



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická Fakulta  
Katedra řízení

## **Bakalářská práce**

# Leadership v malých a středních organizacích

Vypracoval: Markéta Kalášková  
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta KALÁŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **E17810**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Téma práce: **Leadership v malých a středních organizacích**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

**Zásady pro vypracování**

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza leadershipu v malých a středních podnicích a návrh vhodných opatření k rozvoji leadershipu v těchto podnicích.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury a příslušných výzkumů.
- 2) Charakteristika výzkumného vzorku.
- 3) Provedení kvalitativního i kvantitativního výzkumu ve vybraných malých a středních podnicích.
- 4) Analýza současného stavu.
- 5) Návrh vhodných opatření k rozvoji leadershipu v malých a středních podnicích.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh vhodných opatření k rozvoji leadershipu v malých a středních podnicích.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications.
- Pauknerová, D., Jarošová, E., & Lorencová, H. (2017). *Nové trendy v leadershipu: Koncepte, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Tureckiová M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
- Weber, J. (2014). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 8. ledna 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 8. ledna 2019

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

ČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentova 15  
370 01 Česká Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. 04. 2020

.....

Kalášková Markéta

### **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za odborné vedení, vstřícnost, a především trpělivost a ochotnu při zpracování této bakalářské práce. Dále patří mé díky také společnostem Ferospoj s.r.o. a SATPO management, s.r.o. za ochotu a obětavost při realizaci praktické části této bakalářské práce. V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat své rodině za umožnění studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a také svým přátelům kteří mi byli oporou.

# Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod .....   | 3  |
| 2     | Leadership .....   | 4  |
| 2.1   | Vývoj koncepcí leadershipu .....                                       | 4  |
| 2.1.1 | Teorie rysů a dovednostní přístup k leadershipu .....                  | 5  |
| 2.1.2 | Behaviorální přístupy k leadershipu.....                               | 6  |
| 2.1.3 | Kontingenční teorie leadershipu .....                                  | 6  |
| 2.1.4 | Teorie zaměřené na otázky ovlivňování a transformace .....             | 7  |
| 2.2   | Osobnost lídra .....   | 7  |
| 2.2.1 | Osobní charakteristiky lídra.....                                      | 7  |
| 2.2.2 | Schopnosti lídra .....   | 8  |
| 2.3   | 4M pozitivního leadershipu .....                                       | 8  |
| 2.3.1 | KDO (my – pozitivní lidé).....   | 8  |
| 2.3.2 | PROČ (mise – pozitivní vize a cíle).....                               | 8  |
| 2.3.3 | JAK (metody – pozitivní proces).....                                   | 9  |
| 2.3.4 | KDE (místo – pozitivní přístup) .....                                  | 9  |
| 2.4   | Styly vedení .....   | 10 |
| 2.4.1 | Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování manažera ..... | 10 |
| 2.4.2 | Situační teorie .....  | 14 |
| 2.4.3 | Situační leadership II <sup>®</sup> .....                              | 17 |
| 2.4.4 | Styly vedení v praxi .....   | 19 |
| 2.5   | Transakční a transformační přístup.....                                | 20 |
| 2.5.1 | Transakční leadership.....   | 21 |
| 2.5.2 | Transformační leadership .....   | 22 |
| 3     | Cíl a metodika .....   | 25 |
| 3.1   | Cíl práce.....   | 25 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.2   | Metodika práce.....  | 25 |
| 3.2.1 | Studium odborné literatury .....                                     | 25 |
| 3.2.2 | Dotazníkové šetření.....   | 25 |
| 3.2.3 | Princip a instrukce dotazníkového šetření pro leadery – „GRID“ ..... | 27 |
| 3.3   | Charakteristika vybraných podniků .....                              | 27 |
| 3.3.1 | Ferospoj s.r.o.....  | 28 |
| 3.3.2 | SATPO management, s.r.o. ....  | 28 |
| 4     | Výsledky a vlastní práce .....                                       | 30 |
| 4.1   | Vyhodnocení vybraných otázek.....                                    | 32 |
| 5     | Diskuse .....  | 47 |
| 5.1   | Návrh vhodných opatření pro leadery .....                            | 48 |
| 5.2   | Porovnání vybraných firem .....                                      | 51 |
| 6     | Závěr.....   | 53 |
| I.    | Summary and key words.....   | 55 |
| II.   | Seznam použité literatury .....                                      | 56 |
| III.  | Seznam tabulek, grafů a schémat                                      |    |
| IV.   | Seznam příloh  |    |

# 1 Úvod

Pojem leadership je velmi těžké definovat jedním a tím správným způsobem. Existuje nespočetně definic od různých autorů, avšak nedá se říci, že by existovala jen jedna a ta správná. Samozřejmě existuje nějaká obecná představa o tomto pojmu, ale hraje zde velkou roli úhel pohledu, který se může u každého jedince lišit. Obecně se dá říci, že leadership je umění navnadit a motivovat skupinu lidí tak, aby se nadchli pro jeden cíl. Je to umění vést a velkou výhodou leadera je, že ho lidé následují dobrovolně, tedy z vlastní vůle. Ne nadarmo se tito lidé označují jako „následovníci“.

Vedení lidí je záležitostí každé organizace. Jakým způsobem se k němu vedoucí postaví, je už věc druhá. Existuje několik stylů vedení, které lze v praxi aplikovat. To, jak leader přistupuje ke svým následovníkům, má vliv na několik faktorů. Je leaderovo chování dostatečně motivující, přátelské? Je jeho přístup vřelý a je vzorem pro ostatní? Ano, i tyto faktory mohou ovlivňovat to, jak se v práci podřízení cítí. V současnosti už lidé nechtějí chodit do práce jen za prací, chtějí se tam také cítit dobře a práce je musí bavit. A proto je důležité věnovat leadershipu dostatečnou pozornost a snažit se jeho úroveň ve společnosti rozvíjet, protože hraje čím dál tím větší roli v organizacích.

Teoretická část této práce se tedy zaměřuje na podstatu leadershipu a jeho vývoj. Nicméně je svou podstatou soustředěna převážně na jednotlivé druhy vedení, jejichž pochopení je nedílnou součástí pro následný výzkum a pochopení problematiky.

Cílem této bakalářské práce je analýza leadershipu ve dvou vybraných podnicích, které zastupují malá a středně velká firma. Na základě výsledků bude zhodnocena úroveň leadershipu a budou navržena vhodná opatření pro jeho rozvoj. Výsledků bude dosaženo pomocí porovnání dvou úhlů pohledu na chování leadera, z nichž jeden pohled bude zastoupen vybranými zaměstnanci a druhý přímo vedoucím.

Vzhledem k odlišnosti pojmů „manažer“ a „leader“, je důležité zde také zmínit, že v rámci problematiky leadershipu by se měla používat pouze slova „leader“ a „následovníci“. Avšak pro zamezení opakování se stále stejných slov, jsou v bakalářské práci použita i slova jako: „vedoucí, nadřízený, zaměstnanci, podřízení, respondenti atd“. Tato slova však zastupují význam výše uvedených slov.



## 2 Leadership

Leadership v současné době je velmi diskutovaným tématem. Vzhledem k tomu, že existuje spousta pohledů na toto téma a jeho interpretaci, je velice obtížné uvést jednu správnou definici, která by vystihla přesný význam.

Vedení lidí zahrnuje pojmy jako jsou management a leadership. Na rozdíl od zahraničních zemí, kde jsou tyto koncepce sjednocovány, na území České republiky jsou vnímány odlišně.

Kořenem leadershipu či leadera je slovo lead, které pochází z anglického jazyka a znamená pěšina či silnice. Postupem času se význam slova rozšířil do podoby trasy, již lidé urazí po takové pěšině (silnici). Dále pak bylo původně používáno slovo lodivody v souvislosti s cestováním jako označení pro lodní kurz, tedy určení směru (Steigauf, 2011).

Dle Yukla (2013), který se zaměřil na různé pojetí definic leadershipu, jej lze charakterizovat jako proces, během něž jsou cíle lidí koncipovány tak, aby činnost skupiny a organizace byla, pokud možno co nejvíce zjednodušena a vedla k přímému dosažení cílů. Podkladem pro efektivní leadership je zkoumání vztahů, chování, vlivů a vzájemného působení mezi rolemi a administrativními pozicemi v organizaci.

P. F. Drucker ve své definici uvádí, že „*Management je dělat věci správně. Leadership znamená dělat správné věci.*“

Rašticová (2011) ve své definici zase zmiňuje, že schopnost ovlivňovat, inspirovat a směřovat je základem pro umění vést. Podstatou leadershipu je v průběhu procesu dovést lidi k nejlepšímu výsledku, kterého jsou schopni a který je požadován. V rámci leadershipu je vyžadováno vytvořit danou vizi, která bude sdělena, a hlavně získávat zapojení lidí a soustředit se na jejich motivování.

### 2.1 Vývoj koncepcí leadershipu

Prvotní zmínky ohledně zkoumání leadershipu se vyskytují již na začátku 20. století. Pojetí leadershipu se v průběhu následujícího století měnilo a pohledy na něj byly a jsou různorodé. Existují čtyři koncepce, které se zabývají vývojem leadershipu. Mezi tyto koncepce patří:

- teorie rysů a dovednostní přístup k leadershipu,
- behaviorální přístupy k leadershipu,
- kontingenční teorie leadershipu,
- teorie zaměřené na otázky ovlivňování a transformace (Jarošová a kol., 2016).

### **2.1.1 Teorie rysů a dovednostní přístup k leadershipu**

V rámci prvního výzkumu byl zájem orientován na lídry a jejich moc. Okolo 30. let 20. století se badatelé zaměřili na lídry jako takové. Jejich snahou bylo vystihnout, co je činí tak výjimečnými, že se stávají lídry. Zaměřili se tedy na jejich schopnosti, osobní vlastnosti a vrozené předpoklady. Tato teorie se také nazývá teorií velkých mužů, jelikož žen ve vedoucích pozicích v minulosti nebylo mnoho. Vychází z představy, že lídr se lídrem nestává, ale rodí se jím. Vzhledem k tomu, že výsledky z prvních výzkumů byly neuspokojivé, zaměřili se badatelé na to, jak se lídři chovají a co dělají (Jarošová a kol., 2016). O shrnutí poznatků teorie rysů se pokusila spousta autorů. O syntézu výsledků se pokusil např. Northouse (2016), který vymezil pět osobnostních charakteristik, které jsou žádoucí pro lidi, aby mohli být považováni za lídry. Mezi tyto charakteristiky patří vytrvalost, inteligence, sociabilita, integrita a sebedůvěra.

Robert Katze (1955) se ve své práci zaměřuje především na dovednosti lídra, jež se lze v průběhu života naučit. Stanovil tři dovednosti, které je potřeba v rámci účinného leadershipu zvládat, a to koncepční, interpersonální a odborné.

V následujících letech vznikaly další různé komplexnější soubory kompetencí. Na ty reagovalo další komplexnější pojetí okruhů znalostí a dovedností, které jsou potřeba pro úspěšný leadership a manažerskou práci (Jarošová a kol., 2016). Hogan a Warrenfelze (Hogan & Warrenfeltz, 2003 in Jarošová a kol., 2016; Hogan & Kaiser, 2005 in Jarošová a kol., 2016) vymezili následující kompetenční okruhy:

- intrapersonální,
- interpersonální/sociální,
- podnikatelský a odborný,
- leadership.

### **2.1.2 Behaviorální přístupy k leadershipu**

Tyto přístupy směřují svůj zájem převážně na chování a činnost lídra (Jarošová a kol., 2016). Dle Lewina, Lippitta a Whitea (1939) rozlišujeme tři klasické styly leadershipu a to, autokratický, demokratický a laissez-fire.

Na Ohio State University a University of Michigan probíhaly od konce 40. let 20. století souběžně výzkumy, kladoucí svou pozornost na podřízené. Obě studie prokázaly podobné výsledky. Na základě těchto výstupů byly stanoveny dva projevy chování lídra. V prvním případě se jedná o nezbytnost udržovat přátelský pracovní kolektiv, ve kterém funguje vzájemná důvěra a respekt k druhým. Dále je nezbytná zvládnutá organizace práce, která vede k dosažení vytyčeného cíle. Z Michiganské studie navíc vyplynulo, že účinnost pracovního kolektivu je podmiňována participativním chováním lídra (Jarošová a kol., 2016).

Na základě těchto studií vznikl v 60. letech model tzv. „manažerské mřížky“ (Managerial Grid), jež je po malých úpravách stále aktuální a dnes se nazývá Leadership Grid. Na základech jejího vzniku se podílel Robert Blake a Jane Moutonová, kterou po její smrti nahradila Anne Adams McCanse. Tento model klade důraz jednak na lidi a jednak na úkoly (Jarošová a kol. 2016). Výhodou je, že dotazník je standardizovaný a má obecnou platnost.

### **2.1.3 Kontingenční teorie leadershipu**

Tato teorie se od ostatních liší svým přístupem k jednotlivým situacím. Je zapotřebí volit různé přístupy a styly vedení ke specifickým situacím. Od lídrů je očekáváno, že budou mít všeobecný přehled ohledně nástrojů a přístupů, z nichž pak jsou schopni vybrat takové, které jsou svou povahou vhodné nejen pro daný úkol a situaci, ale také pro jeho následovníky (Jarošová a kol., 2016).

Podkladem pro tuto koncepci je teorie F. E. Fiedlera (1964). Říká nám, že je důležité, aby preferované styly lídra a situační podmínky byly v souladu a navzájem se propojovaly. Teorie zahrnuje kontingenční teorii, situační leadership a teorii cesta a cíl (Jarošová a kol., 2016). Jednotlivými pojmy se budu zabývat v následujících kapitolách.

### **2.1.4 Teorie zaměřené na otázky ovlivňování a transformace**

V 80. letech 20. století došlo ke změně pohledu na leadership. Badatelé ho začínají vnímat jako proces, v jehož rámci dochází k ovlivňování druhých. Do popředí se dostávají jeho symbolické, emocionální a hodnotové aspekty (Jarošová a kol., 2016). Podkladem pro tuto teorii je spojitost Laissez-faire leadershipu a transformačního leadershipu, kterým se budu zabývat v kapitole 2.5.2 (Bass & Avolio, 1994).

## **2.2 Osobnost lídra**

Lídr je obvykle vnímán jako osoba, která svými znalostmi a dovednostmi, ale převážně prostřednictvím svého jednání, dokáže vyvolat v lidech kolem sebe respekt a probuzení důvěry. Díky své osobnosti pak dokáže ovlivňovat jednání daného jednotlivce či skupiny lidí a podporovat jejich rozvoj nedirektivním způsobem. Lídr jako takový musí být ochotný přijmout spoluodpovědnost za výsledky, být odvážný, a hlavně věřit sám v sebe (Tureckiová, 2007).

Dobrý lídr musí vynaložit určité úsilí a soustředěnost na stanovený cíl. Dále pak musí přijímat rozhodnutí o tom, jaká cesta povede k dosažení požadovaných cílů. Součástí jeho role jsou i dvě základní otázky. Nejprve se ptá, jaké cíle je potřeba naplnit, aby organizace dosahovala úspěchů, a následně si klade otázku, jaká musí být výkonnost systému řízení, aby bylo dosaženo daných cílů (Kučírek, 2017).

### **2.2.1 Osobní charakteristiky lídra**

V rámci zkoumání pojmu lídr je často kladena otázka, zda se člověk lídrem učí, anebo se jím rodí. Dá se říci, že každý jedinec se narodí s určitou dávkou schopností lídra. V průběhu života pak záleží na tom, v jaké intenzitě se projeví při ovlivňování druhých (McCleskey, 2014).

Dle Tureckiové (2007) je klíčem pro osobní vůdcovství ochota někoho vést. Jestliže tuto ochotu jedinec má, sám se ujímá daného úkolu, automaticky přebírá odpovědnost a díky své osobnosti získává pro plnění úkolu i ostatní. Aby se člověk mohl stát v budoucnosti lídrem, musí pro to mít určité vlastnosti a povahové rysy, se kterými se už narodí. Vůdce můžeme poznat podle jeho pozitivní morálky, charakteru, vůle a respektu, a to nejen k ostatním lidem, ale i k sobě. Správný lídr by měl tedy znát především důkladně sám sebe a na základě toho se umět pozitivně ohodnotit.

### **2.2.2 Schopnosti lídra**

Osobnost lídra se vyznačuje určitými schopnostmi, které členíme do několika kategorií. Lídři se většinou vyznačují inteligencí a tvořivostí. Tyto dvě schopnosti spadají do obecně poznávacích. Dále pak jejich znalostmi, zkušenostmi, osobními a sociálními dovednostmi a v neposlední řadě také emoční inteligencí. Do kategorie osobních dovedností spadá umění správně využívat čas. Ten by měl být využíván nejen efektivně, ale také smysluplně. Také sem řadíme péči o fyzické a duševní zdraví, případně i o duchovní. Do kategorie sociálních dovedností řadíme hlavně komunikaci, která má v této oblasti výsadní postavení (Tureckiová, 2007).

Každá z těchto schopností se dá rozvíjet. Například tvořivost je taková dovednost, která je složena z několika rozhodujících faktorů. Řadíme mezi ně flexibilitu, elaboraci, originalitu, fluenci a také senzitivitu. Ve všech těchto faktorech se může tvořivost dále rozvíjet (Tureckiová, 2007).

## **2.3 4M pozitivního leadershipu**

Pyramida 4M slouží jako nápomoc leaderům k ztotožnění s novinkami v oblasti pozitivního leadershipu, aby i nadále mohli vykonávat svou činnost na vysoké úrovni. Mezi hlavní otázky leadershipu patří KDO (my), PROČ (mise), JAK (metody) a KDE (místo), kterými se zabývá právě model 4M (Mühlfeit & Costi, 2017).

