

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Vedení lidí v podniku**

**Tereza Přenosilová**

© 2015 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Přenosilová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Vedení lidí v podniku**

Název anglicky

**Leadership in Organisation**

---

### Cíle práce

Cílem teoretické části práce je v teoretické rovině shrnout problematiku vedení lidí z pohledu odborných autorů.

Cílem praktické části práce je zhodnotit oblast vedení lidí ve zvoleném podniku a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu/odvětví.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40

---

### Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. Management. 1. vydání. Olomouc:Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DONELLY, J. GIBSON, J. IVANCEVICH J. Management. 1. vydání. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HABERLEITNER, Elisabeth. DEISTLER, Elisabeth. UNGVARI, Robert. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. East Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8.
- PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.
- PŘÍBOVÁ, M. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

### Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

---

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

---

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2015

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne \_\_\_\_\_

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jitce Pokorné, Ph.D. za vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty jako podpora při vytváření této práce.

Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům nejmenované společnosti, za poskytnutí interních informací a dokumentů potřebných k vypracování praktické části této práce.

# Vedení lidí v podniku

---

## Leadership in Organisation

### **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 motivace. Ve druhé části práce je představena vybraná společnost, ve které jsou hodnoceny, na základě analýzy, 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.

### **Summary**

This bachelor dissertation deals with leadership in the company. The first part discusses the issue of leadership on the theoretical side. The objective of this section is to define what the leadership mean, which are leadership styles and describe the differences between leadership and management. Furthermore, this section describes the concepts related to the management of people in the company like management, manager, management functions and models of the leaders. In the second part is introduced a company, in which is described the management of subordinate

employees of each department. Based on information from the theoretical part was compiled questionnaire that was distributed to a selected sample of subordinates. Results of the survey were created by identifying leadership styles of each department, under which was to the company presented a proposal to improve leadership, by the form of training courses.

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

**Keywords:** manager, management functions, leadership, leadership styles, leadership theories, leadership methods, people management, management, people management styles

## **OBSAH**

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1	Cíl práce .....	11
2.2	Metodika práce.....	11
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1	Základní pojmy .....	13
3.1.1	Management.....	13
3.1.2	Manažer .....	14
3.1.3	Motivace .....	15
3.2	Manažerské funkce .....	17
3.2.1	Plánování .....	19
3.2.2	Organizování.....	20
3.2.3	Výběr a rozmíst'ování pracovníků .....	21
3.2.4	Vedení.....	22
3.2.5	Kontrolování .....	23
3.3	Vůdcovství x Řízení.....	25
3.3.1	Vůdcovství.....	29
3.3.2	Řízení .....	30
3.4	Teorie vedení lidí .....	32
3.5	Styly vedení a řízení lidí .....	33
3.5.1	Styly vedení lidí .....	33
3.5.2	Styly řízení lidí.....	39



<b>4</b>	<b>Charakteristika zvoleného subjektu .....</b>	<b>43</b>
4.1	Charakteristika personálních vztahů .....	44
<b>5</b>	<b>Vlastní zpracování .....</b>	<b>45</b>
5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	46
5.2	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	57
<b>6</b>	<b>Doporučení pro vedoucí pracovníky .....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>68</b>

# 1 Úvod

Vedení lidí v podniku patří mezi základní manažerské funkce při řízení lidských zdrojů a jeho zvládnutí ovlivňuje fungování celého podniku. Pro dosažení svých cílů potřebuje podnik čtyři základní zdroje, kterými jsou: lidé, technologie, půda a kapitál.

V 19. a 20. letech se začal zájem manažerů zaměřovat na výkonnost práce a efektivnost jejího řízení. Aby byl podnik úspěšný a efektivně plnil své cíle, potřebuje nejen kvalitní zaměstnance, ale hlavně dobré manažery a leadery, kteří své podřízené dostatečně motivují, stimulují a vedou k co nejlepším pracovním výkonům. Správné vedení se pak odráží nejen v kvalitě výkonu zaměstnanců, ale i v jejich psychické pohodě, což je pro podnik důležitým faktorem především z dlouhodobého hlediska.

V současné době výrazně roste poptávka po schopných vůdcích a to z důvodu, že si společnosti začínají uvědomovat důležitost správně vedených pracovníků. Zaměstnanci přestávají být chápáni jako pouhá pracovní síla, ale začíná se na ně pohlížet jako na důležitý článek správného fungování podniku, který k tomu, aby byl co nejvýkonnější, potřebuje být nejen správně usměřován a koordinován z pohledu manažera, ale také motivován a stimulován z pohledu leadera. Vedoucí pracovník může zvednout výkonnost svých podřízených o mnoho procent správným zvolením motivace, stimulace k práci a vhodným zadáváním úkolů. Na to často nestačí jen vzdělání a praxe, ale je potřeba i určitých klíčových vlastností a citu pro vztah mezi úkolem, zaměstnancem a nadřízeným. Proto ne každý vedoucí pracovník, který je výborný v plnění úkolů, musí být dobrý v pozici vůdce. Existují rozdílné pohledy, názory a přístupy k vedení lidí z pohledu manažerů a leaderů. To může záviset na typu podniku, předmětu podnikání nebo čistě na osobnosti a vzdělání vedoucích pracovníků. Obecně platí pravidlo, že způsob, jakým jsou podřízení vedeni manažery a leadery, zásadně ovlivňuje jejich výkonnost a tím prosperitu celé organizace.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 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.

### **2.2 Metodika práce**

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 je využita tradiční klasifikace dle míry zapojení podřízených do rozhodování na autokratický, demokratický a liberální styl.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická východiska práce jsou zaměřena na problematiku vedení a řízení lidí z pohledu odborných autorů. Jednotlivé kapitoly definují pojmy týkající se vedení lidí v podniku.

#### 3.1 Základní pojmy

Pojmy týkající se vedení lidí v podniku, kterými jsou management, manažer nebo motivace jsou v práci definovány pro orientaci v dané problematice.

##### 3.1.1 Management

Management je uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odporovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Jedná se o systematický proces plánování, organizování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, za účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech jeho zdrojů. „...*management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (Hrabovský a kolektiv 2006, s. 7). Pojem management je odvozen od anglického slova manage - řídit. „*Podstatou managementu je vše potřebné obstarat a následně zařídit, aby podnik správně fungoval*“ (Maxa, 2011, s. 8). Management není souborem pevně stanovených návodů doporučení a metod, kterými se jednotně řídí všechny podniky. Management hodnotí a využívá tvůrčí, proměnlivé prostředí a od těchto faktorů se dále odvíjí. Jedná se o „*souhrn procesů, které umožňují plánovat a organizovat pracovní činnost, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání prostředků, které vedou k dosažení určeného cíle*“ (Maxa, 2011, s. 156). Obecně řečeno to jsou postupy, kterými lze co nejlépe dosáhnout cílů podniku.

### 3.1.2 Manažer

*„Nejjednodušší vysvětlení zní, že manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle“* (Khelerová, 2006, s. 78). Jiná publikace uvádí, že: *„Manažer je člověk, který vykonává práci skrze jiné lidi“* (Šuleř, 1997, s. 131). Aby byl manažer způsobilý vykonávat manažerskou činnost, musí splňovat tři předpoklady: mít odborné znalosti, praktické dovednosti a být sociálně vyzrálý. Abyste byli dobrým manažerem, je důležité být nejen odborníkem, ale zároveň také dobrý vyjednávač a vůdce. Skloubit tyto tři vlastnosti není vždy úplně snadné. Mnozí odborníci v řídicí funkci naprosto neuspěli. *„Jejich slabinou byl často nevhodný způsob komunikace, přílišný individualismus, nezájem o spolupracovníky, nedostatek taktu při argumentaci nebo nerozhodnost. Jinak řečeno, přestože měli autoritu odborníka, nezískali autoritu jako vůdčí osobnost“* (Khelerová, 2006, s. 78). Podobně definuje postavení manažera i Šuleř, který tvrdí: *„Nelze dobře vést tým lidí, motivovat, zadávat úkoly, předávat a získávat informace, řešit problémy, radit a pomáhat, přesvědčovat, kontrolovat a hodnotit bez umění komunikace. Úroveň řízení je přímo úměrná úrovni komunikace“* (Šuleř, 1997, 131). Pojem manažer je tedy chápán jako určitá vedoucí síla podniku, která má funkci koordinace lidí a prostředků k dosažení cílů podniku. *„Manažerem je tudíž každý lidský jedinec, který ovlivňuje žádoucím způsobem chování ostatních, kteří se podílejí na plnění stanovených cílů. Úlohou manažera je zejména umění využít lidských zdrojů na dosažení vytyčených cílů. Musí mít tudíž určité předpoklady vrozené i získané“* (Maxa, 2011, s. 9). Názory většiny autorů na definici manažerské funkce se shodují. Důležitými vrozenými předpoklady jsou podle autora Maxy (2011, s. 9) temperament a inteligence, které ovlivňují a určují celkový styl chování jedince a potřeba řídit, protože pouze ti lidé, kteří chtějí řídit ostatní, jsou úspěšnými manažery. Dalším důležitým vrozeným předpokladem je potřeba moci, neboli uvědomovat si svůj vliv na ostatní, svou autoritu, ale je také velmi důležité být empatický, tedy být schopen vcítit se do potřeb a stavu druhých. Naopak mezi stěžejní získané předpoklady manažera Maxa (2011, s. 9) řadí podnikavost, tedy

umět využívat příležitosti podniku a schopnost stálého poznávání a učení se nových metod a postupů. Manažer musí mít chuť se neustále zdokonalovat, být rozhodný, umět systematicky přemýšlet a efektivně plánovat pracovní aktivity. Manažerovi, ale také nesmí chybět komunikační schopnost a autorita, kterou lze chápat jako kvalitativní předpoklad osobnosti prosadit si své názory, potřeby, zájmy a ovlivnit v tomto směru vědomí a chování druhých lidí.

Podle Šikýře (2012, s. 40, 113-115) patří mezi hlavní úkoly manažera, při řízení a hodnocení pracovníků, hlavně:

- **definovat roli pracovníků v organizaci** (co od nich vedoucí očekává, jakých cílů by měli dosáhnout a pomocí čeho jich dosáhnou);
- **uzavírat s pracovníky dohody o pracovním výkonu** (stanovit a jasně definovat cíle, které se od podřízených očekávají, odpovídající kritéria a metody řízení a hodnocení podřízených);
- **řídit pracovní výkon a rozvoj pracovníků** (během daného časového období, například rok, pololetí, čtvrtletí nebo po ukončení zadané práce);
- **provádět hodnocení pracovníků** (poskytování zpětné vazby) hodnotit a pracovat s výsledky pracovních výkonů pracovníků v práci (při horších výkonech kárat, při lepších odměňovat).

Manažeři jsou rozhodujícím článkem v realizaci personální práce v podniku. Musí přijmout své poslání ve vedení a řízení lidí a nebrat ho jako „úkol navíc“ ke své práci.

### 3.1.3 Motivace

Dobře motivovat podřízené pracovníky znamená správně využít vůdcovství a vhodný styl vedení. Základní podmínkou podávání žádoucích pracovních výkonů podřízených je jejich aktivita, iniciativa, spokojenost a chuť do práce. Dobrý vůdce vytváří správné prostředí pro plnění úkolů a mezi to patří také inspirovat druhé. *„Žádoucí pracovní chování lidí je nutné pěstovat a budovat a to prostřednictvím*

*takového systému řízení, ve kterém pracovníci dosahují uspokojení z práce“ (Maxa, 2011, s. 215). Maxa dále uvádí, že motivace je psychologický pojem zahrnujícím chtění, touhy, přání, očekávání, potřeby a cíle. Mezi nejdůležitější principy pro motivování ostatních podle Adaira (2005, s. 57) patří: projevit uznání za splněné úkoly, být sami motivovaní, stanovit reálné a odvážné cíle, odměňovat, uvědomovat si, že pokrok motivuje a zvolit si do týmu členy, kteří jsou motivovaní. Jednotlivce motivují i jiné věci než pouze peníze, například vidina úspěchu, uznání, zájmu o práci, odpovědnost nebo povýšení. Vůdci své podřízené motivují k postupu, snaží se je vyzvat k překonání vlastních hranic, snaží se vyvolat v ostatních nadšení pro splnění daného cíle a vedou je k týmové spolupráci.*

*„Odměny, které lidé za svou činnost získávají, mohou být vnější nebo vnitřní. K těm prvním patří peníze a další hmotné statky, k těm druhým například možnost vidět a ocenit výsledky své práce a slovní ocenění či ze strany spolupracovníků, zákazníků nebo nadřízeného“ (Urban, 2012, s. 69).*

Zda je naše motivování podřízených efektivní, zjistíme jednoduše ze změn pracovních výsledků podřízených. Pokud se jejich výkony zlepšily, pravděpodobně je vaše motivace efektivní a aplikujete ji správně. Pokud jsou pracovníci stále nedostatečně výkonní, je zde značná pravděpodobnost, že motivujete své podřízené špatným způsobem.

