

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Vedení lidí v podniku**

**Tereza Přenosilová**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vedení lidí v podniku. V první části práce je rozebrána problematika vedení lidí po teoretické stránce. Cílem této části je definovat co je to vedení lidí, jaké jsou styly vedení a charakterizovat rozdíly mezi vedením a řízením. Dále jsou v této části práce charakterizovány pojmy týkající se vedení lidí v podniku jako management, manažer, manažerské funkce a modely vůdců. Ve druhé části práce je představena vybraná společnost, ve které jsou analyzovány styly vedení podřízených pracovníků jednotlivých oddělení. Na základě informací z teoretické části práce byl sestaven strukturovaný dotazník, na který odpovídal vybraný vzorek podřízených pracovníků. Z výsledků dotazníkového šetření byly identifikovány styly vedení jednotlivých oddělení společnosti. Na základě identifikace stylů byl společnosti předložen návrh ke zlepšení vedení lidí, v podobě vzdělávacích kurzů a doporučení odborných publikací k prostudování.

**Klíčová slova:** manažer, manažerské funkce, vedení lidí, styly vedení lidí, teorie vedení lidí, metody vedení lidí, řízení lidí, management, styly řízení lidí

## **Vlastní text**

### Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit, na základě analýzy, přístupy vedoucích pracovníků k vedení svých podřízených ve vybrané společnosti.

Cílem první části práce je v teoretické rovině vypracovat literární rešerši týkající se vedení lidí v podniku z pohledu odborných autorů, definovat pojmy vedení, řízení, manažerské funkce, management, manažer, motivace a charakterizovat rozdíl mezi řízením a vedením lidí.

Cílem druhé části práce je na základě porovnání informací z teoretického východiska a výsledků zjištěných z vyhodnocení kvalitativního výzkumu dotazníkového šetření zpracovat získaná data, identifikovat vedoucí styly nadřízených pracovníků a formulovat možná doporučení na změny vedoucí ke zvýšení pracovního nasazení, spokojenosti a motivaci zaměstnanců společnosti.

## Metodika

Teoretická část bakalářské práce je tvořena metodou studia dokumentů a porovnáním teorií odborných autorů.

Prvním krokem praktické části práce je na základě získaných dokumentů charakterizovat strukturu a personální vztahy vybrané společnosti. Na základě získaných informací je zvolen výběrový soubor osmnácti respondentů. Aby byl výsledek výzkumu srovnatelný je vybráno z každého oddělení společnosti pět zaměstnanců a tři vedoucí pracovníci v postavení podřízených jednatelky společnosti. Metodou sběru primárních dat do výběrového souboru je zvoleno písemné dotazování. Strukturované dotazníky byly rozdány osobně, v tištěné podobě (Příloha č. 1). Každý respondent vyplňoval dotazník přímo na pracovišti a návratnost dotazníků byla stoprocentní. Pro co nejpřesnější vyhodnocení výsledků a zaujmutí respondentů, je dotazník složen z otevřených, uzavřených, dichotomických, výběrových i škálových otázek. Jednotlivé části dotazníku jsou zaměřeny na zjištění spokojenosti či nespokojenosti podřízených pracovníků se stylem vedení jejich nadřízenými, přítomnosti a intenzity motivace a míry komunikace. Respondentům byla přislíbena anonymita, proto jsou všechna jména v analýze fiktivní.

Cílem dalšího kroku práce je na základě získaných informací z dotazníkového šetření vytvořit syntézu získaných poznatků formou zhodnocení. Pro přidělení vedoucích pracovníků k jednotlivým stylům vedení, podle jejich přístupu k podřízeným, je využita tradiční klasifikace, dle míry zapojení podřízených do rozhodování na autokratický, demokratický a liberální styl.

## Výsledky

V dotazníkovém šetření odpovědělo na otázky všech osmnáct respondentů na veškeré dotazy. Žádný z respondentů neměl námitky, připomínky nebo nejasnosti týkající se otázek.

**Tabulka č. 1 Zhodnocení**

Komunikační oddělení	V komunikačním oddělení vede své podřízené vedoucí pracovník liberálním stylem vedení.
Účetní oddělení	V účetním oddělení vede své podřízené vedoucí pracovník autokratickým stylem vedení.
Technické oddělení	V technickém oddělení vede své podřízené vedoucí pracovník demokratickým stylem vedení.
Vedoucí oddělení	Styl vedení jednatelky společnosti nelze na základě získaných informací jednoznačně určit.