### **2.3.1 KDO (my – pozitivní lidé)**

Otázka se zabývá rozvojem silných stránek osobnosti. Hlavní myšlenkou je poznání sebe sama, uvědomění si svých kvalit a jejich využití k dosažení stanovených cílů a rozvoje vlastního potenciálu. Jednou z priorit této otázky je projev empatie a úcty ke svým následovníkům (Mühlfeit & Costi, 2017).

### **2.3.2 PROČ (mise – pozitivní vize a cíle)**

Bod proč se zaměřuje na daný cíl a na smysl činnosti. Prioritou zde je využití vlastního odhodlání a nadšení pro danou misi k vyvolání zájmu a touze v ostatních.

Jde především o to vyvolat v lidech chuť a touhu následovat svého lídra, a tak díky tomu dosáhnout nad očekávané výsledky (Mühlfeit & Costi, 2017).

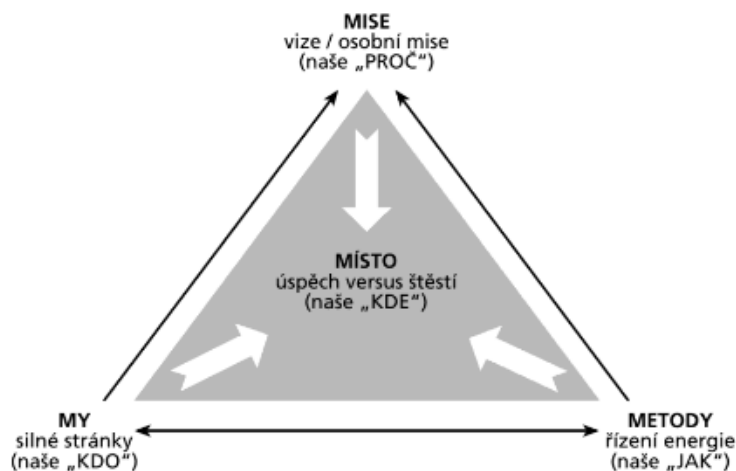
### 2.3.3 JAK (metody – pozitivní proces)

Tato část je zaměřená na správné využití energie. Práce by neměla vést k úplnému vyčerpání, ale naopak díky správnému rozložení sil, můžeme dosahovat požadovaných výsledků. Leader by zde měl fungovat jako vzor a emocionální podpora (Mühlfeit & Costi, 2017).

### 2.3.4 KDE (místo – pozitivní přístup)

Leader by měl pro své následovníky vytvořit prostředí plné klidu, štěstí a spokojenosti. Díky tomu pak se svými spolupracovníky může dosahovat úspěchů. Měl by působit jako vzor a namísto zneužívání svých pravomocí je využívat právě k vytvoření příjemných pracovních podmínek a prostředí (Mühlfeit & Costi, 2017).

*Schéma 1: 4M pozitivního leadershipu*



*Zdroj: Mühlfeit & Costi (2017)*

## 2.4 Styly vedení

Pojem vedení v podstatě představuje proces, prostřednictvím kterého ovlivňujeme druhé za účelem dosažení cílů. V rámci toho procesu se snažíme využívat co nejlépe a efektivně schopnosti spolupracovníků (Plevová & kol, 2012). Vedení by mělo být sdíleno všemi lidmi v pracovních skupinách. Vůdce totiž potřebuje ty jedince, kteří půjdou jeho směrem a stanou se jeho následovníky, a naopak zase každá skupina potřebuje svého vůdce, tedy lídra. (Veber & kol., 2009). Dle Armstronga a Stephensové (2008) volíme takový styl vedení, který je svou povahou nejvíce vhodný pro dosažení daného úkolu a vedení lidí. Jeho zvolení je tedy závislé na těchto dvou faktorech.

Při výběru stylu vedení musí být brána v potaz aktuální situace a jeho výběr je potřeba pečlivě zvážit, jelikož tvoří základ pro vedení pracovníků. Nejprve je potřeba provést analýzu situace, ze které následně vyplývá daný styl vedení. V rámci analýzy se zaměřujeme na hlavní činitele, kteří se podílejí na kvalitě vedení a ovlivňují ji. Řadíme sem vlastnosti manažera (lídra) a podřízených (následovníků), povahu pracovního úkolu a kolektivu. Jednotlivé styly se od sebe liší dle míry centralizace a zdrojích moci, které jsou využívány manažerem (lídrem) k vedení, úrovně svobody, samostatnosti a iniciativy v průběhu výkonu podřízených (následovníků), ale také dle toho, jak moc se následovníci podílejí na rozhodování, jak mezi sebou komunikují a jak je jejich kolektiv produktivní (Plevová & kol., 2012).

### 2.4.1 Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování manažera

Základem pro tyto teorie byl pokus výzkumníků, kteří se snažili charakterizovat, jaké vlastnosti jsou typické pro úspěšné vedoucí. Na základě těchto jednotlivých charakteristik vznikly tyto teorie:

- teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí,
- teorie manažerské mřížky, GRID (Řehoř a kol., 2018).

Pro manažerskou pozici existují určité předpoklady, které se týkají nejen osobnosti vedoucího, ale i jeho odborných a lidských kvalit a dále také jeho postojů, schopností a znalostí, s čímž souvisí i umění respektu k druhým. Dobrý vedoucí by měl věřit sám v sebe a mít správnou dávku sebereflexe. Dalšími nezbytnými předpoklady jsou důvěra a důvěryhodnost. Jakmile nebude mít vedoucí důvěru a nebude pro nás důvěryhodný, potom nemůže nikdy druhé úspěšně vést (Hospodářová, 2008).

## **Teorie stylu vedení založená na využívání pravomoci**

Tato teorie uvádí tři základní styly vedení a to:

- autokratický (autoritativní),
- demokratický (participativní),
- liberální (laissez-faire).

### **Autokratický styl**

Tento styl vedení se vyznačuje tím, že vedoucí využívá svého postavení a rozhoduje o všem sám. Následně pak na základě svých rozhodnutí dává příkazy a provádí důslednou kontrolu svých podřízených. Komunikace u tohoto typu vedení je jednoduchá, směřuje od vedoucího ke spolupracovníkům a to tak, že vedoucí rozdává příkazy a podřízení pak podávají hlášení ohledně plnění příkazů. Podřízení zde mají minimální příležitost realizovat své nápady, rozhodovat o něčem, podílet se na vedení apod. Pracovníci jsou v tomto případě motivováni nejen formou odměn, ale také formou trestů, které jim hrozí za neplnění příkazů (Blažek, 2014). Dá se tedy říci, že autokratický styl se vyznačuje extrémními přístupy autokracie ze strany vedoucího a souhlasnými přístupy ze strany podřízených (Kociánová, 2012).

Za výhody toho stylu vedení lze považovat například jasnost vztahů a požadavků. Vztahy mezi vedoucím a podřízenými jsou jasně definovány. To samé se týká i jednotlivých požadavků. V případě jasně formulovaných požadavků dochází k rychlému rozhodování a existuje tedy větší pravděpodobnost, že zadané příkazy (úkoly) budou splněny v rámci časového limitu (Kociánová, 2012).

Autokratický styl vedení se uplatňuje především tam, kde jsou jednoduché práce prováděny méně kvalifikovanými pracovníky a kde vedoucí má výrazně kvalifikační převahu a nejlépe ví, co má být vykonáváno, proč a jakým způsobem. Dále tento styl vedení také uplatňujeme v krizových situacích, kde se jedná například o záchranu životů nebo materiálních hodnot. Zde je pak nutné, aby zásah byl rychlý a koordinovaný (Blažek, 2014).



## **Demokratický styl**

Demokratický styl neboli také nazývaný participativní styl, je charakteristický svým méně direktivním přístupem. Dle Duchoně a Šafránkové (2008) vedoucí přenáší část své autority na své podřízené, ale stále si ponechává značnou část své odpovědnosti pro stanovení finálního rozhodnutí.

Dle Blažka (2014) je tento styl vedení založen na spolupráci mezi vedoucím a jeho spolupracovníky. Spolupráce spočívá v předložení problému vedoucím a následném brainstormingu, do kterého je zapojen nejen on, ale i jeho podřízení. Vedoucí zde bere v potaz názory a návrhy svých spolupracovníků, snaží se v nich vyvolat jejich iniciativu a angažovanost. Zároveň se zaměřuje i na mezilidské vztahy. Nejen že se snaží jít svým podřízeným příkladem, ale také jim dává najevo, že si cení jejich kvalit a schopností (Plevelová a kol., 2012). Po shromáždění veškerých návrhů stanoví sám vedoucí konečné rozhodnutí (Blažek, 2014).

Vodáček a Vodáčková (2013) uvádějí, že tzv. demokratický lídr neformálně řídí procesy jednotlivých úkolů a jejich postupy. Taktéž uvádí, že vše probíhá za účasti spolupracovníků. Následně pak se svými spolupracovníky konzultuje výsledky a jejich případné úpravy. Jako motivaci vedoucí používá hlavně možnost podílení se podřízených na dané problematice.

## **Liberální styl**

Vedoucí nechává svým spolupracovníkům relativně velkou volnost, proto se tomuto stylu také říká styl „na volné uzdě“. Spolupracovníci si obvykle mohou sami stanovit cíle své činnosti a jsou převážně samostatní v rámci její realizace. Lídr zde má roli spíše podpory a nápomoci. Pomáhá jim překonávat překážky, předává důležité informace apod. (Vodáček a Vodáčková, 2013). Dle Blažka (2014) se tento styl vedení používá při vedení týmu, který má vysoce kvalifikované členy a vykonává tvůrčí činnost.

Duchoň a Šafránková (2008) však upozorňují na to, že i přes to, jak jsou pracovníci nezávislí a mohou uplatnit svoji tvořivost, může při aplikování liberálního stylu vedení dojít k nízké výkonnosti. Navíc dochází i k tomu, že vztahy mezi vedoucím a jeho podřízenými mohou být občas nepokojné a chaotické.

Blažek (2014) ve své knize zmiňuje tzv. kontinuum vedení. Tato modifikace nepředpokládá, že by se dal uplatňovat pouze samostatně jakýkoliv z výše uvedených stylů vedení. Spíše se dá říci, že se používá jejich kontinuum od ryze autoritativního k ryze liberálnímu.

### **Teorie manažerské mřížky – teorie GRID**

Teorie GRID byla poprvé publikována Robertem Blakem a Jane Moutonovou v roce 1964 pod názvem manažerská mřížka. Tato mřížka porovnává jednotlivé manažerské styly. Podkladem pro srovnávání jsou dvě veličiny:

- *Zájem o výrobu* – nachází se na horizontální ose, vedoucí se zaměřuje na dokončování úkolů, dosahování vysokých úrovní a stanovených cílů.
- *Zájem o lidi* – nachází se na vertikální ose, vedoucí se zaměřuje na jednotlivce a jejich potřeby a očekávání (Cejthamr & Dědina, 2010).

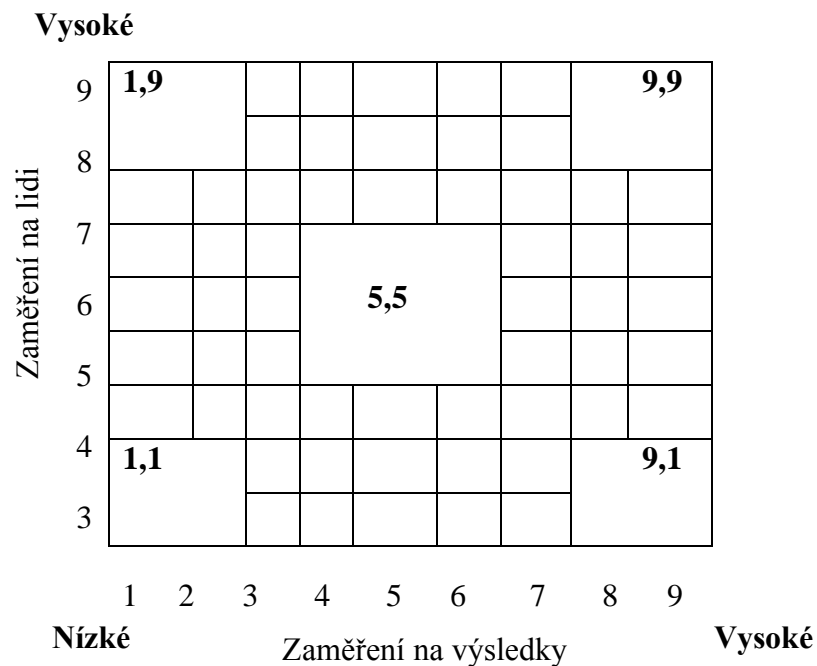
Jak horizontální, tak vertikální osa je rozdělena na devět dílků. Tyto jednotlivé dílky představují různé velikosti zájmu vedoucího o podřízené a výrobu. Existuje mnoho stylů vedení, avšak pro vysvětlení je uvedeno následujících pět modelových (Cejthamr & Dědina, 2010):

- *1,1 – Vyčerpané vedení (indiferentní styl)* – vedoucí není orientován ani na plnění pracovních úkolů, ani na pracovníky, na oboje veličiny nevyvíjí téměř žádné úsilí, věnuje se pouze tomu, co je nutné udělat.
- *1,9 – Vedení ve stylu vesnického spolku (vstřícný styl)* – v tomto případě je vedoucí vysoce orientován na své pracovníky, zajímá se o jejich potřeby a je jim oporou, avšak důraz kladený na plnění zadaných úkolů je nízký.
- *9,1 – Přísně úkolové vedení (dominantní styl)* – tento styl vedení je orientovaný zásadně na plnění pracovních úkolů, vedoucí to považuje za prioritní záležitost, orientace na pracovníky jde stranou, nevěnuje jim příliš pozornosti.
- *9,9 – Týmové vedení (zdravý styl)* – v tomto případě je vedoucím kladem velký důraz na plnění úkolů, ale zároveň také věnuje značné úsilí svým pracovníkům a snaží se udržovat dobré vztahy na pracovišti.
- *5,5 – Vedení v duchu střední cesty (kompromisní styl)* – tento styl je o kompromisech, vedoucí se snaží najít spíše střední cestu, která bude

svou podstatou vhodná jak pro potřeby pracovníků, tak pro plnění zadaných úkolů (McGrath & Bates, 2015).

- 9+9 – Styl „cukr a bič“ – vedoucí zde střídá zájem o lidi s orientací na úkol a obvykle přistupuje ke svým pracovníkům jako k dětem, dokud poslouchají a jsou loajální, tak se o jejich potřeby stará, jakmile přestanou, jsou stíháni trestem (Test vašeho manažerského stylu (GRID), 2019).

Schéma 2: Manažerská mřížka, GRID



Zdroj: vlastní zpracování dle Mládková, Jedinák a kol. (2009)

Je důležité si uvědomit, že nelze zvolit pouze jeden vybraný styl. Každá situace si vyžaduje jiný přístup, a proto je nutné být flexibilní a umět správně upravovat a měnit styl vedení v závislosti na aktuální situaci (McGrath & Bates, 2015).

#### 2.4.2 Situační teorie

Na základě letitých diskusí a výzkumů dochází k pochybnostem, že by existoval jeden jediný styl vedení, který by byl vhodný pro všechny situace. Bylo objeveno, že právě ti vedoucí, již byli orientováni na uvádění do pohybu a strukturu, byli spíše zdární při řízení dělníků než při řízení nevýrobních pracovníků. Z toho tedy plyne, že efektivita vedení je závislá na tom, jak odpovídá chování vedoucího dané situaci

(Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997). Mezi situační teorie řadíme například kontingenční teorii a teorii cesta a cíl. Aktuálnějším pojetím situační teorie je Situační leadership II<sup>®</sup>, kterému se věnuji níže.

### **Kontingenční teorie**

Hlavní myšlenkou této teorie je, že neexistuje jen jeden a ten správný styl vedení. Výběr stylu je závislý na mnoha faktorech, mezi něž řadíme situace, lidi, organizace a další vnější proměnné (Steigauf, 2011).

Kontingenční teorie byla formulována F. E. Fiedlerem. V průběhu vytváření této teorie Fiedler aplikoval termín příznivost situace. Tento pojem je definovaný jako úroveň, ve které dochází k tomu, že vůdce je schopen ovlivňovat skupinu. Existují proměnné, které nám říkají, kdy příznivá situace nastává a zároveň ovlivňují postavení a moc vedoucího. Řadíme mezi ně vztahy mezi vedoucím a členy, strukturu úkolů a pravomoci funkčního postavení (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Tato teorie v sobě zahrnuje dva typy vedení. Jedním z nich je úkolově motivovaný a druhým vztahově motivovaný. Zatímco úkolově orientovaní vůdci se zaměřují na cíl, kterého chtějí dosáhnout, vztahově orientovaní vůdci se zaměřují na vztahy se svými následovníky, které se snaží rozvíjet. Každý styl pak umístil na opačný konec kontinua a vzniklou škálu nazval jako LCP škála (Steigauf, 2011).

Prostřednictvím tzv. LCP škály (last-preffered-coworker), tedy dotazníku nejméně oblíbeného spolupracovníka byl pak schopen určit postoj vedoucího a změřit ho. Princip dotazníku spočívá v tom, že pokud vedoucí hodnotí svého nejméně oblíbeného spolupracovníka co nejmíň kriticky, pak je výsledek LCP vyšší, čím více je jeho hodnocení kritické, tím je výsledek LCP horší. Původní interpretace stupnice byla taková, že pokud bylo skóre vysoké, pak byl vedoucí spíše orientován na vztahy, pokud nízké, pak byl vedoucí více úkolově orientovaný. Avšak intepretace LCP se mnohokrát změnila a dosud panuje nejistota ohledně aktuálního významu (Cejthamr & Dědina, 2010).