Plamínek (2007, s. 14) uvádí, že *„smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“*. Vedoucí by měl podřízeným zadávat takové úkoly, ve kterých nejvíce vynikají, tím pádem je i více baví a podávají přirozeně lepší výkony. Je důležité, aby vedoucí zadal podřízenému úkol takovým způsobem, aby ho přijal jako celek, včetně toho, co se mu na úkolu zvládá hůře než ostatní části. Logické je, že ve chvíli, kdy vedoucí přestane podřízené usměrňovat a podněcovat, nebudou zadaný úkol plnit naplno, tak jak je v jejich silách. Proto je dobré, vést nad podřízenými neustálou kontrolu.



Může nastat situace, že motivace podřízených naprosto selže. Podle autora Urbana (2012, s. 71) selhání může nastat z pěti různých důvodů: buď pracovníci nevědí jaké důsledky (odměny nebo sankce) jim vykonání, popřípadě nevykonání určitého úkolu osobně přinese, nebo si to plně neuvědomují. Další možností je, že zaměstnanci za správné plnění úkolů žádnou odměnu nedostávají, nebo když odměnu dostanou, je pro ně nežádoucí, nepovažují ji za odměnu. Může také nastat situace, kdy pracovníci nejsou potrestáni za to, že své úkoly neplní, to je tím pádem nemotivuje a efekt není žádný.

Urban (2012, str. 71-75) uvádí možnosti, jak se dá špatnému motivování předejít. Pracovník by měl za každý úkol dostat odměnu, popřípadě být potrestán. Někdy si pracovník zkrátka neuvědomuje, že odměna nebo trest stojí za správným či špatným splněním úkolu, proto je potřeba být s pracovníkem v kontaktu, vše s ním pořádně probrat a vysvětlit mu princip odměn a trestů.

### **3.2 Manažerské funkce**

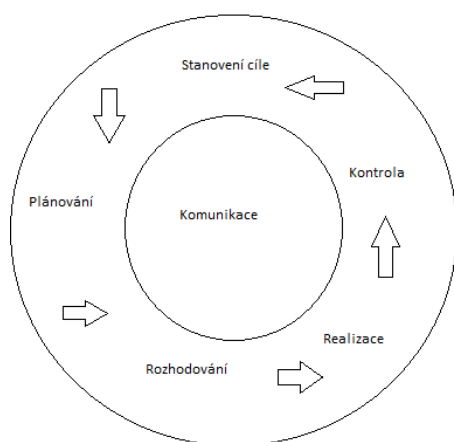
Cílem manažera je analyzovat řešený problém, pochopit jeho podstatu, vyhodnotit a vybrat vhodné řešení. Své poslání plní manažeři pomocí manažerských funkcí. Manažerské funkce jsou činnosti, kterými vedoucí pracovník v procesu řídicí práce řeší zadané úkoly. Názory na klasifikaci manažerských funkcí nejsou jednotné a mnohdy se od sebe odlišují.

Autor Zucha (1999, s. 126) definuje jednotlivé specifické dílčí součásti řídicí funkce manažera:

- 1) stanovení cílů;
- 2) plánování;
- 3) rozhodování;
- 4) realizace, sestávající z dílčích funkcí organizování a motivování;
- 5) kontrola.

Autor Maxa (2011, s. 13) vysvětluje principy funkce manažera na příkladu finančního ředitele. „*Finanční ředitel plánuje finance na každý měsíc, analyzuje hospodárnost nakládání s finančními prostředky podniku, vede své podřízené, kterým přiděluje (deleguje) práci. Tuto práci následně kontroluje, zpracovává a potom předkládá generálnímu řediteli zprávy o hospodaření, využívání svěřených finančních prostředků apod.*“ (Maxa, 2011, s. 13).

**Obrázek 1 Schéma řídicího okruhu**



**Zdroj:** Zucha, 1999, s. 126

„*Model řídicího okruhu ukazuje, že jednotlivé řídicí funkce stojí ve vzájemné souvislosti a vzájemně se ovlivňují. Jako zvláště relevantní dílčí funkce jsou dílčí funkce stanovení cílů, motivace a kontrola. Relevantním prvkem řídicího jednání je podnět, který uvádí do pohybu a motivuje pracovníky, aby dosáhli určitého výsledku*“ (Zucha, 1993, s. 126).

Někteří autoři definují více manažerských funkcí, jiní zase méně, někteří odlišněji než jiní. V této práci jsou definovány základní manažerské funkce podle prof. Lea Vodáčka a Olgy Vodáčkové, kterými jsou: plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení a kontrolování.

### 3.2.1 Plánování

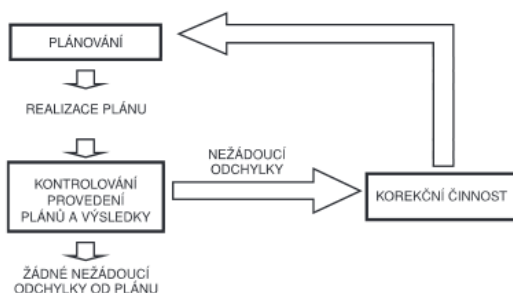
Funkce plánování obsahuje stanovení cílů, úkolů, činností a prostředků, potřebných pro dosažení zadaných úkolů. Plánování předchází realizaci všech následných manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů. Výsledkem této funkce je plán. Podle Šuleře (1997, s. 110) by plán měl dávat odpovědi na následující otázky:

- 1) *Co?* (body jednání, podklady atd.),
- 2) *Proč?* (výsledek, rozhodnutí apod.),
- 3) *Jak?* (způsob projednání, pořadí, atd.),
- 4) *Kdo?* (účastníci, předsedající apod.),
- 5) *Kdy?* (datum konání, denní doba atd.),
- 6) *Kolik?* (čas, náklady, vybavení atd.). (Šuleř, 1997, s. 110)

Pro vůdcovskou dovednost plánování definoval těchto šest bodů otázek i autor Adair (2005, s. 52), který pozměnil otázku „Kolik?“ na otázku „Kde?“.

Ke stanovení cílů si určíme cesty, jakými jich plánujeme dosáhnout, způsob dosažení cílů, čas a prostor, ve kterém chceme cíle dosáhnout. Při plánování se protínají schopnosti lidských zdrojů, disponibilní zdroje a cíl. V průběhu realizace plánu může dojít z různých důvodů k jeho změnám nebo dokonce ke zrušení.

**Obrázek 2. Vztah mezi plánem a kontrolou**



**Zdroj:** Hrabovský, 2006, s. 22

Vzhledem k tomu, že plánování vytváří prostor pro kontrolování, jsou pojmy „plánování“ a „kontrola“ úzce spjaty a jeden bez druhého nemůže existovat.

Vytvořit funkční plán není zpravidla jednoduché, v současné době je preferován přístup tvorby plánu jako společného řešení manažera a jeho spolupracovníků. Při tvorbě plánu lze vysledovat několik fází jeho tvorby. Autor Hrabovský (2006, s. 23) definuje jednotlivé fáze tvorby plánu takto:

- **Stanovení strategie a cílů:** Vytvoříme si obecnou analýzu všech oblastí a seznámíme s ní všechny pracovníky. Následně stanovíme konkrétní cíle, průběh a kontrolu. Také stanovíme, kdo by měl dané činnosti zajistit, v jakém časovém horizontu a pořadí.
- **Realizace plánu:** V této fázi mají podřízení začít realizovat stanovené cíle, prostřednictvím řízení manažerem.
- **Kontrola:** V časovém harmonogramu by měly proběhnout tři kontroly. První ihned po vypracování plánu - otázka, zda je vše naplánované reálné, splnitelné. Druhá průběžná kontrola. A následně třetí závěrečná kontrola spojená s hodnocením, zda je vše splněno podle předpokladů.

Obecně se jedná o vytyčení činností, které musí podnik uskutečnit, aby dosáhl svého cíle. Tyto činnosti jsou seřazeny do určitého časového rámce v logické návaznosti.

### 3.2.2 Organizování

Organizování je manažerská funkce, která určuje a přiřazuje role a úkoly vybraným kvalifikovaným lidem v organizaci a tím se snaží docílit co nejefektivnějšího a nejkvalitnějšího splnění úkolu. Spočívá v budování prováděcí organizační struktury, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jedinců a skupin při dosahování stanovených cílů. *„Proces organizování může znamenat závažné vytváření nebo přetváření celkové struktury, ale nejčastěji se týká organizace jednotlivých funkcí a činností a základny, na níž jsou vztahy mezi nimi řízeny“* (Armstrong, 1991, s. 366). Jedním z cílů, které musí organizace splnit, je dosáhnout

co možná nejlepšího souladu mezi svou strukturou a okolnostmi. „*Důležitou věcí, kterou si musíme vštípit do paměti, je to, že organizaci tvoří lidé více či méně schopní vzájemné spolupráce. Nutně tak, a zvláště pak na úrovních řízení, musí být organizace přizpůsobena jednotlivým silným stránkám a vlastnostem lidí, kteří jsou k dispozici. Výsledek asi nebude ideální, ale bude pravděpodobně fungovat lépe než struktura, která ignoruje lidský faktor. Je vždy žádoucí mít v hlavě ideální strukturu, ale stejně tak je žádoucí - pokud jsme si vědomi možnosti vzniku potenciálních problémů - ji modifikovat tak, aby vyhovovala specifickým okolnostem*“ (Armstrong, 2006, s. 366).

Dobří vůdci by měli podle Adaira (2005, s. 58) zvládat:

- **Organizovat sami sebe** – svou práci, svůj čas a delegování,
- **Organizovat tým** – jeho budování a podporu, s cílem zajistit dobrou týmovou práci a
- **Organizovat organizaci** – její procesy, ve kterých nebo s pomocí nichž lidé pracují a strukturu.

„*Vůdci musejí mít vždy při organizování na paměti cíl. Vůdci by měli vzít v úvahu své organizační schopnosti s odvoláním na Úkol, Tým a Jednotlivce*“ (Adair, 2005, s. 58). Smyslem organizování je zajistit uspořádání zdrojů v podniku tak, aby každý byl co nejlépe využit v zájmu vytyčených cílů podniku.

### **3.2.3 Výběr a rozmíst'ování pracovníků**

Hlavním úkolem manažera při výběru a rozmíst'ování pracovníků, je vybrat vhodné pracovníky na vybrané pozice, adaptovat je, a udržet si je. „*Cílem výběru pracovníků je rozpoznání a získání toho z uchazečů o práci, který nejlépe vyhovuje požadavkům obsazovaného místa z hlediska odborné i osobnosti. Výběr pracovníků může probíhat v řadě kroků. Jejich úplnou poslušností je zkoumání předložených dokumentů, předběžný pohovor k doplnění a upřesnění informací z písemných materiálů, testování uchazečů, které může mít formu individuální či skupinovou, výběrový*

*pohovor (interview), zkoumání referencí a rozhodnutí o výběru pracovníka, přičemž všem účastníkům je nutno důstojnou formou sdělit, zda byli či nebyli pro pozici vybráni“ (Kubátová a kolektiv autorů, 2006, s. 39). Jiný autor tvrdí: „Volbu toho nejlepšího jedince mezi uchazeči o volné pracovní místo, kteří pocházejí jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů organizace. Znamená to vytvoření správného a spravedlivého procesu výběru, který je pokud možno koncipován tak, aby předvídal, jak se bude určitý jedinec při práci chovat a zda může odpovídajícím způsobem vykonávat konkrétní okruh úkolů“ (Thomson, 2006, s. 70). Moderní trend je získávat pracovníky prostřednictvím specializovaných agentur, kterým jsou zadány požadavky na pracovníka na určité pracovní pozice a agentury doporučí nebo přímo vyberou vhodné adepty. Tato metoda se nazývá outsourcing.*

Rozmíst'ování pracovníků spočívá ve spojení správných pracovních míst s kvalifikovanými pracovníky tak, aby bylo dosaženo cílů organizace a aby byly maximálně využity schopnosti pracovníků. Kubátová (2006, s. 45) uvádí dva základní typy rozmíst'ování pracovníků:

- **Rozmíst'ování v rámci vnitropodnikové mobility** – pracovník může být povýšen, přeřazen na jiné funkce.
- **Rozmíst'ování v rámci vnější mobility** – Dělíme na aktivní, to jsou noví pracovníci do organizace a pasivní, to je ukončení pracovního poměru zaměstnanců.