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření, 2015

Styl vedení vedoucího pracovníka komunikačního oddělení nejlépe vystihuje *liberální styl*, kdy manažer nepoužívá rozkazy a spíše nechává svým podřízeným volnou ruku.

V technickém úseku vede své podřízené vedoucí pracovník *demokratickým stylem* vedení, který je založený na spolupráci vedoucího s podřízenými.

Vedoucí účetního oddělení vede své podřízené *autokratickým stylem* vedení, kdy nadřízený rozhoduje a přikazuje bez ohledu na návrhy a názory svých podřízených, důkladně a často kontroluje jejich práci a správné plnění úkolů.

Na jednatelku firmy jsou zaznamenávány názory třech respondentů, výsledek tedy nemusí být zcela objektivní. Se stylem vedení jednatelky jsou vedoucí jednotlivých oddělení v průměru spíše spokojeni. Ze zjištěných údajů se ovšem nedá odvodit jednoznačný závěr a styl vedení.

## Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku týkající se stylů vedení a řízení lidí v podniku. Cílem práce je zhodnotit styly vedení lidí v nejmenované společnosti a případně, dle zjištěných výsledků, navrhnout možná doporučení na zlepšení přístupu vedoucích ke svým podřízeným a maximalizovat motivaci a chuť do práce podřízených pracovníků společnosti. Postup k docílení požadovaných dat proběhl nabytím teoretických poznatků v první části práce a jejich následnou transformací do třinácti otázek v dotazníkovém šetření ve druhé části práce (Příloha č. 1). Prostřednictvím výsledků šetření jsou identifikovány jednotlivé styly vedení, na základě kterých jsou navržena doporučení na změny vedoucí ke zlepšení v podobě tréninkových kurzů (Příloha č. 2, 3.) a doporučených publikací k prostudování (Příloha č. 4).

V teoretické části práce jsou uvedeny poznatky týkající se problematiky vedení lidí v podniku z pohledu odborných autorů. Na základě těchto poznatků je vytvořen teoretický základ pro stěžejní část práce, porovnání stylů vedení lidí v nejmenované společnosti. Společnost je představena na začátku praktické části, kde je uvedeno její zaměření, pracovní vztahy a organizační rozdělení. Následující část praktického zpracování obsahuje rozbor a vyhodnocení dotazníkového šetření. Vzhledem k mnoha rozdílným teoriím stylů vedení byla vybrána klasifikace podle tradiční teorie dle míry zapojení podřízených do rozhodování, na autokratický, demokratický a liberální styl vedení.

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že jednotlivá oddělení společnosti jsou vedena různými styly vedení. Technické oddělení je vedeno demokratickým stylem vedení, účetní oddělení autokratickým a v komunikačním oddělení vedoucí vede své podřízené liberálním stylem vedení.

Na základě porovnání výsledků z části praktické a teoretických poznatků z části teoretické byly společnosti doporučeny návrhy na zlepšení procesu vedení změnou nebo úpravou přístupu k podřízeným pracovníkům. Zlepšení by mělo být docíleno prostřednictvím získaných informací a dovedností na kurzech vedení lidí v podniku a

motivace. Protože se účetní oddělení potýká s nedostatečnou motivací k práci a příliš přísným vedením, je vedoucímu oddělení doporučeno navštívit kurz „*Hodnocení a motivace zaměstnanců – spokojený a produktivní pracovník*“ (Příloha č. 3). Tento kurz by měl vedoucího naučit jak správně motivovat a vést zaměstnance a normalizovat jeho zaměření pouze na splnění zadaného úkolu. Problémem ve vedení komunikačního oddělení je naopak příliš volný přístup k vedení podřízených, kdy vedoucí nechává svým podřízeným příliš velký prostor a svobodu, ti se často dostávají do nepříjemných situací, kdy nevědí, jaké jsou požadavky na splnění zadané práce. Vedoucímu komunikačního oddělení byl doporučen kurz „*Leadership – výkonné vedení lidí*“ (Příloha č. 2), který by ho měl naučit správnému vedení lidí, zadávání úkolů a pochopení jeho manažerské role. Oba kurzy byly schváleny a financovány jednatelkou společnosti. Vedoucímu technického oddělení byly doporučené odborné publikace k prostudování pro orientaci ve svém stylu vedení a případné vyvarování se možných chyb v přístupu k podřízeným (Příloha č. 4).

## **SEZNAM VYBRANÝCH ZDROJŮ**

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BIRCH, Paul. *Leadership*. 1. vyd. Praha: CP Books. 2005. ISBN 80-21-0551-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. 1996. ISBN 80-7169-614-5.