## Teorie cesta cíl

V 70. letech 20. století byl v literatuře poprvé zmíněn pojem „teorie cesta cíl, a to v Evanseových (1970) a Houseových (1971) dílech. Tato teorie byla postupem času upravována a doplňována jak dvěma uvedenými autory, tak jejich spolupracovníky.

Tato teorie při výběru správného stylu vedení využívá jiný úhel pohledu než Situační leadership II<sup>®</sup>, kterým se zabývám níže, a je označován zkratkou SLII<sup>®</sup>. Klade si otázku, která se týká volby motivace a jejího ovlivňování prostřednictvím lídrů. Tato motivace by měla vedeným pracovníkům napomoci na jejich cestě k dosažení stanovených cílů. Jako odpověď na tuto otázku se uvádí, že dochází k výběru takového stylu leadershipu, který je svou povahou vhodný pro motivační požadavky vedených pracovníků a dále také pro druh pracovní úlohy a organizačním podmínkám (Northouse, 2016). Dá se tedy říci, že velkou roli zde hraje vedoucí, protože právě on je klíčem pro zlepšování motivace pracovníků a také jejich spokojenosti a výkonnosti (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

V rámci této teorie se také rozlišují následující čtyři styly vedení:

- *Direktivní* – vhodný pro pracovníky, kteří potřebují jasně stanovená pravidla.
- *Podporující* – využívá se v případě, že dochází k výkonu nudné, stresující či nebezpečné práce nebo také v případě nespokojenosti pracovníka.
- *Participativní* – jeho aplikace je vhodná tehdy, když je nejasně stanovený úkol, který mají řešit podřízení a zároveň tito podřízení, kteří mají dostatečné odborné znalosti, upřednostňují autonomii a přenechání odpovědnosti.
- *Výkonově orientovaný* – vhodný při náročných a komplexních úkolech jimiž jsou pověřeni pracovníci s potřebou vynikat (Jarošová a kol., 2016).

Teorie cesta cíl nám také říká, že jednotlivé styly vedení mohou být aplikovány stejnou osobou v odlišných situacích. Podstatou užívání jednotlivých stylů vedoucím je snaha o ovlivňování vnímavosti a motivace jednotlivých pracovníků. Tím se jim zároveň snaží napomoci na jejich cestě k dosažení cílů (Cejthamr & Dědina, 2010).

### 2.4.3 Situační leadership II®

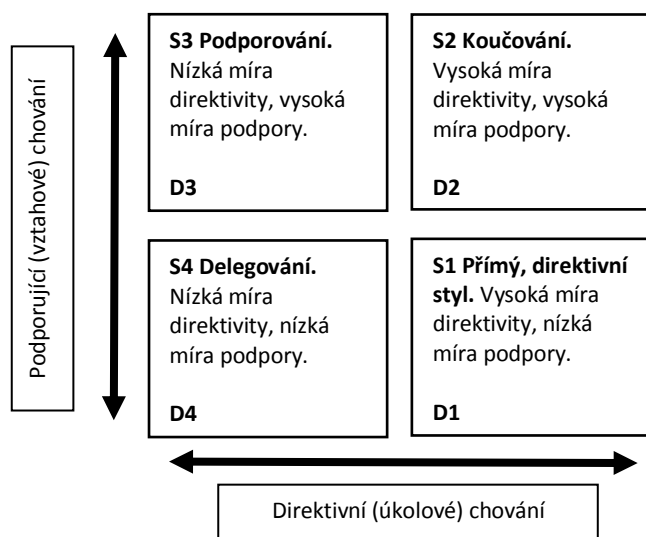
Tento model charakterizuje čtyři základní typy rozvojové úrovně a je označován zkratkou SLII®. Mezi jednotlivé styly leadershipu v modelu SLII® patří přímý, direktivní styl, podporování, koučování a delegování. Můžeme tedy říci, že lídr by měl volit takový druh vedení, který bude odpovídat a bude svou povahou vhodný pro současnou úroveň rozvoje určitého pracovníka (Jarošová a kol., 2016).

Tento model usnadňuje vedoucímu uvažování ohledně svých podřízených. Prostřednictvím situačního leadershipu je umožněno lídrovi brát v potaz úroveň pouze dvou proměnných, kterými je míra kompetence a odhodlání pracovníka (Jarošová a kol., 2016). Kompetenci v tomto případě chápeme jako soubor jednotlivých předpokladů jedince, do něhož řadíme schopnosti, znalosti a dovednosti. Tyto předpoklady jsou důležité pro úspěšné splnění daného pracovního úkolu. Odhodlání pracovníka zase chápeme jako míru pracovní ochoty, kterou má pracovník k určitému úkolu. Ta je pak dána nejen úrovní motivace pracovníka, ale také jeho sebedůvěrou a sebejistotou (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

Dle Pavlice, Jarošové a Kaisera (2015) prostřednictvím kombinace odhodlání a kompetence vznikají čtyři základní typy rozvojové úrovně jedinců:

- *D1* – Pracovník má nízkou kompetenci, ale naopak je velice odhodlaný (nováček, nadšený začátečník).
- *D2* – Pracovník má nižší kompetenci, avšak už má i nějaké znalosti ohledně dané oblasti, zároveň na základě negativních zkušeností a neúspěchů má sníženou pracovní ochotu a odhodlání.
- *D3* – Pracovník má kompetenci na vzestupu, avšak jeho ochota a odhodlání se mění. Z toho plyne, že pracovník se může jevit různě, je buď schopný a snaživý nebo nejistý, sebekritický či znuděný.
- *D4* – Pracovník má vysokou kompetenci a vysokou pracovní ochotu, dá se říci, že je výkonný a samostatný.

Schéma 3: Situační leadership II<sup>®</sup>.



Zdroj: vlastní zpracování dle Pavlica, Jarošová & Kaiser (2015)

Dále také podle modelu situačního leadershipu II<sup>®</sup> je účinnost podmíněna správným kombinováním podporujícího a direktivního stylu (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2015).

### **Přímý, direktivní styl (S1)**

Direktivní chování je orientováno na způsob, jakým dosáhnout splnění daného úkolu. Tento styl zahrnuje např. konkrétní instrukce a intenzivní zpětnou vazbu. Prostřednictvím direktivity dochází k rozvoji kompetence zaměstnanců. V tomto případě je zde vysoká míra direktivity a nízká míra podpory (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2015; Wagnerová & Janošáková, 2011; Bělohávek, 2005).

### **Koučování (S2)**

Koučování je odlišný způsob vedení. Vedoucí v tomto případě není ten, kdo stanovuje způsob plnění úkolů. V rámci tohoto způsobu se rozhodující role přenechává právě pracovníkovi (Bělohávek, 2000). V tomto případě dochází ke kombinování vysoké míry direktivity a podpory (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2015; Wagnerová & Janošáková, 2011).

### **Podporování (S3)**

Hlavním cílem podporování je zaměřit se na rozvoj iniciativy jednotlivých jedinců. Prostřednictvím podporování se vedoucí snaží o ovlivňování jejich pracovních postojů. Tento způsob může mít různé podoby, jako např. slovní ocenění, povzbuzení, zapojení do řešení různých situací či problémů, naslouchání, projevení důvěry apod. V tomto případě je zde nízká míra direktivity a vysoká míra podpory (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2015).

### **Delegování (S4)**

Delegování spočívá v tom, že vedoucí přenechá úkoly, za něž je běžně zodpovědný, svým podřízeným. Ti pak mají možnost naučit se pracovat samostatně. Důležité je, aby podřízení měli i potřebné pravomoci pro řešení daného úkolu. Delegování bez pravomocí je špatný krok (Lojda, 2011). Při delegování dochází k nízké direktivitě i podpoře a je také využíváno jako prostředek pro řízení času a zvládání stresu (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2015).

Model situačního leadershipu II<sup>®</sup> upozorňuje na to, že neexistuje žádný styl, který by se dal považovat za nejlepší. Volbu určitého stylu ovlivňují dva faktory. Jedním z nich je úroveň rozvoje určitého pracovníka a druhým je vztah pracovníka k uloženému úkolu. Z uvedeného obrázku výše tedy vyplývá, jaký styl vedení je vhodný pro danou úroveň rozvoje. Z tohoto modelu dále také vyplývá, že na základě toho, jak se mění úroveň rozvoje jednotlivých pracovníků ve vztahu k daným úkolům, tak by se měly měnit i přístupy vedoucího. Je však důležité brát v potaz, že i tento model je zjednodušením reality, avšak jeho základní myšlenka je velice podnětná a prospěšná (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2015).

#### **2.4.4 Styly vedení v praxi**

V praxi se dá na jednotlivé styly vedení nahlížet i jinak. Truneček (1995) například uvedl a definoval následující rozdělení stylů:



- „*Hasič*“ – tento typ hasí tzv. co se dá, nejen že řeší problémy až po jejich vytvoření, ale také je řeší ve velkém spěchu.
- „*Panikář*“ – tento styl vedení je spíše zmatečný, problémy jsou řešeny v ustavičném zmatku, jež vzniká volbou špatných rozhodnutí, které si vzájemně rozporují.
- „*Hnidopich*“ – vedoucí tohoto typu je tzv. puntičkář, díky jeho snaze o preciznost a dokonalost dochází k prodloužení doby trvání jednotlivých úkonů, spolupráce s ním je náročná, požaduje po všech úplnou perfektnost.
- „*Fantasta*“ – tento typ se nebojí, často vytváří nedosažitelné plány či vize (např. kvůli nedostupnosti zdrojů), často mu není rady, těžko se mu rozmlouvá, že jeho plány jsou nereálné.
- „*Cestovatel*“ – tento styl vedení spočívá spíše v nepřítomnosti vedoucího, ten má obvykle svého zástupce, který ho zastupuje a rozhoduje za něj.
- „*Byrokrat*“ – tento druh vedoucího klade důraz na předpisy, zákony a normy, řídí se jimi a často vytváří i svoje, drží se jich i přes jejich občasnou nesmyslnost.
- „*Mrtvý brouk*“ – vedoucí tohoto typu je spíše nevšimavý a snaží se problémům spíše vyhýbat, jeho heslem je: Co tě nepálí, to nehas.

## 2.5 Transakční a transformační přístup

Dle Awamleha a kol. (2005) je základem pro úvahy o transakčním a transformačním leadershipu charisma. V rámci transakčně-transformačního paradigmatu se dá říci, že transformační leadership se od transakčního liší sociální směnou (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013). Awamleh (2005) ve svém článku například definoval v první řadě transakční leadership a až pak následně jako jakýsi jeho protipól vymezil transformační leadership.

Burns (1978) navazuje svou úvahou ohledně těchto dvou přístupů na Webera, jehož úvaha se týkala dvou zdrojů autority. Weber uvedl, že zdrojem autority jsou buď ekonomické nebo neekonomické zdroje. Jeho úvahy ohledně managementu se týkaly vztahu mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Vedoucí se díky své autoritě mohl opírat o ekonomické zdroje a docházelo tedy k neustále se opakujícím transakcím. V rámci

těchto transakcí docházelo k tomu, že následovník splnil úkol a za to mu byla udělena leaderem odměna, tedy vztah: splnění úkolu -> odměna. Díky zmíněné transakci nazval Burns tento přístup transakčním. Jako jakýsi opak staví Burns (1978) právě transformační přístup. Leader se snaží své následovníky spíše stimulovat právě pomocí neekonomických zdrojů a zároveň je tím transformovat. Dá se tedy říci, že tyto dva přístupy staví na opačné konce jedné škály.

Existuje ale i jiný názor. S tímto názorem přišel Bass (1985), který tyto dva přístupy vnímá jako velice podobné a vzájemně si blízké. Právě tento pohled se stal dominantním.

Pro lepší představu a pochopení je zde uvedena tabulka, která uvádí rozdíly mezi transakčním a transformačním vedoucím ve zjednodušené formě.

*Schéma 4: Srovnání transakčního a transformačního vůdce*

| <b>Transakční vedoucí</b>  | <b>Transformační vedoucí</b>  |
|--|---|
| Chápe, proč jeho podřízení pracují a co od práce očekávají. Snaží se jim to poskytnout, pokud si to jejich výkon zaslouží. | Zvyšuje úroveň znalostí svých podřízených a prohlubuje pochopení významu výsledku jejich práce. Zdokonaluje a hledá nové způsoby, jak výsledku dosáhnout. |
| Nabízí odměnu a přísliby za správné výkony svých podřízených.  | Učí spolupracovníky překračovat meze svých vlastních cílů v zájmu týmu či organizace.   |
| Reaguje pozitivně na zájmy a podněty svých podřízených, pokud mohou přispět k splnění úkolu.                               | Mění úroveň potřeb svých spolupracovníků a dále posouvá rozsah jejich přání a potřeb.   |

*Zdroj: vlastní zpracování dle Cejthamr & Dědina (2010)*

### 2.5.1 Transakční leadership

Podstatou tohoto vedení je tok informací, které si vzájemně vyměňuje leader s jeho následovníky (Bass, 2008; Burns, 1978 in McCleskey, 2014). Díky těmto informacím leader může plnit požadované úkoly, udržovat současnou organizační situaci, motivovat následovníky prostřednictvím smluvní dohody, vyhýbat se zbytečným rizikům, zaměřovat se na zlepšování organizační efektivity atd. Naopak zase následovníkům transakční leadership napomáhá naplňovat svoje vlastní zájmy, minimalizovat jakoukoliv jejich úzkost na pracovišti a soustředit se na dosahování jasně stanovených organizačních cílů (Sadeghi & Pihie, 2012 in McCleskey, 2014).

Dá se tedy říci, že jde v podstatě o směnu hodnot. Leader totiž poskytuje svým následovníkům to, co oni požadují a oni mu za to poskytují zase to, co požaduje on. Toto tvrzení se dá vysvětlit ve zjednodušené formě následovně. Následovníci pro leadera pracují, poskytují mu tedy svůj výkon a on jim za to na oplátku dává plat. Z toho tedy vyplývá, že se jedná o směnu ekonomických zdrojů. Jak leader, tak jeho následovníci se tedy snaží maximalizovat to, co získávají, a minimalizovat to, co tomu musí obětovat (Blažek, 2014).

V rámci transakčního vedení leader využívá dva nástroje, a to podmíněné odměňování (contingent reward) a řízení podle odchylek (management by exceptions) (McCleskey, 2014). Transakční přístup má totiž daný vliv na efektivitu. To se dá vysvětlit následovně. Následovníci vědí dopředu, jak by se měli chovat a jaké výsledky se od nich očekávají. Dále také mají uvedeno, jaké chování se od nich naopak neočekává, protože by bylo nežádoucí. Leader totiž předem všechny tyto podmínky a faktory stanoví a jeho následovníci jsou s nimi seznámeni. V případě, že budou splňovat vše výše uvedené, je jim přislíbena odměna. V průběhu činností leader své následovníky kontroluje. Pokud má pocit, že nedochází k plnění činností tak, jak očekává, provede nápravnou akci. V případě, že nastane problém, tak se jej snaží vyřešit. Z toho tedy vyplývá, že následovníci pracují v prostředí, kde je leaderem jasně stanoveno, jak by se měli či neměli chovat a co by měli a neměli dělat. Vzhledem k tomu, že jejich odměna je pouze vnější, pak následovníci nemají tendenci dělat něco navíc neboli překonávat to, co je jim stanoveno (Avolio, Bass, 2004; Hofmann, Jones, 2005 in Procházka & kol., 2013).

### **2.5.2 Transformační leadership**

Burns (1978) definoval transformačního vůdce jako *"toho, kdo zvyšuje úroveň vědomí následovníků o důležitosti a hodnotě požadovaných výsledků a metodách dosažení těchto výsledků"*. Bass (1997) uvádí, že základem pro transformační přístup je charisma leadera a vnitřní motivace jeho následovníků.

V rámci transformačního leadershipu dochází ke sjednocování zájmů a vyznávání společných hodnot, s čímž souvisí i uplatňování emocionálních prvků. Na rozdíl od transakčního leadershipu, kde dochází k uspokojování stávajících potřeb pracovníků, tato forma leadershipu vyvolává spíše u pracovníků potřeby nové (Blažek, 2014).

Transformační leadership využívá několik nástrojů. Dle Bassa (1997) jsou transformační komponenty následující:

- idealizovaný vliv (idealized influence),
- inspirace následovníků (inspirational motivation),
- intelektuální stimulace (intellectual stimulation),
- osobní přístup leadera k následovníkům (individualized consideration).

### **Idealizovaný vliv**

Leader je zde tzv. „roll model“ pro své následovníky, kteří se s jeho chováním ztotožňují. Aby dosáhl idealizovaného vlivu, prezentuje se velice sebejistě a dává jasně najevo, že je oddaný organizaci. Dále také prezentuje své nejdůležitější hodnoty a v rámci rozhodování bere v úvahu etické aspekty. Svými následovníky je vnímán také jako charismatický (Bass, 1997).

### **Inspirace následovníků**

Leader díky svému chování dosahuje toho, že ho následovníci chtějí podpořit a sdílet jeho vizi. Ta je leaderem stanovena tak atraktivně, že následovníky motivuje k tomu, aby dělali vše pro její naplnění (Judge, Piccolo, 2004; Avolio, Bass, 2004 in Procházka & kol., 2013).

### **Intelektuální stimulace**

Leader zpochybňuje staré předpoklady k řešení různých problémů a staré přístupy k nim. Snaží se následovníky stimulovat a pobízet k novým způsobům práce a chce slyšet jejich nové nápady a řešení (Bass, 1997). Prostřednictvím intelektuální stimulace dává leader možnost svým následovníkům se seberealizovat a podporovat jejich kreativitu (Judge, Piccolo, 2004 in Procházka & kol., 2013).

## **Osobní přístup**

Leader jedná s následovníky jako s jednotlivci. Bere ohledy na jejich individuální potřeby, schopnosti a ambice. Naslouchá jim a podporuje jejich rozvoj. Je pro ně učitelem a koučem (Bass, 1997).