Jedna ze základních částí postupu zvyšování výkonnosti podniku je výběr vhodných pracovníků podle jejich pracovní kapacity, fyzické zdatnosti a odolnosti vůči únavě.

### **3.2.4 Vedení**

Počátkem 80. let se objevily nové názory na vedení lidí, které zdůrazňují emocionální a citovou stránku vedení. Dobrý vedoucí se vyznačuje silou osobnosti a charismatem, které umožní získat si lidi pro plnění cílů organizace. „*Funkcí vedoucích je dosáhnout splnění jim uložených úkolů za pomoci skupiny. Vedoucí a*

*jejich skupiny jsou tedy na sobě vzájemně závislí. Vedoucí mají dvě role. Za prvé musejí plnit úkol. Za druhé musejí udržovat efektivní vztahy mezi sebou a skupinou a jedinci ve skupině navzájem – efektivní v tom smyslu, že napomáhají plnění úkolů“ (Armstrong, 2006, s. 364). „Smyslem vedení je zvolit takové nástroje působení na pracovníky, které je přesvědčí o tom, že lidé pracující v podniku přijmou jeho cíle za vlastní“ (Maxa, 2009, s. 156).*

Hlavním znakem vedení je lidský přístup k podřízeným pracovníkům, tím se vedení liší od manažerského řízení. *„Analyzování kvalit vedení z hlediska inteligence, iniciativy, sebejistoty atd. má jenom omezený význam. Požadované kvality mohou být v různých situacích různé. Je obvyklejší používat takový přístup, který vychází z dané situace, a brát v úvahu všechny faktory, s nimiž se vedoucí musejí vypořádat - především pak úkol, skupinu a jejich vlastní postavení ve vztahu ke skupině“ (Armstrong, 2006, s. 364). Vedení lidí znamená ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní a napomohli dosahování cílů organizace. Je to schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své podřízené ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů.*

### **3.2.5 Kontrolování**

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí nezbytná na všech úrovních řízení. Kontrolování zahrnuje korekci a měření všech aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že vše bude v souladu s naplánovaným průběhem. Kontrolní činnost se vztahuje k měření úspěšnosti. Každá kontrolní činnost měřením ukazuje, zda byla práce opravdu vykonána podle plánu a s jakou úspěšností. Pokud kontrola ukáže, že se realita odchyluje od plánu, musí co nejdříve realizovat nápravná opatření, vedoucí k dosažení cílů. *„Kontrola umožňuje pasivně zjistit vznik odchylky mezi plánem a skutečností“ (Maxa, 2009, s. 156). „Kontrola se nesmí omezovat jen na výsledek naší činnosti. Aby totiž byla činnost skutečně efektivní, musíme si už předem promyslet způsob kontroly v jejím průběhu. U každého bodu jednání bychom se porovnáním s naším plánem měli ujistit, zda skutečně naplňujeme účel zařazení tohoto bodu do programu, příp. zda jsme na správné cestě ke splnění našeho cíle“*

(Šuleř, 1997, s. 110). Další výhoda kontroly spočívá v tom, že kontrolní systémy stanovují zásady a pravidla, jak řešit opakující se situace. Snižuje se tak manažerská nejistota při rozhodování v takových situacích.

Kontrolní proces by měl naplňovat čtyři následující vzájemně provázané a na sebe navazující funkce:

- **Dohled:** Provádí ho zpravidla přímý nadřízený, který dohlíží na probíhající činnost, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu, metodou pozorování nebo kontrolních schůzek.
- **Srovnávání:** Cílem je srovnat rozdíly mezi aktuálním výkonem a výkonem požadovaným a posoudit, zda je tato odchylka akceptovatelná.
- **Náprava odchylek:** Dva typy nápravných opatření a to okamžitá a zásadní. Okamžitá jsou přijímána, aby ovlivňovala současný výkon (např. přesčasy). Zatímco zásadní ovlivňují výkon budoucí, tj. analýzy příčin odchylky, aby se zamezilo jejímu výskytu v budoucnosti.
- **Ovlivňování budoucích rozhodnutí:** Jedná se o zpětnou vazbu poskytovanou manažerům. Poučením se z minulých výsledků a problémů se vyvarují budoucím chybám. (Šuleř, 1997, s. 162)

Na schopnost kontroly pohlíží stejně i autor Adair (2005, s. 54), který uvádí, že: *„Vůdci také potřebují mít dobré kontrolní systémy (jednoduché a efektivní, aby s nimi sledovali plnění úkolů a finanční výkony) a mít kontrolu nad tím, co by jiní měli a co neměli dělat, aby splnili cíle.“*, ale také se na danou problematiku dívá z opačného úhlu pohledu, vnitřního, neboli sebekontroly. *„Vynikající vůdci jsou schopni dosáhnout maximálních výsledků s minimálními zdroji. Aby mohli vůdci kontrolovat druhé, potřebují dát najevo sebekontrolu“* (Adair, 2005, s. 54). Kontrola je zdrojem informací o tom, jak a o kolik se skutečný průběh činnosti liší od jejího plánovaného průběhu.



### 3.3 Vůdčovství x Řízení

Abychom se mohli zabývat vedením lidí, musíme si nejdříve definovat rozdíl mezi pojmy „vůdce“ neboli leader, který vede zaměstnance a „vedoucí“ nebo také manažer, který zaměstnance řídí. Mnoho lidí právě tyto dva pojmy mylně zaměňuje. Za řízení se považuje stav, kdy podřízený plní zadané úkoly, zatímco při vedení jim dáváme prostor k vyjádření svého názoru. Ovšem nejlepší kombinací je manažer, který kromě řídicích schopností a odborných znalostí, má také vůdčivé vlastnosti. „...vedení je víc než „jen“ dobrý management, který je přitom chápán jako jakýsi druh řemesla řízení, používání osvědčených manažerských technik, v zásadě tedy jako administrativní činnost. „Leadership“ naproti tomu má být něco více, vyžaduje celou osobnost, člověk k tomu musí mít nesporný talent a svou úlohu plně prožívat“ (Nöllke, 2002, s. 24). Autor Armstrong vnímá tuto problematiku velmi obdobně. „Řízení lidských zdrojů je orientováno manažersky a vidí lidi jako klíčový zdroj, který má být využit pro účely dosažení cílů organizace. Tradiční personální řízení však je orientováno více na lidi („humanisticky“), přičemž zastává názor, že jsou-li jejich potřeby uspokojovány, získává jak organizace, tak její členové“ (Armstrong, 1996, s. 95). „Velmi obecně řečeno, většinou se manažeři více zajímají o úkol a vůdci zase o lidi“ (Birch, 2005, s. 3). Birch se snaží v publikaci zdůraznit fakt, že základní rozdíl mezi pojmy vedení a řízení tkví v tom, že vůdce se hlavně zaměřuje na dosažení cíle pomocí komunikace se zaměstnanci a podpoře druhých, zatímco manažer se zaměřuje zejména přímo na splnění úkolu. Birch (2005, s. 4) dále řeší otázku, proč být právě spíše vůdcem, než manažerem. Autor v celé své knize povyšuje pojem „vůdčovství“ nad pojem „řízení“. „Manažeři dokončují to, co by stejně muselo být dokončeno. Vůdci dosahují věcí, kterých by se bez nich nedosáhlo“ (Birch, 2005, s. 4). To se jim daří právě díky nalezení a využití „lidských“ sil zaměstnanců, které v nich vůdce hledá a které manažer přehlídá, protože na zaměstnance pohlíží jako na nahraditelný zdroj pracovní síly. Tento fakt bere autor jako jeden ze třech hlavních důvodů, proč být vůdcem.

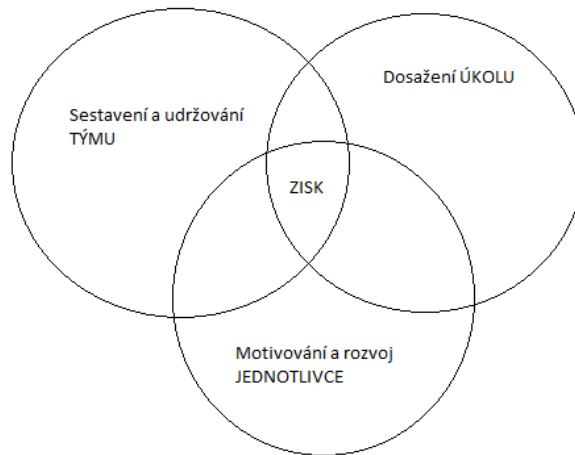
*„Druhým důvodem, proč se stát vůdcem, je, že pro manažery existuje „skleněný strop“. Řízení vás může ve všech organizacích dostat stejně daleko. Nebudete schopni se dostat za pozici, která vám umožní spolehnout se na schopnosti nadřízeného nebo podporu organizace“ (Birch, 2005, s. 4). Maximální možnost je využít teorii „Peterova principu“, která uvádí, že v hierarchii podniku, se každý zaměstnanec snaží být povýšen až tam, kde je jeho hladina neschopnosti. V této teorii jsou zaměstnanci řazeni žebříčkovitě podle pozic. To by znamenalo, že při řízení se můžeme posunout o maximálně jeden stupeň výš, na zmíněnou „úroveň neschopnosti“, ale dále už ne.*

Jako třetí důvod Birch uvádí pocit seberealizace získaný prací, kterou děláme. *„Funkce vůdce vás může naplňovat víc než vykonávání funkce manažera. Samozřejmě že může být také podstatně těžší a o poznání více frustrující“ (Birch, 2005, s. 4).*

V celé kapitole je zjevný Birchův názor na to, že vedení lidí je podstatně živější a šťastnější práce, než řízení. Ač autor vychvaluje a upřednostňuje vůdcovství, tak i pro řízení si našel vyhrazené místo. *„Řízení, které je hlavně o získávání prostředků a zdrojů, je pro úspěch organizace nezbytné. Nesnází vašeho vůdcovství může být, že potřebujete být schopni sedět zároveň na dvou židlích a být jak manažer, tak vůdce“ (Birch, 2005, s. 4).*

Rozdílný úhel pohledu na pojem „vůdcovství“ má autor Adair (2005, s. 26), který uvádí, že tajemství vůdcovství je skryté ve třech okruzích a to v úkolu, týmu a jednotlivci. Adair uvádí, že pokud chceme být efektivním vůdcem, musíme mít tyto tři pojmy neustále na paměti.

**Obrázek 3. Adairova teorie třech okruhů**



**Zdroj:** Adair, 2005, s. 26

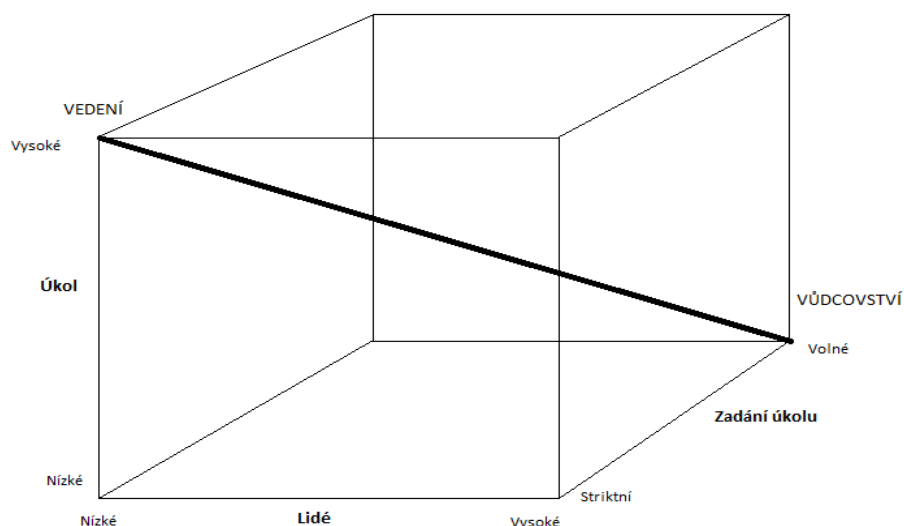
Cílem vůdců a všech manažerů, je vytvoření kvalitních výrobků nebo služeb co nejvíce ziskově, co nejefektivnějším způsobem. Tomu se podle teorie Adaira dá dosáhnout myšlenkou dosažení úkolu, sestavení a udržení týmu a motivováním a rozvojem jednotlivce. „*Tento model v sobě zahrnuje porozumění prostředí, ve kterém jednatel pracuje, stejně jako potřebu vlastnit nebo rozvíjet potřebné vlastnosti osobnosti, charakter a dovednosti k zajištění potřebných vůdcovských funkcí – určení cíle, plánování, instruktáže, kontroly, informování, podpory a hodnocení*“ (Adair, 2005, s. 26).

