nadřízený vytváří ve firmě přátelské prostředí.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

8. Můj nadřízený mě a mé kolegy vede k týmové práci.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

9. Můj nadřízený je objektivní za každých okolností.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

10. Můj nadřízený pouze vydává povely a nepřipouští diskuzi.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

11. Manažer mi dává prostor navrhnout řešení.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

12. Jsem schopen plně samostatné práce.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

13. Můj nadřízený vždy jasně stanoví termín, do kdy má být daný úkol hotový.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

14. Úkoly jsou mi zadávány srozumitelně.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

15. Bylo by dobré, kdyby můj nadřízený změnil způsob, jakým vede své podřízené.

Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

Příloha č. 3 – Likertova stupnice

Please rate your experience at the library today:

Please don't select more than 1 answer(s) per row.

	Strongly Agree	Agree	Undecided	Disagree	Strongly Disagree
The library was easy to find.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The receptionists were helpful.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The electronic catalogue was user friendly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The books I needed were available.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: (www.onlinesurveys.ac.uk/help-support/scalerank-questions/)

Likertova stupnice upravená pro potřeby dotazníku

Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
		X		

Zdroj: Vlastní zpracování