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu leadershipu v malých a středních podnicích a navrhnout vhodná opatření k rozvoji leadershipu v těchto firmách. Jde především o porovnání dvou úhlů pohledů. Jedním z pohledů je to, jak se vnímá sám leader a druhým pohledem je, jak ho vnímají jeho následovníci. Tyto informace byly získány pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly vytvořeny ve dvou provedeních, přičemž jedna forma byla pro leadera a druhá pro vybrané respondenty. Výstupem těchto dotazníků byly již zmíněné úhly pohledů leadera a jeho následovníků, které byly následně porovnávány. Na základě tohoto porovnání byl vyhodnocen leadership ve dvou vybraných podnicích a byly stanoveny návrhy pro jeho případný rozvoj.

### **3.2 Metodika práce**

#### **3.2.1 Studium odborné literatury**

Teoretická část práce byla vypracována převážně z odborných knih a částečně i ze zahraničních článků. Odborná literatura sloužila k nastudování a pochopení dané problematiky. Knihy byly zapůjčeny z velké části v Akademické knihovně JU nebo vyhledány v online katalozích na internetu. Literární rešerše byla zpracována tak, aby podala základní informace o pojmu leadership a základních stylech vedení a usnadnila tak čtenářům pochopení dané problematiky.

#### **3.2.2 Dotazníkové šetření**

Pro praktickou část bylo využito dotazníkového šetření. Pro výzkum byly využity dva druhy dotazníků. Jeden druh byl určen pro leadera a druhý pro jeho následovníky. Dotazníky byly vyplněny anonymně, aby nevyvolaly v respondentech obavy odpovídat pravdivě a upřímně a nedošlo tak ke zkreslení výstupů.

Dotazník, který byl určen pro leadery, je test manažerské mřížky. Tento test je také známý pod názvem „GRID“. Dotazník je standardizovaný a má obecnou platnost. Jeho výstupem bylo určení stylu vedení, který byl leaderovi přiřazen na základě jeho

odpovědí. Styl, u něhož leader dosáhl nejvyššího skóre, by měl být jeho dominantním stylem.

Druhý dotazník byl určen následovníkům. Tento test byl duplikátem k testu pro leadery. Bylo v něm provedeno pár změn, a to takových, že byly přetvořeny jednotlivé otázky. Místo toho, aby se otázky zaměřovaly na to, jak by se zachoval leader v dané situaci, byly předělány tak, že se zaměřovaly na to, jak se dle vybraného respondenta jeho leader v dané situaci běžně chová. Instrukce k jeho vyplnění byly stejné jako u dotazníku pro leadery.

Výstupem dotazníkového šetření bylo porovnání toho, jak se vidí sám leader a jak ho vidí jeho následovníci. Na základě těchto výsledků byl pak následovně vyhodnocen leadership ve vybraných podnicích a byla navržena vhodná opatření pro jeho rozvoj.

Co se týká výhod a nevýhod dotazníkového šetření, je potřeba zmínit, že velkou výhodou dotazníkového šetření je jeho anonymita, která zamezuje tomu, že by se respondent mohl obávat odpovídat pravdivě nebo alespoň toto riziko snižuje. Další výhodou je časová nenáročnost, díky které je možné zapojit do šetření více respondentů než například u rozhovoru a zároveň si respondent sám určí, kdy dotazník vyplní v rámci stanoveného časového intervalu. Větší počet respondentů poskytuje více náhledů na danou problematiku, což vede k přesnějším výsledkům. Další výhodou, kterou je potřeba zmínit, je jednoduchost zpracování získaných dat. Uzavřené odpovědi usnadňují jejich zpracování. Samozřejmě že je důležité zmínit i nevýhody, mezi něž patří například nepřímý kontakt nebo možnost špatného pochopení otázky ze strany respondenta.

Dotazníkové šetření bylo pro praktickou část vybráno hlavně z důvodu jeho anonymity. Ta zde hrála velkou roli, protože prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zkoumáno, jak se vidí leader sám a jak ho vidí jeho následovníci. Anonymita zde tedy pobízí k tomu, aby respondenti odpovídali pravdivě.

Do každé firmy bylo dne 7. 2. 2020 předáno 13 dotazníků, z nichž 12 bylo určeno zaměstnancům a jeden byl určen pro vedoucího. S firmou Ferospoj s.r.o. probíhala osobní a písemná komunikace. Dotazníky zde byly předány osobně v tištěné podobě provoznímu řediteli ve výše zmíněném datu. Vyplněné dotazníky byly připraveny k vyzvednutí dne 14. 2. 2020 a k jejich převzetí došlo osobně 17. 2. 2020. Se společností SATPO management, s.r.o. probíhala pouze písemná komunikace. Dotazníky byly zaslány

prostřednictvím emailu HR&IT specialiste taktéž ve výše zmíněném datu. Jednotlivé vyplněné dokumenty byly zasílány postupně v rozmezí od 17. 2. – 23. 2. 2020. V obou společnostech došlo k navrácení všech 13 dotazníků, a to do stanoveného nejpozdějšího data.

### **3.2.3 Princip a instrukce dotazníkového šetření pro leadery – „GRID“**

Jak již bylo zmíněno výše, dotazník je standardizovaný a má obecnou platnost. Tento test je tvořen 36 otázkami. Ke každé otázce jsou vždy přiřazeny dvě alternativy, mezi něž leader rozděluje 3 body. Každá alternativa charakterizuje rozdílné styly vedení. Principem tohoto dotazníku je, že leader má na výběr dvě možnosti, jak by se zachoval v dané situaci. Jeho úkolem je vybrat, která varianta je mu bližší a následně pak mezi jednotlivé alternativy rozdělit 3 body. Lichý počet bodů, které jsou určeny k rozdělování, je stanoven záměrně, aby nedošlo k tomu, že obou variantám bude přidělen stejný počet bodů. Některé alternativy mohou respondentovi připadat stejně přijatelné nebo naopak stejně nepřijatelné. Je však zapotřebí, aby vždy byla vybrána ta alternativa, která je respondentovi bližší. Neexistuje správná odpověď, ale ani špatná, je nutno odpovídat tak, jak by se respondent v dané situaci doopravdy zachoval.

Na základě odpovědí se provede vyhodnocení. Jednotlivá čísla, která byla přiřazena jednotlivým alternativám se přepíše do tabulky, viz příloha č. 1. Poté se provede sečtení čísel v každém sloupci. Výsledné hodnoty ukazují skóre jednotlivých stylů. Ten styl, u kterého vyjde nejvyšší číslo, je stylem dominantním. Styl nebo styly, které dosahují druhého nejvyššího skóre, jsou pak stylem záložním.

### **3.3 Charakteristika vybraných podniků**

Pro praktickou část byly vybrány dvě firmy. Jednou z těchto firem je Ferospoj s.r.o., který svým počtem zaměstnanců a obratem zastupuje malou firmu. Druhým podnikem je firma SATPO management, s.r.o., která výše zmíněnými údaji zastupuje firmu střední. Tyto dvě firmy byly vybrány záměrně za účelem odhalení a porovnání leadershipu v malém a středním podniku.



### **3.3.1 Ferospoj s.r.o.**

Tato malá firma byla založena v březnu v roce 2010. Hlavním účelem jejího vzniku bylo vytvořit širokosortimentní online prodejnu, která bude nabízet nespolečné zboží. Tato firma také provozuje e-shop s názvem ObchodProDílnu.cz.

Z počátku firma neměla své vlastní sklady a využívala sklady jejich obchodních partnerů. V roce 2011 se však vysokým tempem začaly navyšovat jejich zakázky, a tak došlo k pronajmutí skladu na adrese Hraniční 2256/8 v Českých Budějovicích. Díky těmto prostorům mohla firma začít nabízet kromě online nákupu i nákup ze skladu. Ve skladu se také nachází vzorkovna zboží, jejíž nabízený sortiment se snaží rozšiřovat.

Hlavním cílem této společnosti je maximalizovat spokojenost zákazníků a nabídnout jim možnost komfortního online nákupu s velkým sortimentem zboží. Hlavním motem je „snadno, rychle a v dobré ceně“. Na to lze navázat jejich dalším cílem, kterým je dosahovat co nejkratší doby procesu dodání zboží a zautomatizování většiny procesů. Díky širokému datovému napojení na celou řadu dodavatelů mohou rychle reagovat na zákaznické objednávky.

V současné době má Ferospoj s.r.o. 12 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a nabízí přes 80 000 položek. Pro lepší představu a porovnání, Alza nabízí cca 120 000. Dále také pracují na tvorbě vlastního software systému, který bude sloužit k řízení celé firmy. Do budoucna se chtějí stát nejlepším českým online tržištěm pro řemeslníky, stavbu a kutily.

### **3.3.2 SATPO management, s.r.o.**

Společnost SATPO je holdingová firma, která existuje na českém trhu od roku 1994 a působí zde jako investor developer a poskytovatel služeb v oblasti rezidenčních nemovitostí. SATPO je v podstatě skupina, do které spadají různé společnosti, včetně SATPO management s.r.o., ve které proběhlo dotazníkové šetření.

Z počátku jejich realitní činnost byla zaměřena ve velké většině na Prahu a blízké okolí, což se ale pak změnilo. Za tři roky se jejich činnost rozšířila jak o půdní vestavby činžovních domů, tak i o investice do správy majetku a existujícího bytového fondu. Následně pak za šest let se jejich činnost specializovala hlavně na výstavbu rezidenčních projektů, které se nacházely v prémiových lokalitách v Praze. Svoje strategické rozhodnutí společnost SATPO učinila v roce 2001, kdy se rozhodla zabývat se výhradně

developerskou činností. Jejich zbylé původní činnosti, které se týkaly správy nemovitého majetku a zprostředkování prodeje nemovitostí byly přenechány jejich obchodním partnerům.

Společnost SATPO také přispívá do oblasti kultury, sportu a vzdělávání. Mají pevné místo na realitním trhu. Velice důležitá je pro ně totiž spokojenost jejich klientů a investorů. Vizí této společnosti je vytvářet „mimořádná místa pro život“. Mají stanovené 4 strategie, mezi které patří například poskytování komplexních realitních a developerských služeb vlastníkům nemovitostí nebo také vytváření atraktivních příležitostí pro investice do rezidenčních nemovitostí atd.

Za dobu své existence tato společnost získala řadu ocenění. Mezi nejnovější patří například ocenění Best of Reality 2018 nebo Realitní projekt roku 2015 a jiné. Dále také patří mezi členy ASOCIACE DEVELOPERŮ a Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí. Společnost SATPO také podporuje a pomáhá nadaci Dobrý Anděl a vzdělávací program Junior Achievement.

V současnosti došlo k obnovení investic do existujícího bytového fondu, ale tentokrát pod značkou City Home. Dále také společnost SATPO poskytuje svým klientům veškeré služby ohledně prodeje nemovitosti a zajišťuje klientské změny a interiér na klíč.

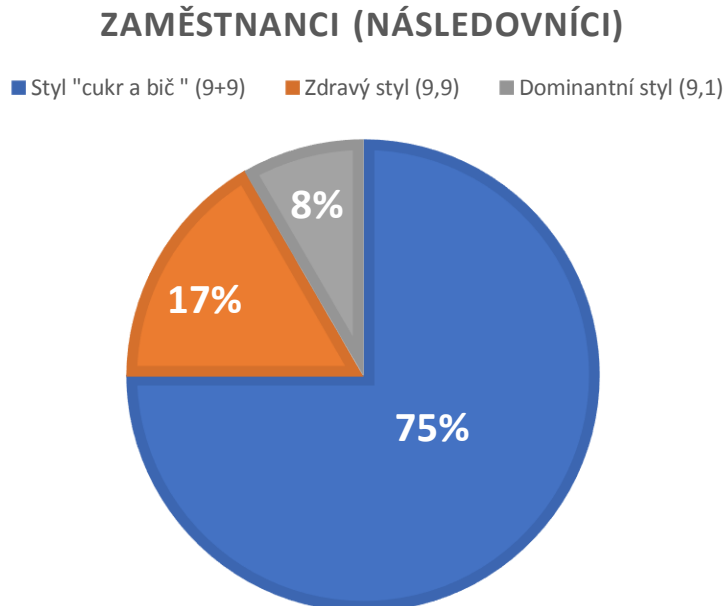
## 4 Výsledky a vlastní práce

Tabulka 1: Výsledky dotazníkového šetření firmy Ferospoj s.r.o.

| Styl                    | Vedoucí | Zaměstnanci |
|-------------------------|---------|-------------|
| Styl „cukr a bič“ (9+9) | ✓       | 9           |
| Zdravý styl (9,9)       | —       | 2           |
| Dominantní styl (9,1)   | —       | 1           |

Tabulka č. 1 ukazuje výsledky dotazníkového šetření ve firmě Ferospoj s.r.o. Z tabulky je patrné, že vedoucí podniku prezentuje svůj způsob vedení jako styl „cukr a bič“. S tímto názorem se ztotožňuje devět z dvanácti zaměstnanců. Zbylí tři zaměstnanci se s názorem vedoucího rozcházejí. Dva z nich vnímají chování nadřízeného jako „zdravý styl“, jež je definován jako týmový a pouze jeden zaměstnanec považuje vystupování nadřízeného jako „dominantní styl“.

Graf 1: Výsledky dotazníkového šetření firmy Ferospoj s.r.o. – zaměstnanci (následovníci)



Graf č. 1 znázorňuje procentuální vyjádření dotazníkového šetření ve firmě Ferospoj s.r.o. Z grafu č. 1 vyplývá, že 75% zaměstnanců se shoduje, že způsob vedení jejich leadera je ve stylu „cukr a bič“. Na druhou stranu, 17% jejich spolupracovníků vnímá svého vedoucího jako týmového, což je charakteristické pro „zdravý styl“ a pouze 8% zaměstnanců hodnotí jeho vedení jako styl „dominantní“.

Tabulka 2: Výsledky dotazníkového šetření firmy SATPO management, s.r.o.

| Styl                          | Vedoucí | Zaměstnanci |
|-------------------------------|---------|-------------|
| Styl „cukr a bič“ (9+9)       | —       | 6           |
| Zdravý styl (9,9)             | ✓       | 2           |
| Kompromisní styl (5,5)        | —       | 2           |
| Zdravý s. + styl „cukr a bič“ | —       | 1           |
| Zdravý s. + kompromisní s.    | —       | 1           |

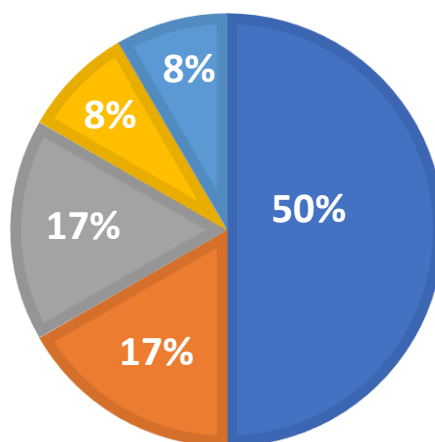
Tabulka č. 2 znázorňuje výsledky dotazníkového šetření ve firmě SATPO management, s.r.o. V porovnání s tabulkou č. 1 je patrná značná rozdílnost názorů zaměstnanců na způsob vedení leadera. Vedoucí této firmy vnímá styl svého řízení jako „zdravý styl“. S jeho názorem se shodují pouze dva zaměstnanci. Polovina jeho následovníků vidí jeho vedení ve stylu „cukr a bič“ a dva ve stylu „kompromisním“.

Dva z dvanácti zaměstnanců se ztotožňují s názorem jejich leadera, avšak pouze částečně. K tzv. „zdravému stylu“ mu také přisuzují, stejně jako polovina jejich spolupracovníků, styl „cukr a bič“ a jako jedna šestina styl „kompromisní“.

Graf 2: Výsledky dotazníkového šetření firmy SATPO management, s.r.o. – zaměstnanci (následovníci)

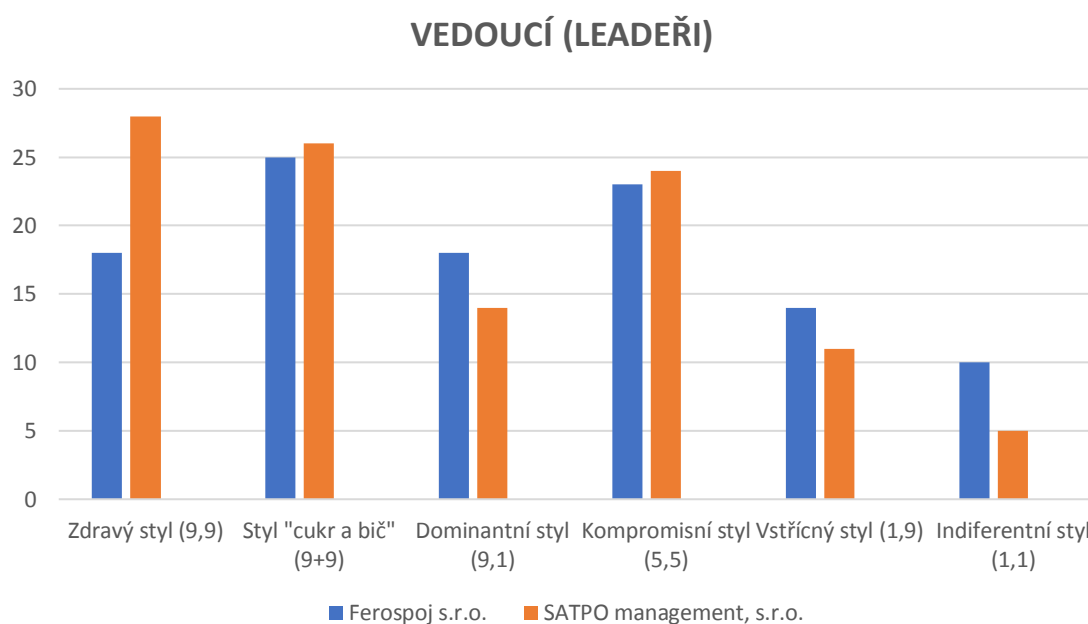
### ZAMĚSTNANCI (NÁSLEDOVNÍCI)

■ Styl "cukr a bič" (9+9)    ■ Zdravý styl (9,9)    ■ Kompromisní styl (5,5)  
 ■ Zdravý s. + styl "cukr a bič"    ■ Zdravý s. + kompromisní s.