Zmiňované tři okruhy vůdcovských funkcí v sobě kombinují vůdcovství a řízení, ale každý pojem zachycuje rozdílné tóny. Vůdcovství je o podávání pokynů, inspiraci a motivaci lidí k tomu, aby pracovali s radostí, o sestavení a udržení týmu, poskytnutí příkladu z vlastní tvorby a vyvolání pocitu zájmu k co nejlepším pracovním výkonům. Zatímco řízení je o udržování organizace v ustáleném stavu, každodenní administrativě, organizování struktur a budování systémů, jasné kontrole nad vším, co se v organizaci děje. Zde není místo na „lidskou“ stránku zaměstnance. Oba dva pojmy jsou ovšem pro organizaci nezbytné. „*I přesto, že se v první řadě zaměřujeme na vedení, nastanou chvíle, kdy budete muset využít svých řídicích schopností. Půjde*

*o situace, kdy budete přesně vědět, kam směřujete a budete potřebovat jistotu, že tam dorazíte opravdu včas“ (Birch, 2005, s. 21). Prakticky se dá rozdíl mezi vedením a vůdcovstvím podle Bircha vyjádřit trojdimenzionální mřížkou, ve které jsou hlavními dimenzemi úkol, lidé a zadání úkolu.*

Na rozdíl od zmiňované teorie Adaira (2005, s. 26) třech okruhů, kde byli tři hlavní části složeny z aspektů vedení: tým, úkol a jednotlivec, se v Birchovo (2005, s. 21) teorii protínají vedení a vůdcovství přímo.

**Obrázek 4. Trojdimenzionální mřížka**



**Zdroj:** Birch, 2005, s. 21

Jak je vidět na obrázku, mřížku protíná přímka, která vede od bodu – vysoké zaměření na úkol, který je jasně nezměnitelně zadán a nízké zaměření na lidi, k bodu – vysoké zaměření na lidi a nízké zaměření na úkol. Na jednom konci přímky je pozice řízení a na druhé vedení. V dalších bodech mřížky už tato charakteristika tak jednoznačná není. „Například, když zadáte úkol volně, můžete být jednou vůdcem, který určuje směr - vizi, kam by měla společnost směřovat, podruhé vedoucím, který si tak chce udělat lepší „obrázek“ o úkolu, než ho striktně rozdělí mezi své podřízené. Stejně tak, pokud zadáte úkoly striktně, pomůže vám to, jako vedoucímu,

*mít kontrolu nad alokací zdrojů a výdaji společnosti. I pokud se cítíte být vůdci, musíte občas zadávat úkoly striktně, protože jen tak zjistíte, co přesně naši podřízení dělají. A pokud nevíte, co dělají naši podřízení, nemůžete dobře vést"* (Birch, 2005, s. 21).

### **3.3.1 Vůdcovství**

Vůdcovství je proces, kterým jednotlivec ukazuje skupině směr, kterým by se měla vydat, metodami, kterými toho docílí. Někdo se s vůdcovským talentem už narodí, jiný se být dobrým vůdcem musí teprve naučit. Člověku, který se kvůli zaměstnání učí být dobrým vůdcem, to obvykle ovlivní i jeho osobní život. Vůdcovství ovlivní naše myšlení i jednání. Vést ostatní lidi znamená ukázat jim smysl jejich práce. *„Vůdcovství je umění nebo proces takového ovlivňování pracovníků, aby se pracovníci snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů“* (Maxa, 2011, s. 210). Vedení zahrnuje motivaci, styl, komunikaci a přístupy manažerů. Nejlepšími vůdci jsou ti, kteří kladou svým podřízeným vysoké požadavky a zároveň jim nabídnou co největší možné množství podpory a pomoci, aby mohli tyto požadavky splnit. *„Lidé jsou povzbuzováni nejen k tomu, aby pracovali, ale aby pracovali ochotně, s nadšením a sebedůvěrou. Nadšení pracovníci pak práci vykonávají horlivě a usilovně“* (Maxa, 2011, s. 210). Vedoucí formují svou osobností celou organizaci, ve které působí. Celý proces se točí kolem dvou pojmů „výzvy“ a „podpory“, které je potřeba blíže vysvětlit. Slovo „výzva“ neznamená to, že někoho agresivně k něčemu vyzvete za cílem vyvolání konfliktu, ale spíše snaha uskutečnit nesplněné cíle. V případě řízení manažerem, by tyto cíle byly rozloženy do přesného pracovního plánu s jasně daným termínem splnění, ale vůdcovský přístup je odlišný. Vůdce cíle podá jako neuskutečnitelné a vyzve vás je splnit. V tuto chvíli je čas na již zmíněnou podporu. Pokud máte splnit něco neuskutečnitelného, potřebujete od vůdce pomocnou ruku, při odstranění překážek na cestě ke splnění úkolu. *„Znamená to chovat se ke svým lidem vždy tak, aby věděli, že se o vás mohou opřít, když to budou potřebovat, ale aby to nedělali, když potřebovat nebudou“* (Birch, 2005, s. 50). V této fázi by manažer nabídl na rozdíl od vůdce

veškerou možnou podporu, ale materiální. Pochopitelně a jasně definuje problematiku vedení lidí Maxa. „*Jde o ovlivňování lidských zdrojů tak, aby veškeré procesy vedly k dosažení vysoké úrovně produktivity využívaných zdrojů a k zajištění vysoké kvality nabízených produktů a služeb*“ (Maxa, 2011, s. 205). Maxa dále uvádí, že správný vůdce musí být nejen dobrým odborníkem, ale také dobrým psychologem, rádcem a komunikátorem.

Podle Kolajové existují dva typy vůdců, vůdce týmový a vůdce sólový. „*Pro vedení týmů je podstatné, že týmový vůdce záměrně a vědomě omezuje svou roli a odmítá možnost absolutní vlády – na rozdíl od vůdce sólového. Přesto je více rozšířen právě druhý typ*“ (Kolajová, 2006, s. 28). Týmový vůdce nepředpokládá, že by byl moudřejší nebo v něčem lepší, než jeho kolegové, proto vybírá do svého týmu nadané členy, aby kompenzoval své nedostatky a přispěl k vyváženosti týmu. Týmový typ vůdce nepotřebuje obdiv a pozornost svých podřízených, nezveličuje své výkony nad ostatní a spíše naopak někdy až popírá, aby přispěl k vyrovnanosti členů týmu. Klade důraz na samostatnost svých podřízených a na jejich dobrovolnost plnit zadané úkoly. Tento typ vůdce svou představu projektuje ostatním s tím, aby se úkolu ujali podle svých možností a představ. Naprosto nemá strach z konkurence, má zdravé sebevědomí, uvědomuje si své přednosti i nedostatky a podporuje klady ostatních. Zatímco sólový vůdce naopak žije v domněnku, že právě on je ten nejzkušenější, nejmoudřejší a vše ví nejlépe. Tento typ na sebe rád strhává pozornost, potřebuje od podřízených uznání a obdiv. Bere se za vzor ostatním a jeho práce je vždy zákonitě ta nejlépe provedená. Na rozdíl od týmového vůdce své podřízené vede a snaží se je řídit, poskytuje návody a rady, jak postupovat.

### **3.3.2 Řízení**

Hlavní účel řízení lidí je definován jako cíl managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí k celkovému krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku. Armstrongova (1996, s. 43) teorie uvádí hlavní zaměření personálního řízení jako:

- vytváření prostředí umožňujícího managementu získávat, vzdělávat a motivovat zaměstnance, to je potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností;
- stálé rozvíjení potenciálu podřízených a vytváření motivujícího klima k plnění cílů podniku;
- napomáhání organizaci přizpůsobovat se zájmům akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády nebo například obce, ve které podnik sídlí;
- posilování mezilidských vztahů a podpora týmové práce uvnitř podniku;
- sledování vývoje ovlivňujícího praxi zaměstnávání lidí a interpretace jejich důsledků pro podnikovou strategii;
- řízení změn: je-li to nutné, ujmout se vedoucí role v prosazování a podporování změn, jindy naopak působit jako stabilizační faktor;
- v zájmu fungování podniku poskytování řady služeb.

*„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonu organizace. Jako takové je řízení záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby“* (Armstrong, 1996, s. 43).

Podle Turecikové (2009, s. 26) lze v pojetí řízení lidských zdrojů odlišit dva základní proudy modifikující přístupy řízení lidí. „Měkké“ modely, které chápou člověka jako „zdroj zdrojů“, tedy myšlenek, nápadů a inovací, souboru znalostí a dovedností, které lze vzájemně propojovat, a které dokážou efektivně nakládat s ostatními zdroji (finance, materiál, informace). „Jsou zdrojem vývoje a rozvoje organizace jako celku.“ A „tvrdé“ modely pohlížející na lidi spíše z ekonomického pohledu. V tomto přístupu je člověk „...považován za „zdroj jako každý jiný“, tedy za „prostředek určený ke spotřebě“, relativně snadno nahraditelný, do jehož rozvoje se investuje jen minimálně“ (Tureciková, 2009, s. 26 - 27). „V podstatě jde o to zařídit, aby byla dostatečně vysoká pravděpodobnost, že činnost určité skupiny lidí je orientována na výkon obecné strategie i specifických příkazů nadřazené authority“ (Max Weber).

Řízení je aktivita, nikoli jen pozice. Jde o určitý proces jednání s podřízenými tak, aby dosahovali požadovaných cílů podniku.

### 3.4 Teorie vedení lidí

V problematice vedení lidí jsou často zmiňovány dvě teorie „X“ a „Y“ Douglase McGregora, který ve své knize *Lidská stránka podnikání* (1960) uvádí, že způsob vedení záleží na tom, jak vůdce smýšlí o svých podřízených. Tyto teorie definují dva pohledy vedoucích na své podřízené. První pohled, podle teorie „X“ uvádí, že lidé jsou přirozeně líní a snaží se práci vyhýbat, proto je nutné jim zadávat úkoly, kontrolovat je, pobízet, motivovat a případně trestat. Důležité je, aby podřízení vnímali hrozbu trestu za nesplnění požadavků. Adair uvádí, že: *“Průměrný člověk dává přednost řízení, rád se vyhýbá zodpovědnosti, nemá příliš velké ambice a ze všeho nejvíce si přeje bezstarostnost”* (Adair, 2005, s. 94). *„Existuje malá skupina lidí, kterých se výše zmiňované předpoklady netýkají, ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní”* (Bělohlávek, 2005, s. 6). Proti této tradiční představě stojí humanistická teorie „Y“, která je postavena na důvěře v člověka a v jeho pozitivní vztah k práci. Podle této teorie jsou lidé zodpovědní, samostatní, není třeba je kontrolovat a jsou schopni sami sebe vést. Důležitý je u nich pocit seberealizace a užitečnosti, práce je pro ně přirozená aktivita. Mc Gregor byl stoupencem teorie „Y“ a při jejím sestavování čerpal z Maslowovy hierarchie potřeb (tj. fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, potřebu uznání a růstu). *„Ukazuje se však, že pro určité pracovníky a za určitých okolností je přístup „X“ vhodnější. Jsou lidé, kteří pracují pod vysokým pracovním nasazením a jiní, kteří musejí být do práce poháněni. Záleží však také na vztahu člověka k práci. Vykonává-li činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel pohánět – tedy podle teorie „Y“. Na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tlak zvenčí – v souladu s teorií „X“”* (Bělohlávek, 2005, s. 6).



### 3.5 Styly vedení a řízení lidí

Styly vedení a řízení lidí musíme měnit a přizpůsobovat daným konkrétním situacím. „Lidé jsou různí, vedoucí jsou různí a situace, ve kterých manažeři pracují, jsou také různé“ (Bělohávek, 2000, s. 1). Dobrý vedoucí manažer musí respektovat všechny tyto momenty. Jsou určovány na základě osobních vlastností, postojů podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace.

#### 3.5.1 Styly vedení lidí

„Styly vedení lze členit z mnoha různých hledisek. Klasické třídění rozlišuje styl autokratický, demokratický a liberální. Hlavním faktorem tohoto třídění je míra participace členů vedeného pracovního týmu na rozhodování. Autokratický vůdce v podstatě velí, demokratický konzultuje a následně vydá pokyny, liberální vůdce se na postupu s pracovníky domlouvá. Každý z těchto stylů má své opodstatnění v určité pracovní situaci a nelze proto říci, že by některý z nich byl lepší, správnější než jiný“ (Kubátová, kolektiv autorů, 2006, s. 41). O něco odlišněji dělí styly vedení Khelerová. „Neexistuje návod na to, jak se vůdcem stát, ani neexistuje naprosto jednoznačný styl vedení, který si máte osvojit“, „Nejčastěji se uvádí klasická typologie řídicích stylů podle K. Lewina, která hovoří o stylu autokratickém, demokratickém a takzvaném stylu laissez faire (liberálním stylu). Tuto typologii je možné upravit na styl autokratický, konzultativní, participativní a liberální“ (Khelerová, 2006, s. 127). Názory autorů Khelerové a Maxy, že není naprosto jednoznačný styl vedení, který by si měl manažer osvojit, protože v různých situacích a na různé typy lidí jsou efektivní různé styly vedení, se v této myšlence shodují. „Je důležité poznamenat, že každý manažer by měl vést své pracovníky, tj. působit na ně tak, aby bylo dosaženo jejich určitého chování a úkoly přitom byly optimálně splněny. Při vedení tak manažer uplatňuje různé styly řídicí práce. V jisté situaci a vůči konkrétnímu pracovníkovi bude účinnější autoritativní styl nežli např. participativní. V jiné situaci a vůči jinému pracovníkovi tomu může být právě naopak“ (Maxa, 2011, s. 210).