Graf č. 2 vyjadřuje procentuální výsledky dotazníkového šetření ve firmě SATPO management, s.r.o. Z grafu č. 2 je patrné, že 50% zaměstnanců označuje způsob vedení svého vedoucího jako styl „cukr a bič“, 17% definuje vystupování svého leadera jako „zdravý styl“ a dalších 17% jako „kompromisní“. Zbylí zaměstnanci vnímají způsob řízení jejich vedoucího nejednoznačně.

Graf 3: Výsledky dotazníkového šetření - vedoucí (leaderi)



Výsledky dotazníků, jež byly vyplněny vedoucími z obou firem, jsou znázorněny v grafu č. 3. Dominantním stylem pro leadera zastupujícího firmu Ferospoj s.r.o. je styl „cukr a bič“ a tzv. záložním je „kompromisní“. Naopak nejméně bodů jím bylo přiděleno „indiferentnímu stylu“. Leader zastupující firmu SATPO management, s.r.o. považuje za svůj dominantní styl tzv. „zdravý“ a jako jeho záložní styl „cukr a bič“. Na druhou stranu se nejméně ztotožnil se stylem „indiferentním“ stejně jako vedoucí firmy Ferospoj s.r.o.

#### 4.1 Vyhodnocení vybraných otázek

Aby bylo možné posoudit úroveň leadershipu ve vybraných podnicích, byla pozornost zaměřena na vybrané otázky, u kterých došlo k protikladnému rozdělení bodů ze strany zaměstnanců oproti vedoucímu. To znamená, že došlo k následnému přidělení bodů, a to 3,0 a 0,3. Tyto otázky jsou rozebírány u dotazníků, po jejichž vyhodnocení

vyšel jiný styl vedení než leaderovi zastupující danou společnost. Také jsou tyto otázky diskutovány u každé společnosti zvlášť a poskytují nám tak pohled na současnou situaci ve vybraných podnicích.

V první řadě je vždy uvedeno, v jakých otázkách se leader a jeho následovníci rozcházejí. Následně jsou vybrané otázky rozebírány a diskutovány. Dochází k porovnávání toho, co si myslí vedoucí a co jeho zaměstnanci. Na závěr je u většiny otázek uvedeno, co může být příčinou odlišných názorů a jaký je autorův názor na danou problematiku. Avšak vzhledem k anonymitě dotazníků jsou uváděné příčiny pouze spekulací.

Pro lepší představu je vždy u otázek s odlišnými odpovědi uveden graf, jak na danou otázku odpovědělo všech dvanáct respondentů (zaměstnanců).

### **Ferospoj s.r.o.**

U společnosti Ferospoj s.r.o. bylo po vyhodnocení dotazníku pro vedoucího zjištěno, že leader vnímá své chování jako styl „cukr a bič“. Tento styl je tedy jeho dominantním a styl „kompromisní“ záložním. Tyto výsledky jsou prezentovány výše uvedeným grafem č. 3.

Dotazník, který byl určen zaměstnancům, byl vyplněn dvanácti zaměstnanci. Jak je již známo z výše zpracovaných výsledků, devět z dvanácti následovníků se s názorem leadera shoduje. Jedna čtvrtina z nich je však odlišného názoru. Dva zaměstnanci vnímají chování svého nadřízeného jako týmové, což reprezentuje „zdravý styl“ a jeden prezentuje chování svého vedoucího jako „styl dominantní“.

V této společnosti se názory leadera a jeho následovníků nejvíce rozcházejí u otázek číslo 3 a 32, a to konkrétně u dotazníku, z jehož vyhodnocení vyplývá, že tento zaměstnanec vnímá svého nadřízeného jako „dominantního“.

### **Otázka č. 3**

Tato otázka je svým charakterem zaměřena na situaci, kdy dochází k rozporu názorů zaměstnance a jeho vedoucího na určitou situaci, návrh či sdělení.

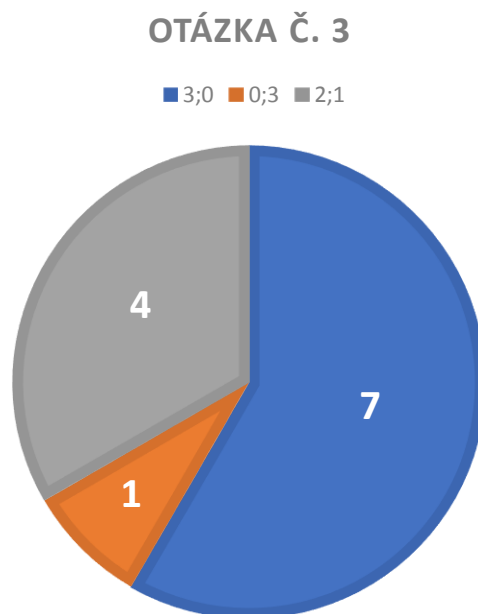
Leader zastupující tuto společnost uvedl, že v těchto situacích je nejlepší své následovníky vyslechnout a následně si prosadit správnost svého názoru. Této variantě jím byl přidělen plný počet bodů, čímž uvedl, že nepřipadá v úvahu své zaměstnance pouze upozornit, že pokud by jejich radu potřeboval, ozval by se jim, což byla varianta druhá, které bylo přiděleno nula bodů.

Respondent, jehož výsledkem dotazníku byl styl „dominantní“, zastává opačný názor. Dle něj nedochází k vyslyšení názorů jednotlivých pracovníků, ale právě k upozornění, že jejich názory jsou nepotřebné.

Důsledkem odlišných názorů může být například spor mezi zaměstnancem a jeho vedoucím nebo také špatné vykládání si chování leadera ze strany respondenta.

Z obou variant odpovědí pro tuto otázku vyplývá to, že tak či tak nemá zaměstnanec možnost prosadit svůj názor, ať už dojde k jeho vyřčení nebo ne. Vedoucí se při vyplňování této otázky tedy musí rozhodovat mezi dvěma negativními variantami a jeho odpověď nemusí být jednoznačná. Z toho plyne, že odpověď nemusí odpovídat jeho skutečnému přístupu v realitě. Avšak kdyby měl na výběr pouze z těchto variant, rozhodnul by se pravděpodobně tak, jak uvedl.

Graf 4: Souhrn odpovědí na otázku č. 3



Graf č. 4 prezentuje výsledky odpovědí na otázku číslo 3. Leader, zastupující tento podnik, rozdělil body mezi jednotlivé odpovědi stylem 3;0. Z grafu je tedy patrné, že sedm z dvanácti zaměstnanců odpovědělo stejně jako on, a tudíž sdílí stejný názor. Další čtyři podřízení rozdělili body stylem 2;1, čímž dali najevo, že se přiklání k názoru podobnému. Pouze jeden ze zaměstnanců je názoru opačného a odpověď 1;2 zde není zastoupena vůbec. Dá se tedy říci, že všichni zaměstnanci, až na jednoho, sdílí stejný anebo podobný názor jako jejich vedoucí.

### **Otázka č. 32**

Otázka č. 32 se zaměřuje na situaci, kdy podřízení nevykonávají práci způsobem, který byl pro ni byl stanoven.

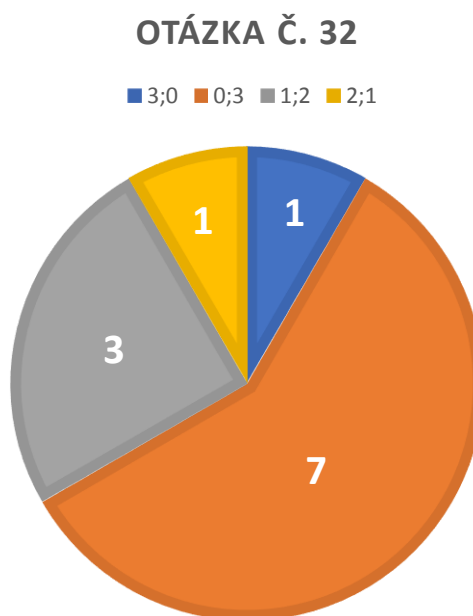
Zde byl vedoucím přidělen plný počet bodů odpovědi, ze které plyne, že je potřebné podřízeným ukazovat prospěšnost stanovených pravidel a jejich dodržování. Dle něj je tedy důležité klást důraz na to, aby tato stanovená pravidla byla zaměstnanci dodržována. Nedílnou součástí toho je i stále připomínání si, proč je tak důležité dodržovat zrovna tato ustanovení. Naopak nulový počet bodů byl přidělen odpovědi s poměrně laxnějším přístupem. Z této odpovědi plyne, že není zapotřebí zaměstnancům cokoliv připomínat, jelikož nakonec ve velké většině stejně udělají to, co se od nich očekává.

Respondent tohoto dotazníku však zastává opačný názor. Z jeho odpovědi vyplývá, že vedoucí tuto situaci chvíli neřeší a věří, že se nakonec budou řídit stanovenými pravidly.

Názor vedoucího a jeho podřízeného se zde může lišit z více důvodů. Záleží na pochopení jednotlivých odpovědí. Ta varianta, ze které vyplývá, že vedoucí nezavádí žádná opatření může být pochopena totiž dvěma způsoby. Jednou z variant může být to, že leader se může na své následovníky spolehnout a vkládá do nich takovou důvěru, že není potřeba opatření zavádět. Opačnou variantou však je, že vedoucí může mít zavedená jiná opatření, díky kterým ví, že jeho podřízení nakonec stejně udělají to, co od nich on chce či očekává.



Graf 5: Souhrn odpovědí na otázku č. 32



Souhrn odpovědí na otázku č. 32 je znázorněn v grafu č. 5. Tato otázka byla leaderem zodpovězena ve stylu 0;3. Z grafu vyplývá, že sedm z dvanácti následovníků sdílí stejný názor, jako jejich leader a tři další, kteří rozdělili body k odpovědím ve stylu 1;2, velmi podobný. Stejně jako u předchozí otázky je pouze jeden ze zaměstnanců opačného názoru. Je zde ale ještě jeden zaměstnanec, který se také spíše přiklání k opačnému názoru. Z celkových výsledků tedy plyne, že velká většina zaměstnanců sdílí stejný nebo podobný názor jako jejich vedoucí a pouze dva z dvanácti jsou názoru jiného.

### **SATPO management, s.r.o.**

V rámci dotazníkového šetření ve firmě SATPO management, s.r.o. bylo po jeho vyhodnocení zjištěno, že leader zastupující tuto společnost prezentuje svoje chování jako „zdravý styl“. Dominantním stylem vedoucího je tedy „zdravý styl“ a jako záložní byl vyhodnocen styl „cukr a bič“. Bodové ohodnocení jednotlivých stylů je znázorněno grafem č. 3, který je uveden výše.

Dotazníky, které byly určeny zaměstnanců, byly vyplněny všemi dvanácti respondenty. Z výsledků je zřejmé, že pouze dva z dvanácti následovníků jsou stejného názoru, jako jejich leader. Avšak jak z tabulky také vyplývá, další dva zaměstnanci

se s jeho názorem shodují alespoň částečně. Polovina vnímá chování svého leadera ve stylu „cukr a bič“, který je jeho záložním a dva ve stylu „kompromisním“. Všechny tyto údaje jsou zpracovány v tabulce č. 2 a znázorněny grafem č. 2.

Stejně jako u předchozí společnosti i zde byly zjištěny otázky, ve kterých se názory leadera a jeho následovníků úplně rozcházejí. Avšak vzhledem k většímu množství odlišných pohledů na chování vedoucího je jich více. Jedná se o otázky č. 4; 9; 13; 18; 25; 27; 28 a 33. Bodové ohodnocení odpovědí se u těchto otázek liší v takových případech, kdy po vyhodnocení dotazníku vyšel jiný styl vedení než ten leaderův.

#### **Otázka č. 4**

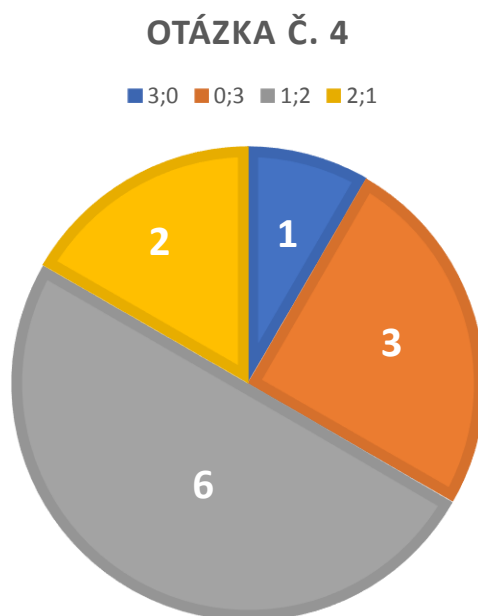
Tato otázka se týká vedoucího s nejlepšími výsledky. Zaměřuje se na to, jakým stylem by takový nadřízený měl sdělit svým podřízeným, co se od nich očekává.

Plný počet bodů byl leaderem přidělen odpovědi, ze které plyne lidské pochopení. Dokud jsou lidé lidmi, nejsou schopni splnit úplně vše, co se po nich požaduje. Naopak nepřipustil, že by po svých následovnicích vyžadoval 100% náplň práce. Této odpovědi bylo přiděleno nula bodů.

Respondent, kterému po vyhodnocení dotazníku vyšel jiný styl vedení než leaderovi, je však jiného názoru. Tomuto zaměstnanci vyšel styl „cukr a bič“ a v dotazníku jím byl přidělen plný počet bodů odpovědi druhé. Došlo tedy k protikladnému rozdělení bodů.

Vzhledem k tomu, že jako záložní styl vyšel vedoucímu styl „cukr a bič“, nemyslím si, že by zde musel být nějaký osobní konflikt. Může zde jít pouze o jiný úhel pohledu na danou situaci.

Graf 6: Souhrn odpovědí na otázku č. 4



Graf č. 6 znázorňuje výsledky odpovědí na otázku č. 4, na kterou vedoucí zastupující tuto firmu odpověděl ve stylu 0;3. Jak z grafu vyplývá, pouze jedna čtvrtina zaměstnanců rozdělila mezi odpovědi body stejně jako on. Avšak další polovina přidělila odpovědi ve stylu 1;2, čímž dává najevo, že se k názoru vedoucího taktéž přiklání. Pouze jeden zaměstnanec rozdělil odpovědi protikladně a další dva se alespoň z části s jeho názorem ztotožňují.

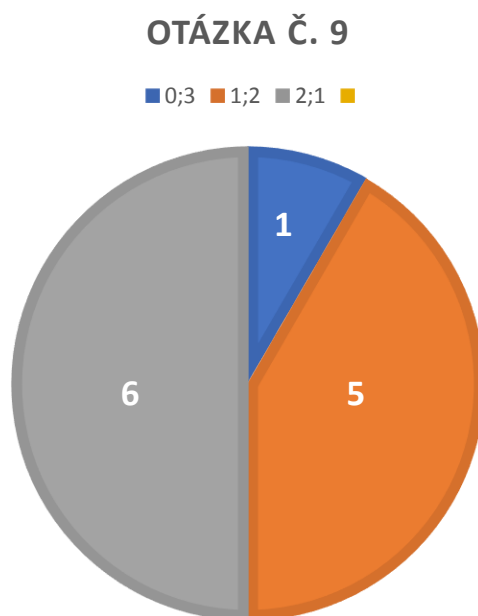
#### Otázka č. 9

V rámci otázky č. 9 se řeší, jakým způsobem by měla být vedoucím vykonávána kontrola jeho podřízených.

U této otázky byly vedoucím rozděleny body mezi odpovědi způsobem 3;0. Tím leader dal najevo, že kontrolu provádí až tehdy, když se objeví kritické problémy. Jinak kontrola není nutná a zaměstnanci si mohou dělat víceméně co chtějí. Nulový počet bodů přidělil odpovědi druhé, čímž řekl, že neprovádí detailní hlášení.

Na tuto otázku odpověděl protikladně stejný respondent jako u otázky předchozí. Rozdílnost názoru zde mohlo zapříčinit odlišné pochopení významu slova „kontrola“. Každý si totiž může pod slovem kontrola představit odlišný soubor činností.

Graf 7: Souhrn odpovědí na otázku č. 9



Po vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že ani jeden ze zaměstnanců nepřidělil body stejně jako jejich vedoucí. Stále ale polovina z nich přidělila body ve stylu 2;1, čímž dali najevo, že mají na danou problematiku názor podobný jako jejich vedoucí. Avšak pět z dvanácti zaměstnanců se přiklonili k názoru částečně opačnému a jeden k naprosto odlišnému.

### Otázka č. 13

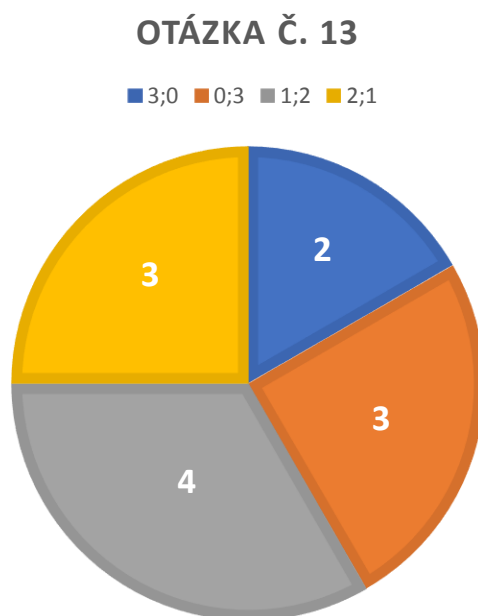
Otázka č. 13 se svým charakterem zaměřuje na hodnocení výkonnosti následovníků.