Tradiční klasifikace stylů vedení lidí v podniku, dle míry zapojení podřízených do rozhodování, je rozdělena podle teorie autorky Khelerové (2006, s. 127-129) na:

**Autokratický styl** – vedoucí striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Při tomto stylu se dosahuje vysoké kvality produkce, ale dochází k malé iniciativě, pracovníci vydávají kvalitní výkony pouze pod vlivem kontroly, v okamžiku snížení kontroly, se snižuje i výkonnost. V tomto případě se vedení setkává se silnou nespokojeností, která je buď silně dávana najevo, nebo v sobě pracovníci nespokojenost „dusí“. Tento styl je naopak oblíbený u pracovníků, kteří lépe a raději pracují s jasně danými úkoly a kteří se neradi rozhodují sami.

Stejně definuje autokratický styl vedení i autor Maxa (2011, s. 207), který ovšem podotýká, že tento styl je uplatňován tam, kde podřízení nemají zájem o práci, snaží se jí vyhnout a raději dostávají pokyny.

**Konzultativní styl** – v tomto případě manažer akceptuje znalosti svých podřízených, před konečným rozhodnutím s nimi konzultuje názory a připomínky a teprve poté rozhoduje. Tímto způsobem odbourává tlak proti sobě a uvolňuje pracovní atmosféru.

S tímto názorem se trochu rozchází názor autora Maxy (2011, s. 209), který uvádí, že: *“Manažer stanovuje normy, standardy výkonu pracovníků, přesvědčuje, kontroluje, koučuje. Určuje cíle a rozděluje úkoly svým členům ve skupině. Svou autoritu opírá o své „znalosti“.* Hodnotí výkon pracovníků dle stanovených kritérií.“ Názory autorů se naopak scházejí v myšlence, že v konzultativním stylu vedení lidí se manažer ptá na názory podřízených, ale rozhoduje se sám.

**Participativní styl (demokratický)** – pracovníci mají možnost se plně podílet na rozhodování, avšak konečné rozhodnutí vždy určuje vedoucí. V tomto případě bývá výsledek velmi kvalitní, členové týmu jsou spokojeni jak s prací, tak s mezilidskými vztahy.

Stejně definuje demokratický styl vedení i autor Maxa (2011, s. 207), který ovšem narozdíl od autorky Khelerové participativní styl odděluje a popisuje jako další

samostatný styl vedení lidí, patřící ke čtyřem základním stylům vedení dnešní manažerské praxe. Rozdílná myšlenka těchto dvou autorů na participativní styl je zjevná v názoru na konečná rozhodnutí manažera. „*Povzbuzuje členy své skupiny k diskusi a skupinovým rozhodnutím*“ (Maxa, 2011, s. 209).

**Laissez faire (liberální) styl** – vedoucí nechává jít své podřízená svou vlastní cestou, naprosto neovlivňuje chod skupiny. Nefunguje jasný cíl, kontrola ani zpětné vazby. Výsledkem je velmi nízká produktivita a dochází k neřešeným konfliktům.

Na liberální styl vedení ovšem autor Maxa (2011, s. 207) pohlíží rozdílným úhlem pohledu než autorka Khelerová. „*Manažer nepoužívá přímých příkazů, vytváří podmínky, poskytuje podporu. Uplatní se tam, kde pracují tvůrčí pracovníci s vysokou motivací*“ (Maxa, 2011, s. 209). Zde se ovšem opět definice stylů vedení lidí těmito dvěma autory poněkud liší. Zatímco autorka Khelerová shrnuje Laissez faire a liberální styl do jedné definice, autor Maxa definuje každý ze stylů vedení zvlášť. Z tohoto důvodu se definice autorů v některých částech neshodují. Na laissez faire styl vedení lidí má autor Maxa s autorkou Khelerovou stejný názor.

Často je autory zmiňován názor, že nejefektivnější styl vedení lidí je styl demokratický, ale každý z uvedených stylů má své pro a proti. Podle různých situací a profesí se může měnit i vhodný styl vedení.

Jednotlivé styly vedení lidí v podniku se pokouší analyzovat v experimentu autor Zucha (1993, s. 127-218), který došel k výsledku, že: „*...je možno tvrdit, že výkony docílené v době trvání pokusu v autoritativně a demokraticky řízené skupině dosažené po dobu pokusu byly přibližně stejně dobré, že ale pracovní spokojenost u demokraticky řízených členů skupiny byla daleko větší než u autoritativně řízené. Potlačování vlastní iniciativy a protichůdná účast v autoritativně řízené skupině, částečný chybějící dohled vedoucího „Laissez-faire“ vedly k částečnému pracovnímu poklesu. Varianta řízení skupiny stylem „Laissez-faire“ nepřinesla pozitivní výsledky ani z hlediska pracovní spokojenosti z práce, ani z hlediska výkonu.*“

Autorův názor na liberální styl vedení lidí je shodný spíše s názorem autorky Khelerové nežli s názorem autora Maxy.

Efektivnější styly vedení lidí než tradiční jsou podle autora Maxy (2011, s. 207):

**Byrokratický styl** – Manažer, který využívá tento styl vedení, se obvykle zajímá o pravidla a bývá velice svědomitý.

**Laskavě autokratický** – Manažer má velký zájem o úkoly, ale malý o vztahy. Ví přesně, čeho a jak chce dosáhnout bez toho, že by způsobil odpor.

**Rozvíjející** – V tomto stylu má manažer naopak velký zájem o vztahy, ale malý zájem o úkoly. Tito manažeři mají velkou důvěru v lidi a starají se o jejich rozvoj.

**Výkonný** – Tento typ manažera má velký zájem o vztahy i o úkoly. Tito manažeři velmi dobře motivují své podřízené a pracují na vysoké úrovni. Dávají přednost týmovému managementu.

Výkonný styl vedení je velice podobný demokratickému stylu vedení. Mnoho autorů definuje podobné styly vedení odlišnými definicemi vycházejícími ze stejného základu.

Dále autor Maxa rozlišuje méně efektivní styly vedení lidí, kterými jsou:

**Dezertér** – V tomto případě má manažer malý zájem o úkoly i vztahy. Chybí mu angažovanost a jeho přístup je pasivní či negativní.

**Autokrat** – Zde panuje u manažera velký zájem o úkoly a velmi malý zájem o vztahy. Takovému manažerovi chybí důvěra ve své podřízené, je nepříjemný a zajímá se pouze o úkoly.

Autokrat je typickým znázorněním autokratického stylu vedení, kdy se vedoucí pracovník zaměřuje zejména na správné splnění úkolů.

**Misionář** – Tento typ manažera má naopak velký zájem o vztahy a harmonii na pracovišti, ale velmi malý zájem o úkoly.

Misionář je charakteristickým chováním liberárního stylu vedení.

**Tvůrce kompromisů** – V situacích, které nevyžadují zájem ani o vztahy ani o úkol, se tento typ manažera chybně zajímá o obojí. Manažer se velmi snadno nechá ovlivnit tlakem okolí a vyhýbá se aktuálním problémům tím, že maximalizuje dlouhodobý výstup.

Obdobně jsou tyto styly charakterizovány autorem Zuchou (1993, s. 129), který je ovšem zařazuje mezi styly řízení. Ve výše zmíněném rozdělení se výrazy vedení a řízení porovnávají vzájemně a to z důvodu, že v rámci jednoho rozdělení se zaměřuje manažer spíše či absolutně na úkol, což je charakteristické pro chování ve stylu řízení nebo naopak na vztahy, což je charakteristické pro leadera při vedení.

Podle teorie Rensise Likerta existují čtyři styly vedení:

- **exploativně autoritativní** – jednosměrné vedení shora dolů, omezená komunikace, motivace se děje prostřednictvím trestů, potlačená iniciativa pracovníků.

Tento styl je definován autorem Maxou (2011, s. 209) čistě jako autoritativní, podle Likerovy teorie je ovšem tento styl dále dělen na exploativně a benevolentně autoritativní.

- **benevolentně autoritativní** – podřízení mohou dílčím způsobem konzultovat, motivačním nástrojem jsou odměny i tresty, rozhodování je věcí vedoucího;
- **konzultativní** – týmová práce, rozhodování předchází diskuse všech dotčených;

Tento styl vedení je stejně definován i autorem Maxou (2011, s. 209), který tvrdí, že: „*Určuje cíle a rozděluje úkoly svým členům ve skupině. Svou autoritu opírá o své „znalosti“. Ptá se na názor podřízených, ale rozhoduje se sám.*“

- **participativní** – sdílení cílů, stírání rozdílů nadřízený vs. podřízený.

„*Manažer deleguje, motivuje, koučuje, zapojuje. Povzbuzuje členy své skupiny k diskusi a skupinovým rozhodnutím*“ (Maxa, 2011, s. 209)

Další možností je rozdělení stylů vedení lidí v podniku podle stupně pozornosti, kterou manažer věnuje svým podřízeným pracovníkům a plnění úkolů. Autor Maxa (2011, s. 206) rozděluje tyto styly na:

- **Ochuzené vedení** – tato situace vzniká často před zánikem podniku, kdy pracovníci vynakládají minimální úsilí při plnění zadané práce a management se stará hlavně o uchování vlastních pozic;
- **Vedení společenského klubu** – manažeři se zaměřují na udržení dobrých vztahů na pracovišti a nezabývají se příliš pracovní výkonností podřízených;
- **Autorita-poslušnost** – manažeři se plně koncentrují na maximalizaci produktivity práce, podřízené motivují finančními odměnami nebo naopak strachem ze ztráty zaměstnání;
- **Týmové vedení** – soulad cílů pracovníků mít maximální výkony s cíli podniku, který usiluje zároveň o sociální potřeby svých pracovníků;
- **Management lidských zdrojů** – ideální stav, kdy panuje rovnováha mezi sociálními požadavky dobrých vztahů na pracovišti a zájmy managementu v maximalizaci zisku.

Maxa (2011, s. 210) uvádí, že uplatňovat autoritu tam, kde se zaměstnanec potřebuje seberealizovat, je stejně špatné, jako vést demokratickým stylem, když podřízení pouze pasivně vykonávají přidělené úkoly a nejsou ochotni spolupracovat. Manažeři by měli zvládat některé základní praktické dovednosti při vedení lidí v podniku, jako jsou: umění přesvědčit podřízeného, že je pro firmu důležitý. Naslouchat a reagovat,

manažer nesmí zapomenout být empatický ke svým podřízeným, protože právě empatie je často předpokladem úspěchu. Dalším předpokladem dovedností manažera je umět komunikovat s podřízenými. *„Pracovníci často cítí obavy a nejsou si jisti, zda se správně rozhodují, proto je důležité časté povzbuzování ze strany manažera“* (Maxa, 2011, s. 210). Manažer by nikdy neměl opomínat pochvaly, které často velmi motivují pracovníky. Při zadávání úkolu by měl manažer pečlivě objasnit všechny požadavky do detailů. Manažer také musí být vždy připraven po odborné stránce, protože kdo by měl všechny informace vědět lépe, než právě on. V neposlední řadě by měl být manažer cílevědomý. V těchto předpokladech se shodne většina laiků i autorů zabývajících se danou problematikou.

### 3.5.2 Styly řízení lidí

*„Styl řízení charakterizuje způsob, jakým manažeři jednají, aby prostřednictvím lidí dosáhli žádoucích výsledků. Týká se to chování manažerů jako vedoucích týmů a toho, jak uplatňují své pravomoci. Manažeři mohou být autokratičtí nebo demokratičtí, tvrdí nebo měkčí, nároční nebo nedbalí, direktivní nebo nechávat věcem volný průběh, mohu zachovávat odstup nebo být přístupní, destruktivní nebo konstruktivní, orientovaní na úkol nebo orientovaní na lidi, nekompromisní nebo pružní, ohleduplní nebo bezcitní, přátelští nebo chladní, strojení nebo nenucení. To, jak se chovají, závisí zčásti na nich samotných - na jejich přirozených sklonech, zčásti na příkladu, který jim dávají jejich nadřízení manažeři, a zčásti na hodnotách a normách organizace“* (Armstrong, 2006, s. 360).