Vedoucí zastupující tuto společnost uvedl, že je lepší provádět soustavný dohled nad zaměstnanci. Dle jeho názoru je to v jejich nejlepším zájmu. Může jim tak pomoci vyvarovat se opakovaným chybám a nedostatkům v průběhu práce. Této odpovědi přidělil plný počet bodů. Naopak odpovědi druhé, která říká, že by se podřízení měli chválit a neměli by být kritizováni, přidělil nula bodů.

Opačný názor na toto téma ale mají tři jeho podřízení. Tito zaměstnanci se přiklánějí k verzi druhé. Mají pocit, že je jejich vedoucí naopak spíše chválí a kritiky se zdržuje. U těchto třech respondentů vyšly však následující tři styly vedení: kompromisní, cukr a bič a kombinace stylu zdravého a kompromisního.

Nejlepší variantou je kombinace obojího. Každý jedinec vyžaduje něco jiného, a tak je těžké se rozhodnout a rozdělit tak lichý počet bodů mezi jednotlivé odpovědi.

Graf 8: Souhrn odpovědí na otázku č. 13



Graf č. 8 prezentuje výsledky otázky č. 13. Leader zde rozdělil body mezi odpovědi ve stylu 3;0 a stejně tak učinili i dva ze zaměstnanců. Další tři použili rozdělení 2;1, a tím se přiklonili k názoru jejich vedoucího. Jak je z grafu patrné, tři podřízení jsou názoru opačného a čtyři podobného. Z toho plyne, že více jak polovina zaměstnanců je jiného názoru než jejich vedoucí.

### Otázka č. 18

Tato otázka řeší situaci, za jakých okolností budou zaměstnanci lépe pracovat.

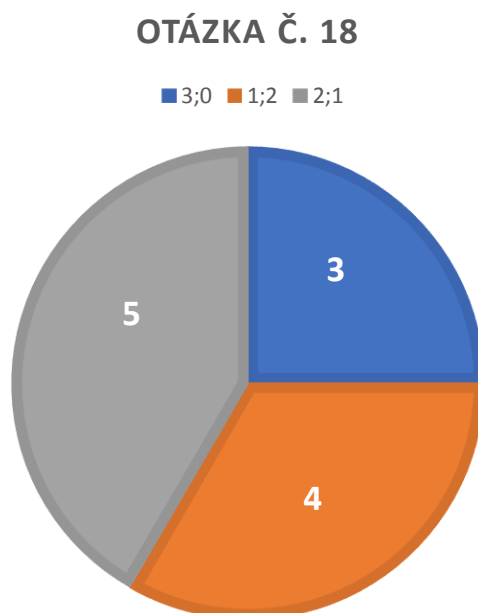
Zde byly leaderem přiděleny body stylem 0;3. Odpověď, které vedoucí přidělil nula bodů, svým charakterem říká, že pro podřízené je lepší, když se o ně nadřízený stará a zajímá se o jejich uspokojení z práce. K tomu využívá povzbuzování a zároveň se snaží vytvářet na pracovišti dobrou atmosféru. Plný počet bodů jím byl přidělen variantě druhé. Touto volbou dal najevo, že dle jeho názoru zaměstnanci nejlépe pracují, když je jejich úsilí založeno na pochopení toho, co je ve hře a o čem se bojuje.

S tímto názorem však nesouhlasí respondent dotazníku, po jehož vyhodnocení došlo ke zjištění jiného stylu vedení než u leadera. Není však jediný, ještě další tři s jeho

názorem plně souhlasí. Dva z nich vidí svého leadera ve stylu „cukr a bič“ a jeden taktéž, ale v kombinaci se stylem „zdravým“.

Rozdílnost názoru je pravděpodobně zapříčiněna rozdílností potřeb. V grafu níže je uvedeno, že osm z dvanácti respondentů s vedoucím spíše nesouhlasí. Každý máme jiný takzvaný „poháněcí motor“. Pro jedince, který prací žije, připadá v úvahu varianta první. Ale člověk, který chce do práce chodit rád a nechce být ve stresu, se bude pravděpodobněji přiklášat spíše k variantě druhé.

Graf 9: Souhrn odpovědí na otázku č. 18



Vzhledem k nulovému zastoupení rozdělení bodů ve stylu 0;3 je z grafu č. 9 patrné, že s názorem leadera plně nesouhlasí ani jeden z dvanácti následovníků. Přiklání se k němu sice čtyři ze zaměstnanců, avšak jak již bylo zmíněno, osm z dvanácti respondentů je spíše opačného názoru. Tři z nich jsou názoru naprosto opačného a pět dalších rozdělilo body mezi odpovědi ve stylu 2;1.

### Otázka č. 25

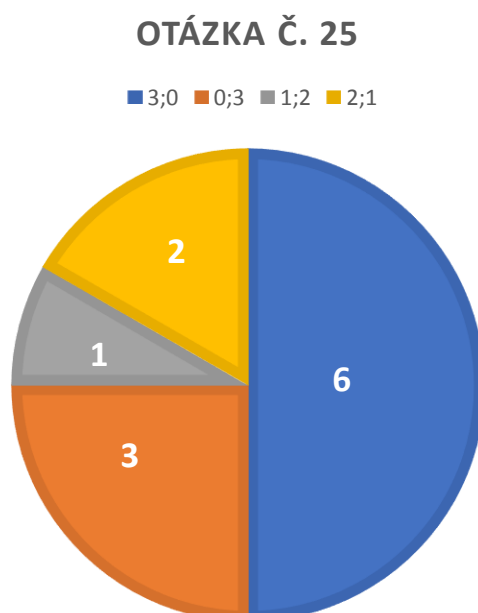
Otázka č. 25 diskutuje o tom, jak by se měl vedoucí chovat při disciplinárním řízení.

U této otázky byly vedoucím rozděleny body způsobem 0;3. Leader zastupující tuto společnost je tedy názoru, že při disciplinárním řízení sděluje svým následovníkům své výhrady. Následně pak dohlíží na to, aby se jeho podřízení začali opět snažit a dělat svou práci tak, jak mají. Nulový počet přidělil odpovědi, která svou podstatou říká, že by vedoucí měl být v této situaci diplomatický a zároveň se snažit své zaměstnance povzbudit a poukazovat na jejich silné stránky.

Více jak polovina respondentů opět projevila svůj nesouhlas s tím, jak vidí vedoucí sám sebe. Většině z nich po vyhodnocení dotazníku vyšel styl „cukr a bič“. Jsou zde ale i tací, kterým vyšel styl „kompromisní“, anebo také kombinace stylu „kompromisního“ se stylem „zdravým“.

Nejllepší variantou je přistupovat k podřízeným přátelskou formou. Je mnohem lepší jedinci ukázat jeho silné stránky a povzbudit ho, než mu sdělit pouze kritiku a následně po něm požadovat lepší výkony. Je dobré sdělit své výhrady, ale je také důležité přidat k nim i pozitivní náhled na danou situaci a povzbudit tak jedince k lepším výkonům.

Graf 10: Souhrn odpovědí na otázku č. 25



Graf č. 10 znázorňuje výsledky odpovědí na otázku č. 25, na kterou leader odpověděl ve stylu 0;3. Z grafu je zřejmé, že více jak polovina zaměstnanců s ním ale nesouhlasí. Šest z dvanácti zaměstnanců vidí svého nadřízeného úplně jinak,

než se vidí on sám a další 2 s nimi částečně jejich názor sdílí. Pouze tři zaměstnanci vnímají jeho chování stejně, jako ho prezentuje sám vedoucí a jen jeden se k nim částečně připojuje.

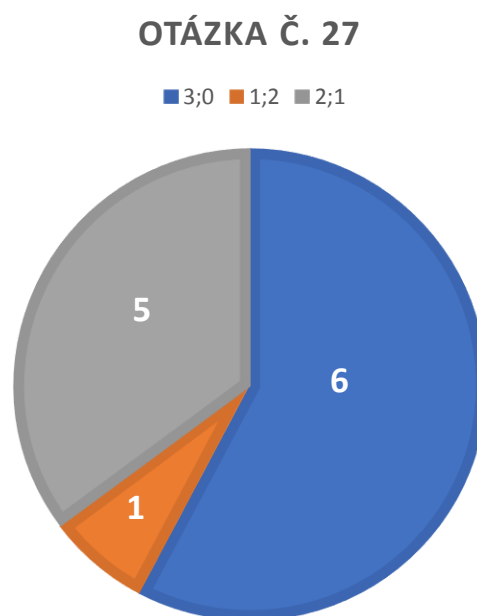
### Otázka č. 27

Otázka č. 27 je zaměřena na problematiku ohledně dohledu nad zaměstnanci v průběhu jejich práce. Řeší, jak by se měl vedoucí chovat.

Vedoucí zastupující tuto společnost přidělil plný počet bodů druhé odpovědi, která obsahuje tvrzení, že by měl vedoucí zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že jeho zaměstnanci chápou, že to s nimi myslí dobře. Naopak přidělením nulového počtu bodů vyjádřil jasný nesouhlas s první variantou odpovědi. Nemyslí si tedy, že je dobrý nechávat podřízené samotné a spoléhat se na to, že by se o výskytu problému dozvěděl obvyklými cestami.

Protikladný názor, nebo alespoň názor zcela odlišný, na toto téma mají až na jednoho zaměstnance všichni ostatní. Odlišnost názorů může být zapříčiněna nedostatečnou důvěrou ze strany vedoucího, a proto dává přednost stálému kontaktu se svými podřízenými.

Graf 11: Souhrn odpovědí na otázku č. 27





U této otázky můžeme stejně jako u otázky č. 18 vidět nulové zastoupení verze odpovědi ve stylu 0;3, který zvolil sám vedoucí. Za to šest z dvanácti zaměstnanců zastupuje názor opačný a pět dalších velmi podobný. Pouze jeden zaměstnanec, který použil rozdělení bodů ve stylu 1;2, se přiklání alespoň částečně k názoru leadera.

### **Otázka č. 28**

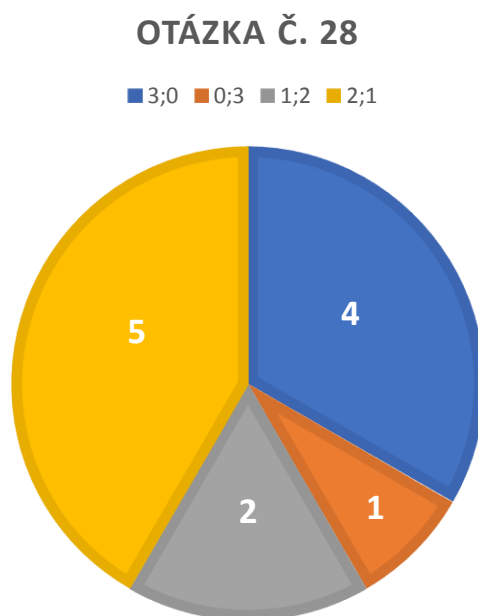
Podstatou otázky č. 28 je zaměření se na situaci, kdy se zaměstnanec uvádí do nějaké práce, která je pro něj nová. Řeší, jak by měl vedoucí v takové situaci postupovat.

U této otázky byly body rozděleny leaderem ve stylu 0;3. Tím dal vedoucí najevo, že v situaci výše uvedené se chová způsobem, který vyplývá z varianty druhé. V situaci, kdy uvádí nového zaměstnance do pracovního procesu, který je pro něj nový, pracuje s ním, aby si mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti a zároveň se také snaží podpořit nejen jeho, ale i jeho iniciativu. Naopak nesouhlasí s variantou první, která nám říká, že by vedoucí měl zaměstnanci sdělit základní informace, povzbudit ho a důvěřovat mu, že se vše brzo naučí. Proto této odpovědi přidělil nula bodů.

Opět se zde našlo několik respondentů, kteří jsou názoru opačného nebo alespoň spíše odlišného. Jsou to převážně zaměstnanci, kterým po vyhodnocení dotazníku vyšel styl „cukr a bič“ ale také styl kompromisní“ a kombinace stylu „zdravého“ se stylem „cukr a bič“.

Každý jedinec má jiné potřeby a jinak dokáže zpracovávat informace. Někdo je více samostatný a někdo méně. Někteří potřebují více „vodit za ručičku“ a někdo si naopak dokáže poradit převážně sám a správně. Tyto fakty mohou být příčinnou odlišnosti názorů leadera a jeho následovníků.

Graf 12: Souhrn odpovědí na otázku č. 28



Z výše uvedené informace je již známo, že leader odpověděl způsobem 0;3. Z grafu č. 12 vyplývá, že čtyři z dvanácti zaměstnanců jsou opačného názoru, než vedoucí a dalších pět, již odpovědělo ve stylu 2;1, se s jejich názorem také spíše ztotožňují. Naopak pouze jeden z podřízených sdílí názor s vedoucím a další dva se k němu přiklánějí.

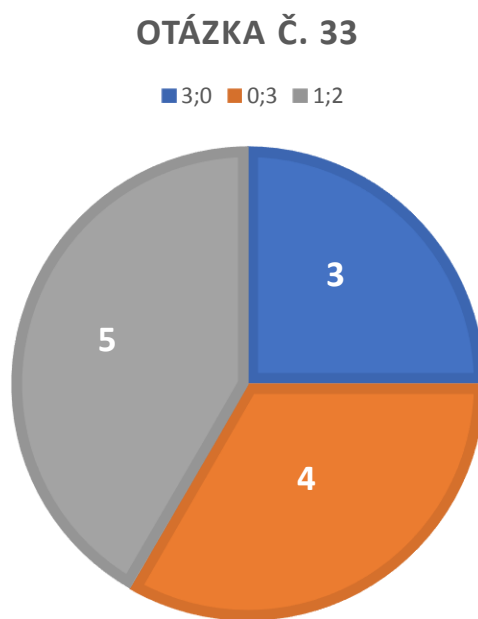
### Otázka č. 33

Tato otázka řeší situaci, ve které došlo ke konfliktu mezi zaměstnanci. Diskutuje o tom, jak by se vedoucí v takové situaci měl zachovat.

Plným počtem bodů ohodnotil vedoucí odpověď, kterou dal jasně najevo, že v takovýchto situacích ukončuje konflikt s poděkováním za vyjádření názorů. Žádné body nepřidělil variantě s verzí, že by zbránil zaujetí pozice, která by daný spor mohla podpořit.

V tomto případě se s jeho názor většina respondentů spíše ztotožňuje. Konkrétní čísla u odpovědí je možno vidět v níže uvedeném grafu č. 13.

Graf 13: Souhrn odpovědí na otázku č. 33



Souhrnné výsledky odpovědí na otázku č. 33 zobrazuje graf č.13. Vedoucí u této otázky použil rozdělení bodů ve stylu 0;3 a s jeho názorem se ztotožňují čtyři z dvanácti zaměstnanců a dalších pět s jeho názorem sympatizuje. Pouze tři následovníci jsou názoru opačného, z nichž dvěma po vyhodnocení dotazníku vyšel styl „cukr a bič“. Odpověď s bodovým ohodnocením 2;1 zde není zastoupena vůbec.

## 5 Diskuse

Leadership v podnicích Ferospoj s.r.o. a SATPO management, s.r.o. byl analyzován pomocí dotazníkové metody s názvem „Test vašeho manažerského stylu (GRID)“ a jeho duplikátu.

Ferospoj s.r.o. je malá firma s dvanácti zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Dotazník GRID zde byl použit pro zjištění stylu leaderova vedení. Po vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že vedoucí zastupující tuto firmu prezentuje své chování jako styl „cukr a bič“. Znamená to tedy, že leader této společnosti střídá svůj zájem o jeho následovníky s orientací na výkon. Pokud zaměstnanci plní jeho požadavky a naplňují jeho očekávání, pak se i on stará o jejich potřeby. Jakmile mu ale odporují a nepodřizují se jeho představám, dochází z jeho strany k přísným opatřením a postihům.

Duplikát dotazníku GRID byl věnován následovníkům. Po vyhodnocení všech dvanácti dotazníků bylo zjištěno, že devět z nich vnímá chování svého vedoucího stejně, jak on sám. Zastoupen je v této organizaci dvěma zaměstnanci i „zdravý“ styl a jedním styl „dominantní“. Zdravý styl zde není třeba vnímat jako negativum, jelikož v rámci tohoto stylu vedoucí zastává názor, že lze optimálního výkonu dosáhnout prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Jako problém zde může být však vnímán názor toho respondenta, kterému po vyhodnocení vyšel styl „dominantní“. V jakých otázkách se plně lišil názor leadera a následovníků, jimž vyšel jiný styl než jejich vedoucímu, je uvedeno v kapitole 4.1.

Společnost SATPO management, s.r.o. zastupuje počtem zaměstnanců a svým obratem středně velkou firmu. I zde byly aplikovány oba typy dotazníků. Avšak zde po vyhodnocení dotazníku GRID bylo zjištěno, že chování leadera odpovídá stylu „zdravému“. Vedoucí, jemuž v rámci rozdělování bodů mezi jednotlivé odpovědi na danou otázku vyjde styl „zdravý“, je chápán jako leader, který je orientovaný na dosahování cílů. Jak již bylo více zmíněno, věří a zastává názor, že optimálního výkonu lze dosáhnout jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Díky svým schopnostem motivovat a přesvědčovat zaměstnance pro společný úkol dosahuje požadovaných pracovních výsledků. Dá se říci, že takovýto leader se současně orientuje na výkony lidí, jejich názory a potřeby a zároveň se nebrání převzít odpovědnost a řešit problémy.