Autor Zucha (1993, s. 129) ve své publikaci uvádí dvě hlavní dimenze chování vedoucího při řízení lidí:

- **Úcta** – chování vedoucího je soustředěno zejména na zájmy podřízených pracovníků, vzájemné důvěře a respektu. (orientace na pracovníky)

*„Snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků a o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti“* (Bělohávek, 2000, s. 15).

- **Struktura** – vedoucí jasně definuje úkoly s cílem dosáhnout maximálního výkonu pracovníků. (orientace na úkol a práci)

„Úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu“ (Bělohlávek, 2000, s. 15).

„Často se můžeme setkat s teorií manažerské mřížky, která využívá různou míru orientace manažera na lidi a na úkol“ (Maxa, 2011, s. 209).

**Obrázek 5. Manažerská mřížka**

		orientace na úkoly								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
orientace na pracovníky	1	1,1								1,9
	2									
	3									
	4									
	5					5,5				
	6									
	7									
	8									
	9	9,1								9,9

**Zdroj:** Zucha, 1993, s. 129

Typ 1,1 – manažer má o svůj úkol stejně malý zájem jako o své spolupracovníky. „Vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevšímá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil“ (Bělohlávek, 2000, s. 16)

Typ 1,9 – manažer má malý zájem o svůj úkol, ale stará se o blaho svých spolupracovníků – uvolněná atmosféra. Tento typ označuje Bělohlávek (2000, s. 15) jako „vedoucí spolku zahrádkářů“. „Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků“ (Bělohlávek, 2000, s. 15).



Typ 9,1 – manažer je zcela orientován na svůj úkol a nebere ohled na spolupracovníky. „*Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolů a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu; opírá se o moc a autoritu...*“ (Bělohlávek, 2000, s. 16).

Typ 9,9 – manažer se značně zajímá jak o úkol, tak o spolupracovníky. Tento typ výstižně vyjadřuje pojem „týmový vedoucí“, který je orientovaný jak na dosahování cíle, tak na týmový přístup.

Typ 5,5 – manažer se zajímá středně o úkol i spolupracovníky. Silně se orientuje na tradiční kompromisy a řešení. (Zucha, 1993, s. 129)

Obecně je za ideální styl řízení považován styl týmový (9,9) a za nejméně vhodný pak styl s volným průběhem (1,1), ale obecný názor se nedá považovat za určující, protože v určitých situacích jsou vhodnější zase jiné styly.

Další teorie stylů řízení hodnotí jak moc efektivní typ řízení, ve smyslu stanovení cílů podniku, závisí na dané situaci řízení analyzované podle více dimenzí. Podle konfidenčního modelu Fiedlera (1967, s. 13) existují tyto varianty:

**Vztah řídící pracovník – pracovník, oblíbenost** - Klade řídící pracovník více nebo méně důraz na výkony nebo na dobré mezilidské vztahy?

**Úkolová struktura** - Jde více o vysoce nebo méně strukturované úkoly podle kritérií: znalost úkolu, jednoznačnost řešení, možnost různých způsobů dosažení cíle atd.?

**Síla postavení** - V jaké míře má řídící pracovník možnost odměnit nebo potrestat, přeložit, atd.?

*„Výsledky těchto průzkumů ukazují, že ve velmi jednoduchých situacích řízení, stejně jako ve velmi složitých situacích se více osvědčuje typ řízení orientovaný na výkon, který vyžaduje věcnost. V situacích středně složitých, např. je-li nadřízený sice oblíbený, ale jeho pozice je slabá a stojí před méně náročným úkolem, slibuje osobně*

*orientovaný, tj. kolegiální typ řízení větší úspěch. Neměli bychom opomenout, že typ řízení orientovaný na úkoly se nemá zaměňovat s autoritativním typem řízení“ (Zucha, 1993, s. 128-130).*

## 4 Charakteristika zvoleného subjektu

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena malá společnost působící na území hlavního města Prahy. Z důvodu prevence úniku citlivých informací si společnost přeje zůstat v anonymitě. Na základě respektování tohoto požadavku bude společnost v této práci dále nazývána pouze jako „společnost“.

Zvoleným objektem je česká developerská společnost, fungující pod formou společnosti s ručením omezeným, založená v roce 2005. Hlavní činností společnosti je komplexní správa nemovitostí a realitní činnost na území hlavního města Prahy. Developerské projekty společnosti se zaměřují na regeneraci vnitřních částí města, modernizaci stávajících objektů a akce menšího rozsahu, jako zajišťování zateplení panelových domů nebo rekonstrukce bytů či fasád domů. Kromě svých vlastních projektů společnost spravuje i nemovitosti svých klientů, kterými jsou bytová družstva, společenství bytových jednotek nebo právnické či fyzické osoby. Později, v roce 2009 společnost rozšířila svou činnost na zajišťování rezidenčního bydlení. Tato činnost je dnes jejím hlavním projektem. Rezidence nabízí deset nájemních apartmánů v centru Prahy.

Ve společnosti pracuje 32 stálých zaměstnanců. Za provoz společnosti zodpovídá sama jednatelka, která vykonává řadu funkcí, které by byly ve větších podnicích rozděleny mezi jednotlivá oddělení. Jednatelka je sama v kontaktu s klienty a vykonává řadu účetních úkolů, nad kterými chce mít přehled.

Společnost je rozdělena na několik úseků:

- Účetní oddělení (účetní podpora společnosti)
- Technické oddělení (technická podpora společnosti)
- Oddělení kontaktu s klienty (rezidenční část- kompletní péče o hosty)
- Provozní část (jednatelka společnosti, vedoucí jednotlivých oddělení)

## 4.1 Charakteristika personálních vztahů

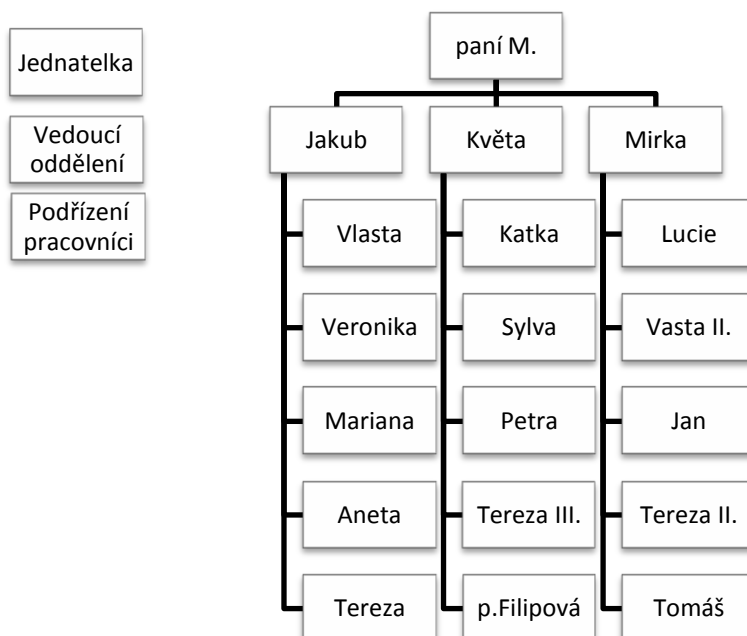
Ve vybrané společnosti je vedení lidí považováno za automatický úkol vedoucích pracovníků. Ti mají ve své náplni práce kromě vedení svých podřízených i plnění vlastních úkolů, zadaných od společnosti. Účelem vedení pracovníků této společnosti je především zajištění jejího plynulého bezproblémového fungování při plnění stanovených cílů. Vedení společnosti klade velký důraz na dobré pracovní vztahy a přirozeně vytvořený týmový kolektiv. Správným definováním a rozvojem vedení lidí se tato společnost příliš nezabývá, protože nikdy neměla s vedením pracovníků větší problémy, které by brzdily její plynulý chod.

Společnost nemá oddělení HR, proto se o úkoly, které by v jiných podnicích mělo ve své kompetenci toto oddělení, starají přímo jednatelé nebo pověřeni pracovníci. Ti mají za úkol průběžnou kontrolu pracovního výkonu, návrhy na odměny, sledování silných a slabých stránek zaměstnanců nebo řešení a zaznamenávání jejich příčin a důsledků. Komunikaci přímý nadřízený se svými podřízenými si řeší každé oddělení samo. Vždy první pátek v měsíci probíhá takzvané „One to One“ hodnocení, kdy provede přímý nadřízený soukromý rozhovor s každým ze svých podřízených samostatně a společně hodnotí a řeší stav práce, co se povedlo, co se nepodařilo podle plánů, co je potřeba zlepšit, jaké jsou další plány do budoucna a podrobné rozvrhy práce na příští období. Podřízení tím pádem mají možnost přispět svými nápady a návrhy k lepšímu chodu oddělení nebo v případě otevřenosti jednatelů, celé společnosti. Také se jednou za měsíc svolává hlavní schůze, kde zasedá jednatelka společnosti pouze se svými přímými podřízenými, tedy vedoucími jednotlivých oddělení. Zde se řeší vyzorované problémy a zlepšení, hodnotí se celková situace společnosti a hledají se vhodná řešení problémů. Způsob hodnocení a řešení vnitřních i vnějších problémů prostřednictvím pravidelných schůzí je velmi přívětivý a otevřený všem. Ve společnosti probíhá také motivace pracovníků prostřednictvím hodnocení a (obvykle hmotných) odměn.

## 5 Vlastní zpracování

Za účelem analýzy stylů vedení pracovníků ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření s osmnácti podřízenými pracovníky třech oddělení. Ve vzorku je rovnoměrně poděleno pět respondentů z technického oddělení, pět z oddělení komunikace s klienty, pět pracovníků z účetního oddělení a tři vedoucí pracovníci těchto úseků. Vedoucí jsou do šetření zapojeni s cílem uvědomit si chyby, které jim vadí na chování jednatelů a případně se jim vyvarovat. Vedoucí pracovníci jsou v dotazníkovém šetření v postavení podřízených jednatelky, tedy na stejné úrovni, ve smyslu „podřízený“, jako ostatní dotazovaní. Respondenti byli požádáni o vyplnění tištěného strukturovaného dotazníku osobně, dne 20. 4. 2014. Návratnost byla stoprocentní. Na základě získaných informací z odpovědí dotazníkového šetření jsou navržena doporučení na zlepšení jednotlivých stylů vedení ve společnosti, za účelem zlepšení pracovních výkonů a motivace k práci.

Obrázek 6. Organizační schéma společnosti



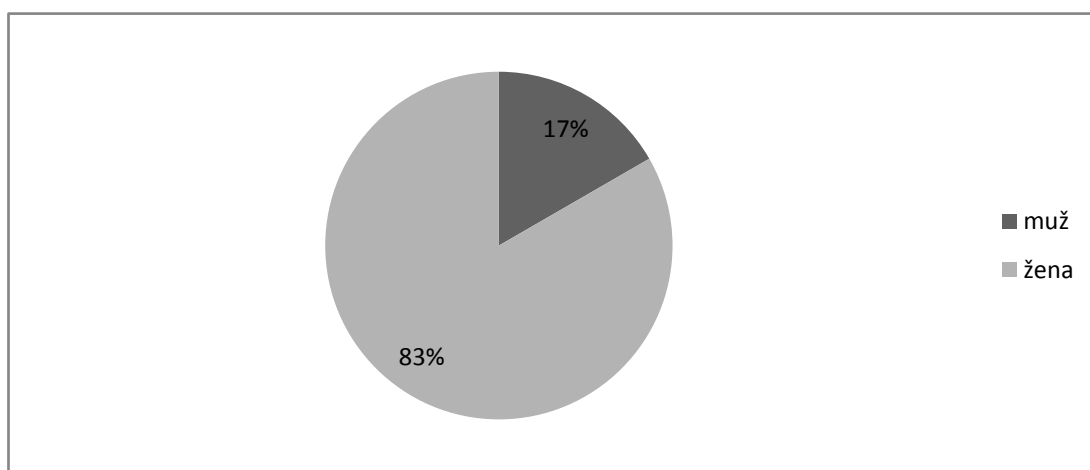
**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření, 2015

## 5.1 Výsledky dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření odpovědělo na otázky všech osmnáct respondentů na veškeré dotazy. Žádný z respondentů neměl námitky, připomínky nebo nejasnosti týkající se otázek. Všichni pracovníci vyplňovali dotazník přímo na pracovišti a všem byla přislíbena anonymita. Na základě anonymity jsou všechna jména v dotazníku fiktivní. Níže jsou uvedeny odpovědi dotazníkového šetření, jejich grafické zobrazení a vyhodnocení (Dotazník viz Příloha č. 1).

První dotaz je zaměřen na pohlaví respondentů. Z odpovědí vyplývá, že 83 %, tedy patnáct osob, je ženského pohlaví a 17 %, tři osoby jsou pohlaví mužského. Z výsledků vyplývá, že ve společnosti převažují zaměstnanci ženského pohlaví.

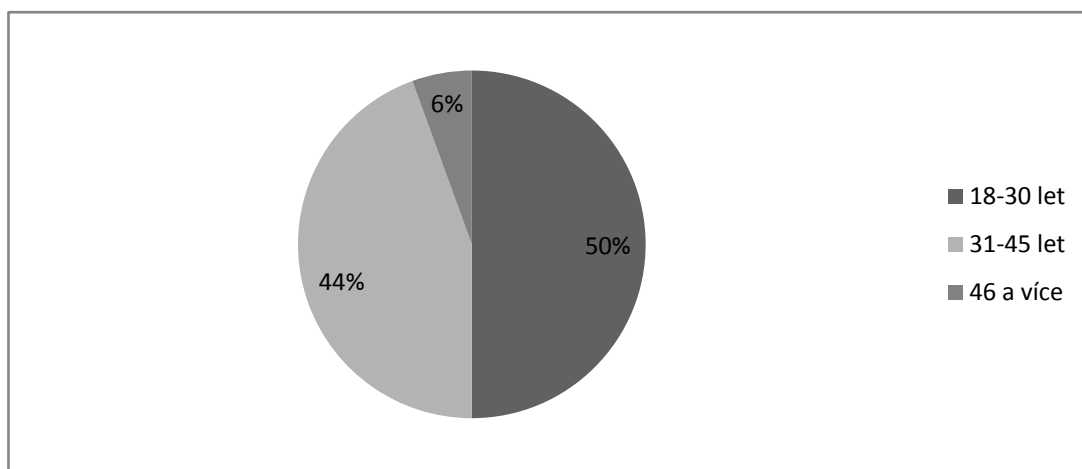
**Obrázek 7. Graf odpovědí respondentů na pohlaví**



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

Z odpovědí na druhý dotaz v šetření vyplývá, že nad 46 let (včetně), je jednomu zaměstnanci (6 %). V největším počtu jsou zatopeni zaměstnanci ve věku 18-30 let, kterých je ve vzorku 9 osob (50 %). Zaměstnanců ve věku 31-45 let, je ve vzorku 8 osob (44 %). Ve společnosti jsou zaměstnaní převážně lidé ve věku 18-30 let.

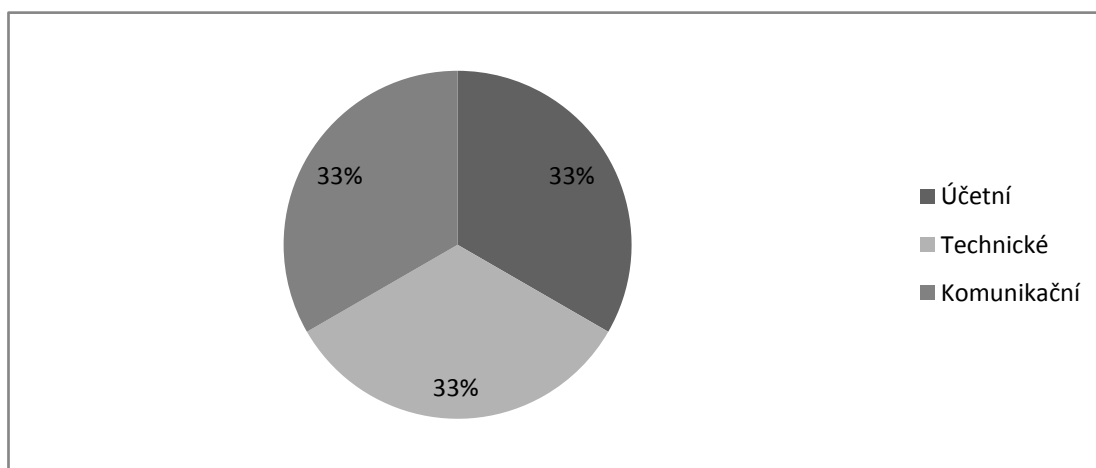
**Obrázek 8. Graf odpovědí respondentů na věk**



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

Cílem třetího dotazu je rozčlenit data do jednotlivých úseků společnosti. Pět respondentů odpovědělo, že pracuje pro technické oddělení, pět respondentů pracuje pro komunikační oddělení, pět pro účetní oddělení a tři respondenti jsou vedoucí úseků, každý patřící do jednoho z nich.

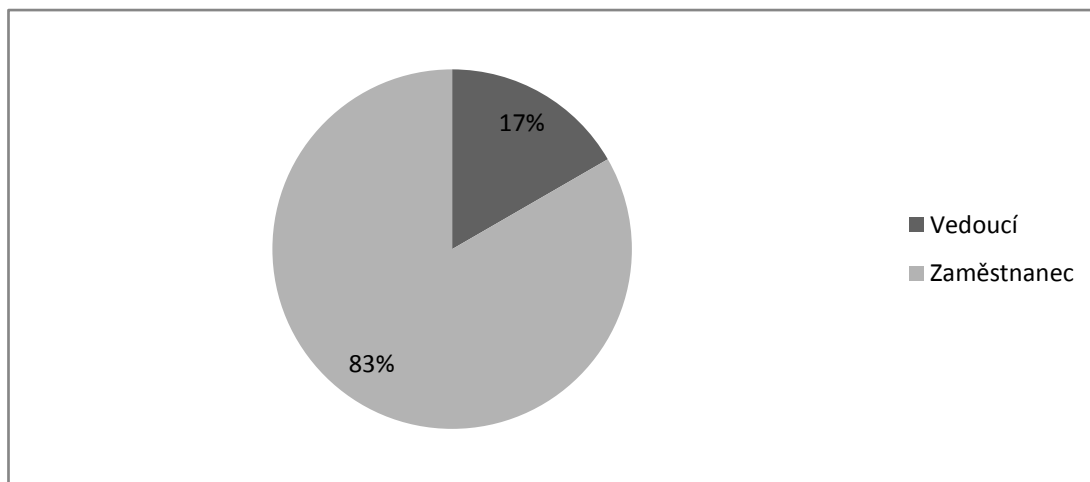
**Obrázek 9. Graf odpovědí respondentů na působiště**



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

Z odpovědí na čtvrtý dotaz vyplývá, že tři respondenti jsou vedoucí oddělení a zbylých patnáct jsou podřízen pracovníci. Tento dotaz byl kladen z důvodu zařazení zaměstnanců k jednotlivým úsekům.

**Obrázek 10. Graf odpovědí respondentů na postavení**



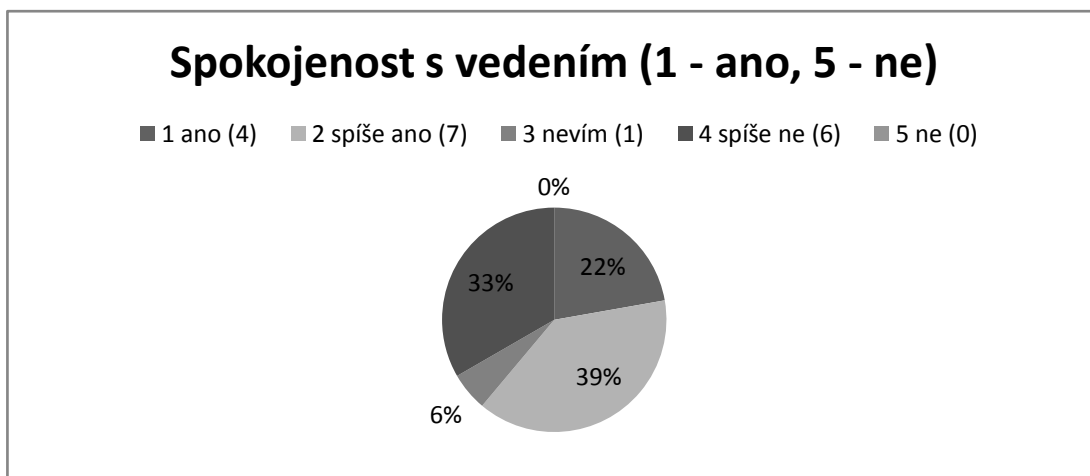
**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření, 2015

Pátý graf zobrazuje spokojenost zaměstnanců se stylem vedení jednotlivých nadřízených. Aby nebyli dotazovaní uvedeni do nepříjemné situace metodou výběru ano-ne, byl u tohoto dotazu zvolen škálový typ odpovědi, který umožňuje výběr ze škály od jedné do pěti, kde „jedna“ znamená naprostou spokojenost, a číslo „pět“ absolutní nespokojenost se stylem vedení nadřízeného. Pomocí odpovědí na tento dotaz lze definovat vztah vedoucích a podřízených pracovníků ve společnosti obecně.

Z grafu je zřejmé, že ve společnosti převažuje spokojenost s vedením podřízených a žádný ze zaměstnanců není absolutně nespokojený se svým vedením.



**Obrázek 11. Graf odpovědí respondentů na spokojenost s vedením**



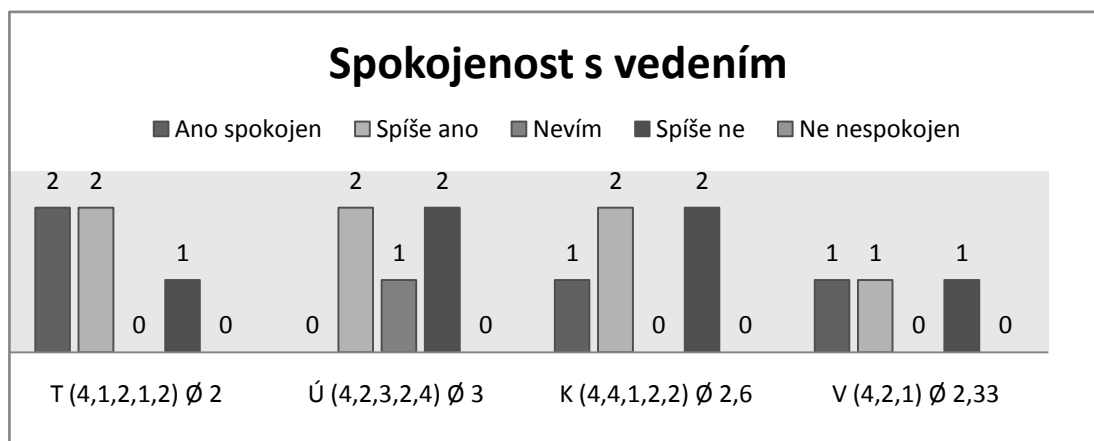
**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření, 2015

Následující graf zobrazuje spokojenost pracovníků s jejich vedením pro každé oddělení zvlášť. Cílem grafu je zobrazit „jestli“ a „jak moc“ se spokojenost s vedením jednotlivých oddělení odlišuje. Graf je zobrazen včetně výpočtů průměrů každého oddělení.

Z výpočtu vyplývá, že nejvíce jsou podřízení spokojeni s vedoucím technického oddělení, o šest setin nižší průměr spokojenosti vyplývá z výpočtu komunikačního oddělení a v průměru nejhůře zaměstnanci hodnotí oddělení účetní. V žádném z oddělení se neobjevila naprostá nespokojenost s vedením. Spíše spokojeni s vedením jednatelky jsou i vedoucí jednotlivých oddělení.

Z odpovědí vyplývá, že ve společnosti obecně převládá spíše spokojenost než nespokojenost s vedením podřízených.

**Obrázek 12. Graf odpovědí respondentů na spokojenost s vedením - průměry**



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

Typ sedmé otázky je zvolen tak, aby respondenti mohli odpovídat zcela otevřeně. V následující tabulce jsou odpovědi rozděleny podle oddělení, přičemž vždy první v tabulce je uveden vedoucí oddělení.

**Tabulka 1. Odpovědi na styl vedení nadřízeného komunikačního oddělení**

Co Vám vadí na stylu vedení Vašeho nadřízeného?	
Jakub	Vadí mi, že paní M. řeší problémy před ostatními a ne v soukromí.
Vlasta	Jakub je úžasný jako člověk, je moc hodný, ale někdy až moc. Neumí řešit krizové situace a to pak často dopadá na nás podřízené.
Veronika	Kuba je super, ale jako šéf často vyhoří a to z důvodu, že je prostě flegmatik a nic neřeší.
Tereza	Ve společnosti jsem krátce a můj nadřízený na mě působí dojmem pohodáře. Zatím jsem s ním neměla problém, až na malá nedorozumění plynoucí asi z nedůslednosti.
Aneta	Nic.
Mariana	Nic.