Dvanáct vybraných respondentů vyplnilo vytvořený duplikát dotazníku GRID. V této společnosti však dochází k většímu zastoupení odlišných názorů na chování leadera. Polovina následovníků, kteří se zapojili do vyplňování dotazníku jsou názoru, že chování jejich leadera se promítá do stylu „cukr a bič“. Pouze dva vnímají jeho chování stejně, jak ho vidí on sám, tedy ve „zdravém“ stylu. Avšak stále jsou tu ještě dva zaměstnanci, z nichž jeden vidí svého vedoucího v kombinaci stylu „zdravého“ a „cukr a bič“ a druhý v kombinaci stylu „zdravého“ a „kompromisního“. Zbylí dva zaměstnanci jsou názoru, že chování leadera odpovídá stylu „kompromisnímu“. Stejně jako u předchozí firmy je rozbor vybraných otázek uveden v kapitole 4.1.

## **5.1 Návrh vhodných opatření pro leadery**

Vzhledem k tomu, že ani v jedné společnosti nedošlo k absolutní shodě v pohledu na způsob vedení leadera, je třeba se zaměřit na návrh vhodných opatření. Tato opatření by měla napomoci vylepšit komparované oblasti, ve kterých došlo k protikladnému rozdělení bodů, a to by mělo vést ke zvýšení úrovně leadershipu ve vybraných podnicích.

Jak z praxe, tak z výše uvedené teorie je známo, že žádný ze stylů vedení není ten správný. Každý jedinec je individuální a vyžaduje jiný přístup. Je tedy těžké zvolit jeden jediný styl, který by vyhovoval všem následovníkům a požadovat po nich, aby ho akceptovali. Každý leader se však může pokusit zvolit „střední cestu“, a tak dosáhnout alespoň částečné harmonie ve vztazích se svými podřízenými.

### **Ferospoj s.r.o.**

Jak již bylo zmíněno, v této společnosti devět z dvanácti následovníků vnímá chování leadera stejně jako on sám a další dva ho vidí ještě více pozitivněji. Po vyhodnocení však došlo ke zjištění, že jeden respondent přirovnává chování svého vedoucího ke stylu „dominantnímu“. Tento zaměstnanec přidělil u dvou otázek plný počet bodů opačné odpovědi než jeho leader. Z grafu č. 4 a 5 je zřejmé, že je jediný s tímto názorem.

První otázka se týká situace, kdy jsou přednesené návrhy leadera a následovníka v rozporu. Vedoucí svou odpovědí dal sice najevo, že si svého zaměstnance vyslechne a následně si stejně prosadí správnost svého názoru, ale v závislosti na odpovědi

podřízeného on takový pocit nemá. Pravděpodobně zde dochází k chybě v komunikaci, která je klíčová pro dobré vztahy. Pro zlepšení by bylo dobré zavést užívání nástroje zpětné vazby.

Druhá otázka, ve které došlo k odlišnému ohodnocení, popisuje situaci, kdy zaměstnanci nevykonávají svou práci tak, jak by měli. Z odpovědi leadera je patrné, že má věci raději pod kontrolou, a tak ihned provádí opatření, aby svůj následovníkům ukázal, že stanovené postupy jsou správné a požaduje jejich dodržování. Z odpovědi zaměstnance naopak vyplývá, že těmto situacím vedoucí nechává volný průběh, jelikož si je jist, že nakonec stejně zase začnou pracovat tak, jak mají. Zde by bylo vhodné, aby leader dal více najevo svůj zájem o zaměstnance. Je potřeba jim ukázat, že nebere jako samozřejmost jejich dobrou pracovní morálku a že se nespolehá na svou moc, kterou může jejich pracovní výkony ovlivnit. K tomu může využít například zavedení pravidelných kolektivních schůzek, kde budou mít zaměstnanci prostor přednést své výhrady vůči zavedeným pravidlům, systému či chování leadera a bude zde prostor pro diskusi. Naopak zde bude mít i vedoucí šanci promluvit ke svým podřízeným. Bude jim moci podat svůj názor na jejich výhrady a vysvětlit jim, proč tomu tak je. Dále také bude mít příležitost vyjádřit svou vděčnost za jejich dobrou pracovní morálku a poukázat tak na to, že jejich práci nebere jako samozřejmost.

Po prozkoumání výsledků se dá říci, že leadership v této společnosti je na dobré cestě. Z výsledků je patrné, že třičtvrtě zaměstnanců vnímá chování svého vedoucího tak, jak on sám. Znamená to tedy, že ho vnímají chtěným způsobem a není zde potřeba zavádět mnoha nových opatření. Avšak pokud by se v této společnosti měl leadership více rozvíjet, chtělo by to ze strany leadera více přátelský přístup a týmovou spolupráci. K tomu může využít například různé teambuildingy, kde by měli nejen zaměstnanci příležitost se lépe poznat navzájem, ale také by to byla šance pro vedoucího prohloubit své vztahy s nimi a vytvořit si tak více osobní přístup. V rámci teambuildingu mohou být zavedeny různé hry nebo vytvářeny fiktivní projekty, které mohou sloužit ke zlepšení týmové spolupráce.

Dále by také leader neměl prosazovat pouze své stanovené podmínky a dbát na jejich dodržování, ale zkusit zavést i kompromisní cesty. Tím by mohl dosáhnout toho, že by ho i zbylí zaměstnanci mohli začít vidět ve stejném stylu jako dva respondenti, kteří svého vedoucího vnímají ve stylu „zdravém“. A to je dalším důvodem, proč zavést již výše zmíněné pravidelné schůzky.

## **SATPO management, s.r.o.**

Jak již bylo výše zmíněno, po vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že více jak polovina následovníků se s názorem leadera na jeho chování rozchází. Jaké druhy stylů se zde objevily, v jakém počtu a v jakých kombinacích je popsáno v kapitole 4., kde je také možné vidět grafické znázornění. Vzhledem k většímu množství komparovaných oblastí, kde došlo k odlišnosti názorů vedoucího a jeho podřízených, jsou zde uvedena taková opatření, která by svou podstatou mohla vést ke zlepšení leadershipu v této společnosti.

Ve všech společnostech je důležité, aby všichni zaměstnanci věděli, jaký je cíl organizace a co je v sázce. Ne však za cenu toho, že v rámci pracovního výkonu budou leaderem pouze kritizováni a že si vedoucí bude prosazovat správnost pouze svých názorů. Pro správnou motivaci následovníků je důležité, aby se dbalo i na jejich potřeby. Potřebují také cítit podporu a víru za strany vedoucího. V této společnosti je tedy zapotřebí zvýšit leaderův zájem o své zaměstnance. Každý jedinec má individuální potřeby a vyžaduje tak jiný přístup. I když vedoucí v dotazníku uvedl, že například při hodnocení výkonnosti zaměstnance provádí soustavný dohled na nimi, snaží se jim být nápomocen a upozorňovat je na jejich chyby, nemusí to tak vyhovovat každému. Tato odpověď může nasvědčovat tomu, že se vedoucí snaží být zaměstnancům nápomocen, avšak po prozkoumání dalších otázek, zabývajících se touto problematikou, je vidno, že tomu tak vždy není.

Dobry leader by se také měl snažit utvářet na pracovišti takovou atmosféru, aby se jeho následovníci do práce těšili. S tím souvisí jeho přístup k nim a hlavně komunikace. Říká se, že komunikace je základem dobrých vztahů, a to platí i na pracovišti. Jako příklad si zde můžeme uvést otázku č. 28. Vedoucí zde uvedl, že při uvádění pracovníka do nové práce je ochoten s ním pracovat, podpořit jeho iniciativu a stanovit si vzájemná očekávání ohledně výkonnosti. S tím však, jak můžeme vidět v grafu č. 12, většina zaměstnanců nesouhlasí a je názoru, že je s tímto procesem spíše rychle hotový a spoléhá se na jejich samostatnost.

Po prozkoumání výsledků je tedy patrné, že pokud by chtěl být leader zastupující tuto společnost vnímán svými následovníky ve stylu „zdravém“, musel by zapracovat na zlepšení komunikace s nimi a také jim věnovat více pozornosti a času. Je důležité, aby jim dal najevo, že tu pro ně kdykoliv je. K tomu může využít taktéž již zmíněné

pravidelné schůzky nebo jim může dát najevo, že v případě potřeby je zde možnost osobního rozhovoru bez ostatních členů podniku. Dále je také zapotřebí, aby se je snažil více motivovat, ukazoval jim jejich silné stránky, které mohou využít pro vylepšení těch slabých. K tomu může využít například různé benefity ve formě peněžního odhodnocení, nabídky kurzu ke vylepšení znalostí a dovedností v dané oblasti a podobně, ale také například poukázat na šanci na povýšení nebo čehokoliv jiného. V neposlední řadě, jak již bylo zmíněno, je zapotřebí vylepšit komunikaci. Vždy by se měl po rozhovoru s nimi či po jakémkoliv poradě ujistit, že byl zaměstnanci správně pochopen a vyzvat je k případným dotazům. Pro zpětnou vazbu může využít například anonymní online formulář, dotazník či hodnocení, aby zjistil, zda zaměstnanci vše správně pochopili. V případě, že by došlo k jakýmkoliv nedorozuměním či dotazům, může na základě těchto dotazníků či něčeho jiného na další schůzce vše vyjasnit a dotazy zodpovědět. Tato opatření by mohla vést ke zlepšení leadershipu v této společnosti.

## **5.2 Porovnání vybraných firem**

Jak již bylo zmíněno, firma Ferospoj s.r.o. zastupuje malou společnost a firma SATPO management, s.r.o. středně velkou. Na těchto firmách můžeme vidět rozdíl, že i na velikosti společnosti a počtu zaměstnanců záleží.

Z kapitoly č. 4 je patrné, že ve firmě Ferospoj s.r.o. dochází k větším shodám ohledně chování leadera než ve firmě druhé. To může být zapříčiněno menším počtem zaměstnanců a bližšími vztahy. V menším kolektivu je totiž snadnější vytvářet si osobnější přístup k jednotlivým zaměstnancům. Je tedy i snadnější s lidmi komunikovat jednotlivě a vytvářet si s nimi přátelštější vztahy. Díky tomu je pak lehčí dodržovat stanovená pravidla, udržovat komunikaci na dobré úrovni a předcházet tak zbytečným nedorozuměním. I přesto, že tato společnost má pravděpodobně příležitost vytvářet dobře fungující a kamarádský kolektiv, uplatňuje se v ní styl „cukr a bič“, který je svou podstatou založen hlavně na tom, jak to chce vedoucí. Vzhledem k tomu, že se s názorem leadera na jeho chování většina zaměstnanců ztotožnila, je tento styl vedení pro jejich kolektiv pravděpodobně vhodný a jeho uplatňování zajišťuje dobré fungování společnosti. Tento názor je však pouze sugestivním, jelikož následovníci sice prezentují chování svého leadera stejně, jak ho vidí on, to však ale nemusí znamenat, že jsou s jeho přístupem spokojeni.



Ve společnosti SATPO management, s.r.o. dochází k větším odlišnostem názorů na různé situace a problematiky. Příčinou zde může být taktéž velikost společnosti a množství zaměstnanců. Zde jsou tyto dva faktory ale vnímány spíše v negativním slova smyslu. S názorem vedoucího na jeho chování se zde totiž neztotožňuje mnoho jeho podřízených. V jakých situacích a problematikách dochází k odlišným pohledům a jak by mohly být případně tyto problémy řešeny je uvedeno v kapitolách 4.1 a 5.1.

## 6 Závěr

Leadership je důležitou součástí každého podniku. Způsob vedení leadera má totiž velký vliv na spokojenost zaměstnanců společnosti. Pokud je pracovník spokojený, dostatečně motivovaný a cítí se na pracovišti dobře, dosahuje pak i lepších výkonů. A na těchto faktorech se zčásti podílí leader a volbou svého přístupu k zaměstnancům je může z velké části ovlivnit.

Cílem této bakalářské práce je analýza leadershipu v malých a středních podnicích a následný návrh vhodných opatření k rozvoji leadershipu v těchto podnicích. Jedná se zde především o porovnání dvou úhlů pohledů na chování a styl vedení leadera. Jedním z pohledů je pohled samotného leadera a druhý je jeho následovníků. Na základě těchto výsledků jsou pak navržena vhodná opatření, která by mohla vést ke zlepšení a rozvoji leadershipu ve vybraných organizacích.

Jak již bylo naznačeno, klíčem pro správný leadership je zvolení vhodného stylu vedení svých následovníků. Proto je tato bakalářská práce z velké části zaměřena na jednotlivé styly vedení a pomáhá tak čtenáři pochopit podstatu této problematiky.

Práce obsahuje dvě velké části. Jednou z nich je teoretická část, k jejímuž sepsání byla po nastudování použita odborná literatura a poskytuje nám základní informace o pojmu leadership a témata s ním spojená. Druhá část je praktická, která poskytuje potřebné informace ohledně výsledků analýzy a obsahuje návrhy, které by mohly napomoci vylepšit nedostatky v leadershipu vybraných podniků. Je tak tedy největším přínosem hlavně pro vybrané organizace.

K analýze byl využit „Test manažerského stylu (GRID) a jeho vytvořený duplikát, který byl určen zaměstnancům. Test GRID byl určen vždy pro leadera, který zastupoval danou společnost. Díky němu bylo zjištěno, jaký styl jednotliví vedoucí považují za svůj dominantní a jaký za záložní. Duplikát tohoto dotazníku, jak již bylo zmíněno, byl určen následovníkům. Z každé firmy bylo vybráno dvanáct respondentů. Toto číslo bylo zvoleno z důvodu, že firma Ferospoj s.r.o. zaměstnává na hlavní pracovní poměr pouze dvanáct lidí.

Ze získaných a zpracovaných dat byly vytvořeny tabulky a grafy, které prezentují výsledky jednotlivých společností. Ty byly pak následně pro snazší pochopení popsány. V rámci kapitoly výsledky jsou také rozebrány jednotlivé komparované otázky, ve kterých došlo k protikladnému rozdělení bodů ze strany leadera a následovníků.

U každé otázky je pak uveden graf s komentářem, aby bylo vidět, jak na tuto otázku odpovědělo zbylých dvanáct respondentů. Na základě těchto výsledků byla sepsána diskuse, která obsahuje návrhy, které by mohly vést ke zlepšení leadershipu ve společnostech Ferospoj s.r.o. a SATPO management, s.r.o.

Po vyhodnocení všech dotazníků by se dalo říci, že obě firmy mají jisté mezery v leadershipu a existují zde příležitosti, jak ho vylepšit nebo alespoň pozitivně rozvíjet.

U firmy Ferospoj s.r.o. došlo k velké shodě výsledků, které se týkají stylu leadera. Velký počet zaměstnanců vnímá jeho chování stejně, jak ho on sám prezentuje. Vzhledem k tomu, že se v této společnosti potvrdil styl „cukr a bič“, nedá se říci, že by zde byl leadership na vrcholové úrovni. Proto zde byla navržena opatření, jako jsou například pravidelné schůze nebo teambuildingy, která by mohla vést ke zlepšení týmové spolupráce a přimět tak leadera myslet více kolektivně a brát více ohledy také na názory jeho následovníků.

Co se týká společnosti SATPO management, s.r.o., zde už docházelo k větší odlišnosti názorů. Každopádně leaderovi vyšel styl „zdravý“, který má týmového ducha a měl by tak být pro leadership prospěšný. Vzhledem k tomu, že ale většina respondentů byla jiného názoru, je zapotřebí, aby vedoucí zapracoval na svém přístupu k následovníkům a dosáhl tak chtěného vnímání. Proto zde byla navržena opatření jako jsou pravidelné schůzky, možnost osobního rozhovoru nebo anonymní online zpětná vazba, což by mohlo vést ke zlepšení komunikace a vyvolání pocitů v zaměstnancích, že mají u svého vedoucího dveře otevřené. Nebo poskytnutí různých benefitů ve formě peněžní odměny, nabídky vzdělávacích kurzů apod., čímž by dal leader najevo svůj zájem o následovníky a také to, že si jejich práce váží a chce je motivovat. Tato opatření by mohla napomoci tomu, že následovníci začnou vnímat svého leadera tak, jak se vnímá on sám a tím by došlo i k vylepšení samotného leadershipu.

## **I. Summary and key words**

The thesis deals with a leadership in small and medium-sized organizations. The aim of the thesis is to analyse leadership in Ferospoj s.r.o. and SATPO management, s.r.o. and to propose them appropriate techniques and measurements to improve their leadership in own companies. It is necessary to distinguish between management and leadership skills since the manager delegates and controls while the leader motivates and leads to the goal. The success of companies is based on the right choice of approach to their employees. The right leader, good motivation and a pleasant environment lead to high performance of employees.

A questionnaire method is used for analysis of the leadership in selected organizations. Two types of questionnaire were used. One was for leaders and the second was for employees. Based on the results of the data measurement analysis are proposed steps that could lead to development of the leadership in the particular companies.

Key words: leadership, leadership styles, transactional approach, transformation approach.

## II. Seznam použité literatury

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
- Bělohlávek, F., & Janošťáková, L. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení* (4. vyd). Brno: CP Books.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Praha: Grada.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: HarperCollins.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení* (2., rozš. vyd). Praha: C.H. Beck.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.
- Jarošová, E., Pauknerová, D., Lorencová, H. & kol., (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Kučírek, J. (2017). *Aplikovaná psychologie: vybraná témata: teleworking, leadership, sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.

- McGrath, J., & Bates, B. (2015). *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press.
- Mládková, L., Jedinák, P., Minařík B., Požár J., Váňa J., Čandík M., Pojer J., Kný M. (2009). *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Mühlfeit, J., & Costi, M. (2017). *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno: Management Press.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice* (Seventh Edition). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. B. (2015). *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností* (2. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Management Press.
- Plevová, I., Babičová, M., Běčáková, M., Dolanová, D., Machová, A., Polochová, M., Slívová, E., Slowik, R., Stasková, V., Růžková, D., (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Rašticová, M. (2011). *Česká žena mezi rodinou a profesí: leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy* (50th anniversary edition). Brno: CERM
- Řehoř, P., Adamová, M., Krninská, R., Pech, M., Rolínek, L., Vrchota, J. (2018). *Management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Steigauf, S. (2011). *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada.
- Truneček, J. (1995). *Management I. Skripta VŠE*. Praha.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
- Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., Němec, P., Švecová, L., Vodáček, L., (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení* (3., rozš. vyd). Praha: Management Press

Wagnerová, I., & Janošťáková, L. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha: České vysoké učení technické v Praze.

Yukl, G. A. (c2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Boston: Pearson.

### Články:

Awamleh, R., Evans, J., Mahate, A. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UEA banking sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3-19.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(3), 277-298.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advanced Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.

Hofmann, D. A., Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 509–522.

Hogan, R., Kaiser, R. B. (2005): What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

Hogan, R., Werrenfelz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education*. No. 2. 74-84. In: Hogan, R., Kaiser, R. B. (2005): What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Source: Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 755–768.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal Of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.

Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.

Test vašeho manažerského stylu (GRID) (2019). Test vašeho manažerského stylu (GIRD), [online]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vaseho-manazerskeho-stylu-grid.html>



### III. Seznam tabulek, grafů a schémat

#### Seznam schémat:

|   |    |
|---|----|
| Schéma 1: 4M pozitivního leadershipu.....                     | 9  |
| Schéma 2: Manažerská mřížka, GRID.....                        | 14 |
| Schéma 3: Situační leadership II <sup>®</sup> .....           | 18 |
| Schéma 4: Srovnání transakčního a transformačního vůdce ..... | 21 |

#### Seznam grafů:

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Výsledky dotazníkového šetření firmy Ferospoj s.r.o. – zaměstnanci (následovníci) ....           | 30 |
| Graf 2: Výsledky dotazníkového šetření firmy SATPO management, s.r.o. – zaměstnanci (následovníci) ..... | 31 |
| Graf 3: Výsledky dotazníkového šetření - vedoucí (leadeři).....  | 32 |
| Graf 4: Souhrn odpovědí na otázku č. 3.....  | 34 |
| Graf 5: Souhrn odpovědí na otázku č. 32.....   | 36 |
| Graf 6: Souhrn odpovědí na otázku č. 4.....  | 38 |
| Graf 7: Souhrn odpovědí na otázku č. 9.....  | 39 |
| Graf 8: Souhrn odpovědí na otázku č. 13.....   | 40 |
| Graf 9: Souhrn odpovědí na otázku č. 18.....   | 41 |
| Graf 10: Souhrn odpovědí na otázku č. 25.....  | 42 |
| Graf 11: Souhrn odpovědí na otázku č. 27.....  | 43 |
| Graf 12: Souhrn odpovědí na otázku č. 28.....  | 45 |
| Graf 13: Souhrn odpovědí na otázku č. 33.....  | 46 |

#### Seznam tabulek:

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Výsledky dotazníkového šetření firmy Ferospoj s.r.o. ....          | 30 |
| Tabulka 2: Výsledky dotazníkového šetření firmy SATPO management, s.r.o. .... | 31 |

## IV. Seznam příloh

Příloha 1: Tabulka pro vyhodnocení dotazníků

Příloha 2: Dotazník pro vedoucího/leadera

Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance/následovníky

Příloha 1: Tabulka pro vyhodnocení dotazníků

|               | 9,9 | 9+9 | 9,1 | 5,5 | 1,9 | 1,1 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1.            |     |     | B   |     | A   |     |
| 2.            |     |     |     | A   | B   |     |
| 3.            |     | A   | B   |     |     |     |
| 4.            |     |     | A   | B   |     |     |
| 5.            | B   |     |     |     |     | A   |
| 6.            |     |     |     | B   | A   |     |
| 7.            |     | A   |     |     |     | B   |
| 8.            | A   |     | B   |     |     |     |
| 9.            |     | B   |     |     |     | A   |
| 10.           | A   |     |     | B   |     |     |
| 11.           |     |     |     |     | B   | A   |
| 12.           |     | B   | A   |     |     |     |
| 13.           |     | A   |     |     | B   |     |
| 14.           |     |     | B   | A   |     |     |
| 15.           |     | B   |     |     |     | A   |
| 16.           | A   |     |     |     | B   |     |
| 17.           | B   | A   |     |     |     |     |
| 18.           | B   |     |     |     | A   |     |
| 19.           |     |     | A   |     |     | B   |
| 20.           | A   |     |     | B   |     |     |
| 21.           |     |     | A   |     | B   |     |
| 22.           | B   |     |     |     |     | A   |
| 23.           |     | A   |     |     |     | B   |
| 24.           |     |     |     | A   | B   |     |
| 25.           |     | B   |     | A   |     |     |
| 26.           | B   |     |     | A   |     |     |
| 27.           |     |     |     |     | B   | A   |
| 28.           | B   | A   |     |     |     |     |
| 29.           |     |     | B   | A   |     |     |
| 30.           | A   |     | B   |     |     |     |
| 31.           |     | A   |     |     | B   |     |
| 32.           |     |     |     | B   |     | A   |
| 33.           |     | B   |     |     |     | A   |
| 34.           |     | A   |     | B   |     |     |
| 35.           |     |     |     |     | A   | B   |
| 36.           | A   |     | B   |     |     |     |
| <b>Celkem</b> |     |     |     |     |     |     |

*Příloha 2: Dotazník pro vedoucího/leadera*

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:

A\_\_3

B\_\_0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:

A\_\_0

B\_\_3

Přikláníte se spíše k alternativě A před B:

A\_\_2

B\_\_1

Přikláníte se spíše k alternativě B před A:

A\_\_1

B\_\_2

Používejte, prosím, jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci chovali.

**1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí**

A\_\_ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci

B\_\_ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil

**2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít**

A\_\_ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli

B\_\_ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré

**3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl**

A\_\_ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru

B\_\_ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět

- 4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává**  
A\_\_ a toto tvrdě vyžaduje  
B\_\_ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit
- 5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí**  
A\_\_ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci  
B\_\_ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu
- 6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že**  
A\_\_ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat  
B\_\_ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán
- 7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně**  
A\_\_ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti  
B\_\_ nedá se s tím mnoho dělat
- 8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit**  
A\_\_ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne  
B\_\_ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího
- 9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že**  
A\_\_ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy  
B\_\_ se provádí detailní hlášení
- 10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl**  
A\_\_ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného  
B\_\_ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný
- 11. Vedoucí se může vyhnout potížím**  
A\_\_ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili  
B\_\_ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci
- 12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí**  
A\_\_ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky  
B\_\_ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření

**13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí**

- A\_\_ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci  
B\_\_ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky

**14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**

- A\_\_ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno  
B\_\_ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí

**15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**

- A\_\_ odložit toto rozhodnutí  
B\_\_ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat

**16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo**

- A\_\_ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů  
B\_\_ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě

**17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl**

- A\_\_ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám  
B\_\_ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu

**18. Lidé budou lépe pracovat**

- A\_\_ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu  
B\_\_ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce

**19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl**

- A\_\_ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat  
B\_\_ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí

**20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být**

- A\_\_ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána  
B\_\_ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy

**21. Při plánování práce by vedoucí měl**

- A\_\_ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat  
B\_\_ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízený chce vykonávat

**22. Vedoucí by měl**

A\_\_ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo

B\_\_ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější

**23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl**

A\_\_ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu

B\_\_ provést věcnou diskusi nad fakty

**24. Cíle by měly být stanoveny**

A\_\_ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené

B\_\_ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout

**25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl**

A\_\_ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky

B\_\_ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit

**26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl**

A\_\_ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře

B\_\_ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení

**27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl**

A\_\_ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami

B\_\_ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro

**28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl**

A\_\_ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí

B\_\_ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup

**29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a**

A\_\_ požádat je o pomoc, když nejsou plněny

B\_\_ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku

**30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,**

A\_\_ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat

B\_\_ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána

**31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl**

A\_\_ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují

B\_\_ osobně poděkovat pracovníkům za podporu

**32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl**

A\_\_ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává

B\_\_ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu

**33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl**

A\_\_ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor

B\_\_ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory

**34. Do plánování práce by vedoucí měl**

A\_\_ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána

B\_\_ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup

**35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně**

A\_\_ zdůrazněním pozitivních aspektů změny

B\_\_ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu

**36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl**

A\_\_ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je

B\_\_ mít poslední slovo

*Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance/následovníky*

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:

A\_\_3

B\_\_0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:

A\_\_0

B\_\_3

Přikláníte se spíše k alternativě A před B:

A\_\_2

B\_\_1

Přikláníte se spíše k alternativě B před A:

A\_\_1

B\_\_2

Používejte, prosím, jen uvedené kombinace. Odpovídejte tak, jak si myslíte, že by se Váš vedoucí v dané situaci zachoval nebo jak se doopravdy chová.

**1. Když vyjádříte nesouhlas, pak váš vedoucí**

A\_\_ změní postoj, aby udržel spolupráci

B\_\_ dohlédne na to, abyste příkazy splnil/a

**2. Vedoucí plánuje nějakou činnost, vy a kolegové mu poskytnete návrhy, vedoucí**

A\_\_ použije ty návrhy, které se zdají přijatelné a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli

B\_\_ použije z počátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré

**3. Když přednesete návrh, který je v rozporu s názorem vašeho vedoucího, tak**

A\_\_ váš vedoucí návrh vyslechne, ale prosadí si právnost jeho názoru

B\_\_ vás vedoucí upozorní, že až bude vaši radu potřebovat, dá vám vědět

**4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky je dle vás takový vedoucí, který vám a vašim kolegům řekne, co se od vás očekává**

A\_\_ a to tvrdě vyžaduje

B\_\_ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše bez zbytku splnit



**5. Když nesouhlasíte s vedoucím, tak**

A\_\_ váš vedoucí neprosazuje spornou záležitost, prosazuje ji, ledaže by došlo ke kritické situaci

B\_\_ váš vedoucí otevírá spornou záležitost a pokouší se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu

**6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude dle vás práci plánovat tak, že**

A\_\_ předloží vám celkový obraz úkolu a pobídne vás, abyste úkol provedli způsobem, který vám nejlépe vyhovuje

B\_\_ individuálně s každým probere úkol a získá tak vaše návrhy na základě nichž vytvoří plán

**7. Jestliže vy a vaši kolegové se pokoušíte dělat co nejméně, měl by si vedoucí uvědomit, že**

A\_\_ by vás měl tvrdě popohnat i přes to, že můžete začít být nespokojení

B\_\_ je lepší nechat to být, protože s tím stejně nic moc nezmuže

**8. Když si chcete získat nejvyšší uznání svého vedoucího, musíte mu hlásit**

A\_\_ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne

B\_\_ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadující jeho zásah

**9. Vedoucí vykonává kontrolu takovým způsobem, že**

A\_\_ si víceméně děláte stále podle svého s tím, že kontrolu budete považovat za nutnou až když se objeví kritické problémy

B\_\_ provádí detailní hlášení

**10. Při vyjádření nesouhlasu s vedoucím by vám měl vedoucí naslouchat, aby porozuměl**

A\_\_ bodům, ve kterých jste za jedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházíte, a potom by se měl pokusit dosáhnout vašeho souhlasu

B\_\_ bodům, ve kterých se rozcházíte, a potom po vašem vysvětlení vás přesvědčit o tom, že jeho názor je ten správný

**11. Když se chce vedoucí vyhnout problémům, tak**

A\_\_ akceptuje pracovní tempo, které jste si vy a vaši kolegové zvolili

B\_\_ vás požádá, abyste si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, abyste si vytvořili pozitivní vztah k vaší práci

**12. Když dostáváte speciální úkol, tak váš vedoucí**

A\_\_ stanovuje postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netoleruje vám žádné odchylky

B\_\_ rozděluje úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a přijímá případná opatření

**13. Když váš vedoucí hodnotí výkonnost, tak**

A\_\_ na vás soustavně dohlíží, protože vám tím může pomoci vyhnout se opakovaným chybám a nedostatkům v práci

B\_\_ vás pochválí za dobré výsledky a zdržuje se kritiky

**14. Když vyjádříte nesouhlas, tak vám vedoucí**

A\_\_ vysvětlí důvody jeho rozhodnutí a pak oznámí, že je mu to líto, ale jeho rozhodnutí musí být splněno

B\_\_ oznámí, že jeho rozhodnutí platí

**15. Když váš vedoucí nemá jinou možnost, jak vyjádřit váš nesouhlas s jeho rozhodnutím, tak**

A\_\_ odkládá toto rozhodnutí

B\_\_ potvrdí jeho rozhodnutí a dá vám na vědomí, že ocení, když jeho rozhodnutí budete akceptovat

**16. Efektivní práce v rámci podřízených u vás v podniku může být dosaženo**

A\_\_ aktivní účastní vámi a vašimi kolegy při řešení pracovních problémů

B\_\_ tím, že se vám dá najevo, že lidé jsou na prvním místě

**17. Při pracovní poradě váš vedoucí**

A\_\_ vám naslouchá, aby získal vaši podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí stejně udělá sám

B\_\_ dbá na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu

**18. Lidé u vás v podniku budou lépe pracovat**

A\_\_ jestliže se vedoucí bude lépe starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu

B\_\_ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopením toho, co je v sázce

**19. Jestliže dojde k porušení předpisů, váš vedoucí**

A\_\_ podnikne okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat

B\_\_ to nechá být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí

**20. Hlavním účelem setkání vedoucího s pořízenými ve vašem podniku je**

A\_\_ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána

B\_\_ poskytnutí příležitosti účastnit se a dávat návrhy

**21. Když se plánuje práce, váš vedoucí**

A\_\_ stanovuje individuální odpovědnost a každému z vás jednotlivě řekne, jak byste měli svou práci dělat

B\_\_ setká se s každým z vás a práci naplánuje takovým způsobem, že ji chcete vykonávat

**22. Váš vedoucí**

- A\_\_ chápe, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto dohlíží, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo  
B\_\_ dosahuje vyšší produktivity tím, práci dělá smysluplnějším

**23. Při hodnocení individuální výkonnosti váš vedoucí**

- A\_\_ projevuje uznání nad tím, co jste udělal/a, aby splnil, co se od něj očekává a ujišťuje se, že chápete, co se od vás v budoucnu očekává  
B\_\_ provádí věcnou diskusi nad fakty

**24. Cíle je vašem podniku jsou stanoveny**

- A\_\_ ne příliš vysoké, ani nízké, abyste věděli, že jsou přiměřené  
B\_\_ jen tak vysoké, abyste byli ochotni je přijmout

**25. Při disciplinárním řízení je váš vedoucí**

- A\_\_ diplomatický a snaží se vás povzbudit poukázáním na vaše silné stránky  
B\_\_ sdělí vám své výhrady a dohlíží na to, abyste se začal/a opět snažit

**26. Když vedoucí hodnotí vaši výkonost, tak**

- A\_\_ zvažuje vaše přednosti a nedostatky a určí vaše slabá místa, která vyžadují zlepšení a definuje, co děláte špatně  
B\_\_ se ujišťuje, že chápete, že je hodnocení uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchu, a pak se s vámi dohodne, co bude cílem zlepšení

**27. Při sledování vaší práce a vašich kolegů, váš vedoucí**

- A\_\_ vás nechává samotné, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami  
B\_\_ zůstává s vámi v kontaktu a ujišťuje se, že chápete, že je to pro vaše dobro

**28. Když vás vedoucí uvádí do práce, která je pro vás nová, tak**

- A\_\_ vám sdělí „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádří víru, že se to rychle naučíte  
B\_\_ pracuje s vámi, abyste si mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti a podporuje vaši iniciativu a podává zpětnou vazbu

**29. Když váš vedoucí chce dojít k dobrým výsledkům, stanoví vám jasné cíle a**

- A\_\_ požádá vás o pomoc, když nejsou plněny  
B\_\_ ujišťuje se, že jsou plněny hned od začátku

**30. Spolehlivým způsobem, jak vás zainteresovat, je použít pracovní porady k tomu,**

- A\_\_ aby váš vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat  
B\_\_ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána

**31. Při představení nadcházejících změn váš vedoucí**

A\_\_ přesvědčivým způsobem poukáže na potřebu podpory z vaší strany a zdůrazní výhody toho, když budete spolupracovat

B\_\_ vám osobně poděkuje za podporu

**32. Když nevykonáváte práci určeným způsobem, váš vedoucí**

A\_\_ ponechává chvíli situaci jen s tím, že obvykle nakonec uděláte to, co se od vás očekává

B\_\_ vám ukáže, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádá vás o dodržování určeného postupu

**33. Když se mezi vámi a kolegou/ kolegou objeví konflikt, váš vedoucí**

A\_\_ zabrání zaujetí pozice, která by mohla podpořit váš spor

B\_\_ ukončí váš konflikt a poděkuje vám za to, že jste vyjádřili svůj názor

**34. Při plánování práce váš vedoucí**

A\_\_ vás vtáhne společným probráním plánu, aby vám umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána

B\_\_ včlení do plánu tolik vašich a vašich kolegů návrhů, kolik je možných, aby zůstal zachován základní stanovený postup

**35. Když chce váš vedoucí zmírnit odpor ke změně ve vašem podniku, tak**

A\_\_ zdůrazňuje pozitivní aspekty změny

B\_\_ provádí to jen tehdy, když to jde bez narušení rutinního provozu

**36. Když dojde ke sporu mezi vámi a vedoucím, tak vedoucí**

A\_\_ společně s vámi otevřeně určí příčiny sporu a vyřeší je

B\_\_ má poslední slovo