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

**Tabulka 2. Odpovědi na styl vedení nadřízeného technického oddělení**

Mirka	Nic.
Vlasta II.	Mirka je naprosto správný typ vedoucí. Nic mi na ní nevádí, vyhovuje mi její přístup nám jako podřízeným.
Lucie	Nic.
Jan	Mirka je super šéfová, ale je to prostě ženská a některé věci řeší jinak, než bychom řešili my chlapi.
Tereza	Nic.
Tomáš	Mirka výborně řeší administrativní stránku technické podpory, ale někdy se příliš plete do té praktické, pračku v apartmánu 5 prostě neopraví.

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

**Tabulka 3. Odpovědi na styl vedení nadřízeného účetního oddělení**

Květa	Výjimečně mi „vádí“ když vznikne například administrativní problém z nepozornosti.
Katka	Květa je velmi důrazná vedoucí, v něčem je to dobře, je důkladná, ale někdy je ta ráznost zbytečně moc přehnaná.
Sylva	Téměř nic, s Květou máme naprosto stejný styl práce a pracovní tempo. Její vedení mi vyhovuje.
Petra	Pod paní Květou pracuji krátce, zatím si všímám jen její velké důslednosti a zaměření hlavně na splnění úkolu.
Tereza	Ve firmě pracuji jen jako brigádnice a i přesto mi paní Květa zadává někdy těžce zvládnutelné úkoly. Jinak mi přijde milá, ale přísná.
p. Filipová	Nic.

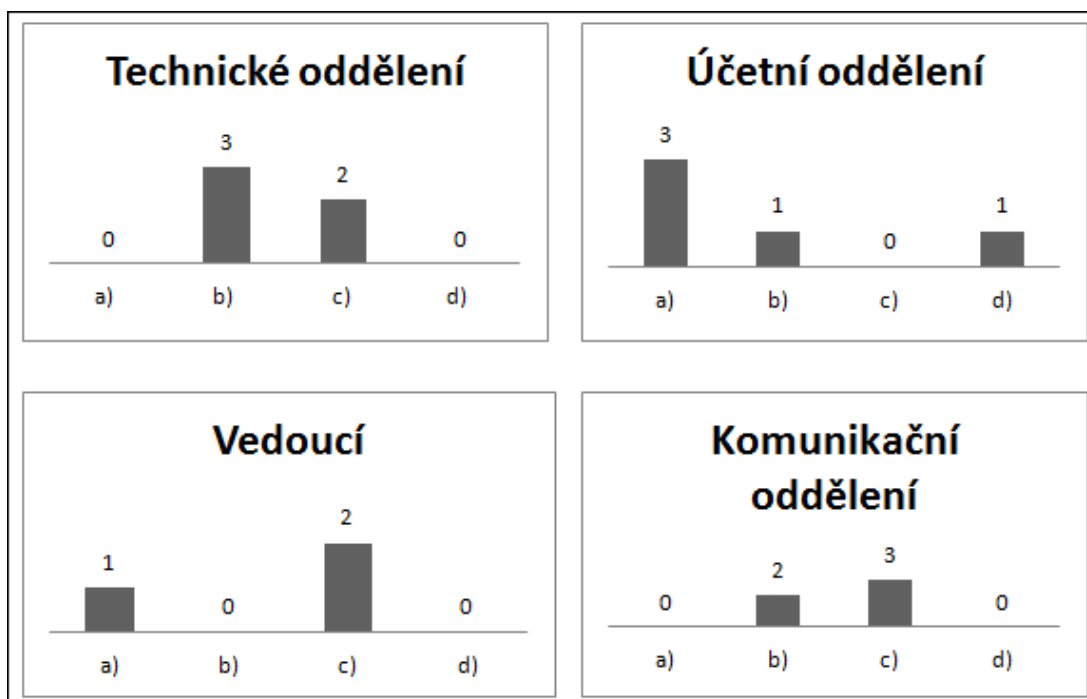
**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření, 2015

Dotaz číslo osm, „*Která slova nejlépe vystihují Vašeho nadřízeného?*“ a uzavřené možnosti odpovědí, umožňují výběr mezi výrazy: rozkazy, přísnost, postavení; konzultace, rozhodování, zodpovědnost nebo tým, soudržnost, svoboda. Zvolené

výrazy skrytě vyjadřují jednotlivé styly vedení. Ve výběru je také možnost volby, že ani jedna z možností vhodně nevystihuje chování vedoucího.

V technickém oddělení nejvíce respondentů zvolilo možnost, že jejich vedoucího nejlépe vystihují slova konzultace, rozhodování a zodpovědnost. V účetním oddělení nejvíce lidí charakterizuje svého nadřízeného slovy rozkazy, přísnost a postavení. A v komunikačním oddělení nejvíce podřízených zvolilo slova tým, soudružnost a svoboda.

**Obrázek 13. Graf odpovědí respondentů na slova vystihující vedoucího**



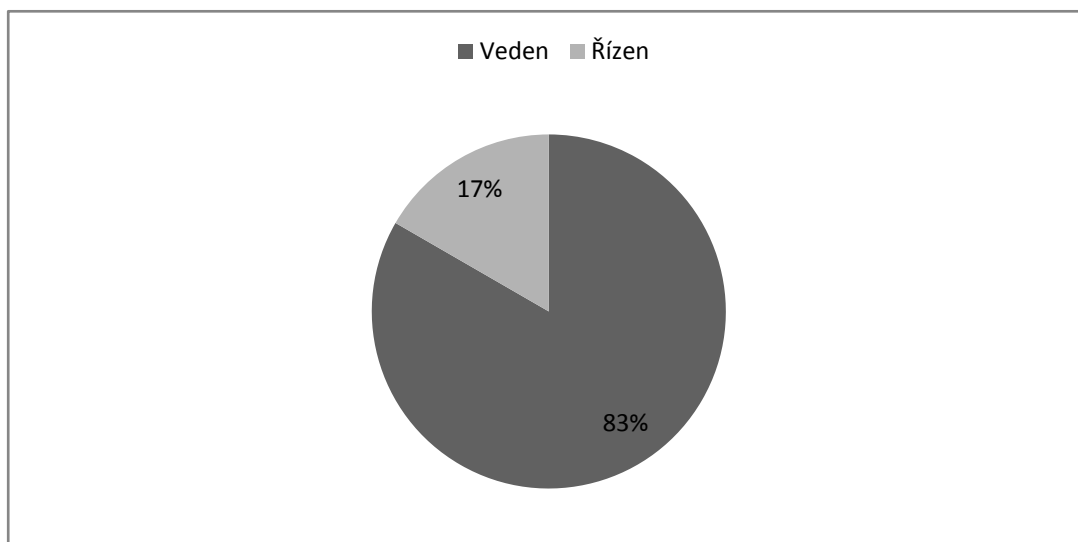
**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření, 2015

Uzavřený styl otázky číslo devět nabízí výběr mezi dvěma konkrétními možnostmi a to zda mají respondenti pocit, že jsou spíše vedeni jako lidé nebo řízeni jako zdroj pracovní síly.

Na tento dotaz odpovědělo patnáct respondentů, že jsou spíše vedeni jako lidé a tři respondenti mají pocit, že jsou spíše řízeni. Slovo „řízení“ vyznačili dva

zaměstnanci účetního oddělení a jeden z vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení.

**Obrázek 14. Graf odpovědí respondentů na styl vedení x řízení**

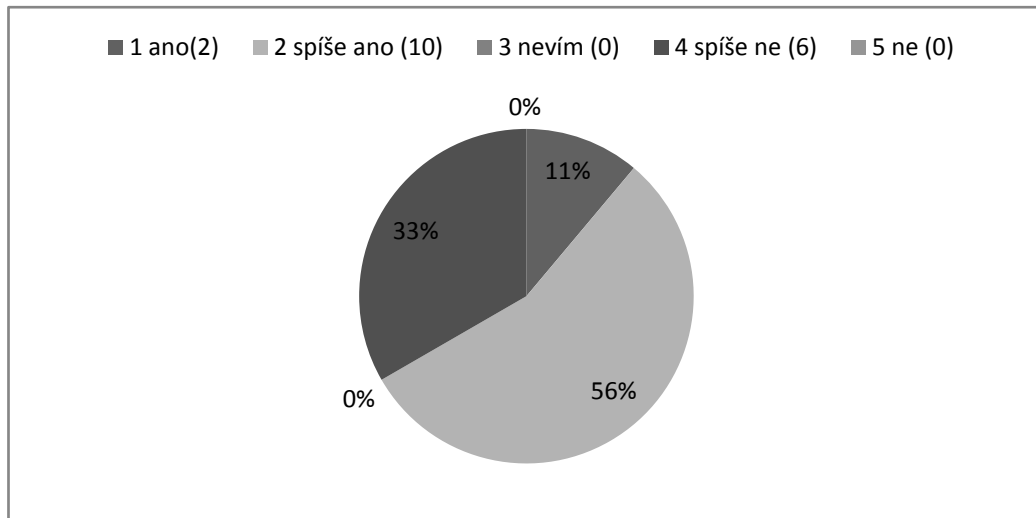


**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření, 2015

Desátá otázka je zaměřena na motivaci pracovníků. Respondenti měli možnost vyjádření míry motivace vedoucím pracovníkem od jedné do pěti, kdy číslo „jedna“ vyjadřuje pocit, že podřízený není vůbec motivován k práci a číslo pět vyjadřuje absolutní motivaci k práci.

Motivaci jako dostatečnou a spíše dostatečnou zvolily dvě třetiny respondentů z celkového výběrového souboru, přičemž ti, kteří zvolili kladné hodnocení, jsou vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a podřízení pracovníci technického oddělení. V komunikačním a účetním oddělení jsou odpovědi sporné, spíše záporné. K vyhodnocení sporných odpovědí přispěla informace, že v technickém oddělení pracuje mnoho zaměstnanců na částečný úvazek a ti nemají stejné benefity jako zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr.

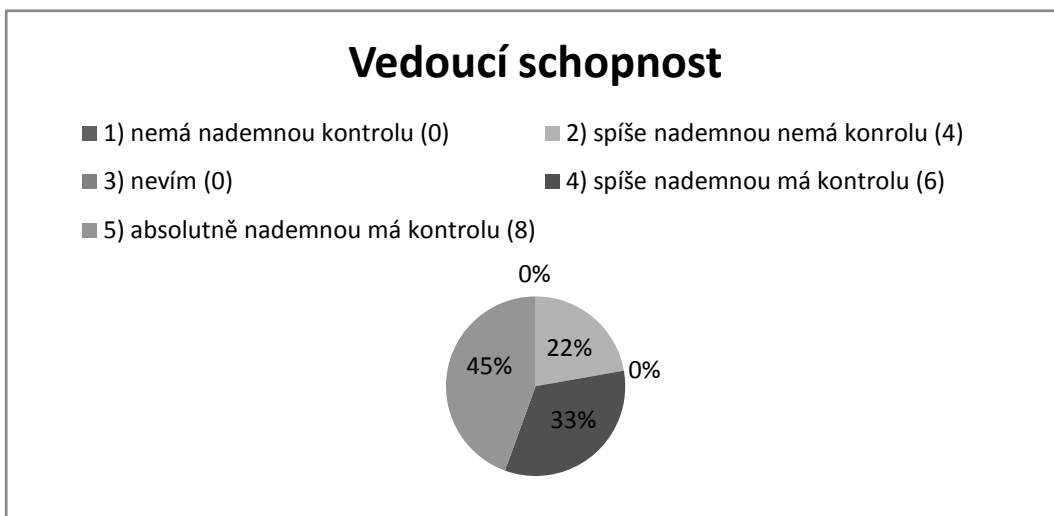
**Obrázek 15. Graf odpovědí respondentů na míru motivace vedoucím**



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

Otázka číslo jedenáct je škálového typu a zjišťuje názory podřízených pracovníků na vedoucí schopnosti svého nadřízeného. Na škále od jedné do pěti je číslem „jedna“ vyjádřen stav, kdy nad plněním zadaných úkolů nadřízený naprosto nemá kontrolu. Tuto možnost ne zvolil žádný z respondentů. Možnost, že vedoucí spíše nemá kontrolu nad svým podřízeným, zvolili čtyři zaměstnanci, odpověď „nevím“ ne zvolil žádný z respondentů a stav, kdy nadřízený spíše má kontrolu nad plněním úkolů svého podřízeného, zvolilo šest dotazovaných. Pocit absolutní kontroly nad plněním úkolů svým vedoucím má osm respondentů.

**Obrázek 16. Graf odpovědí respondentů na vedoucí schopnost nadřízeného**



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

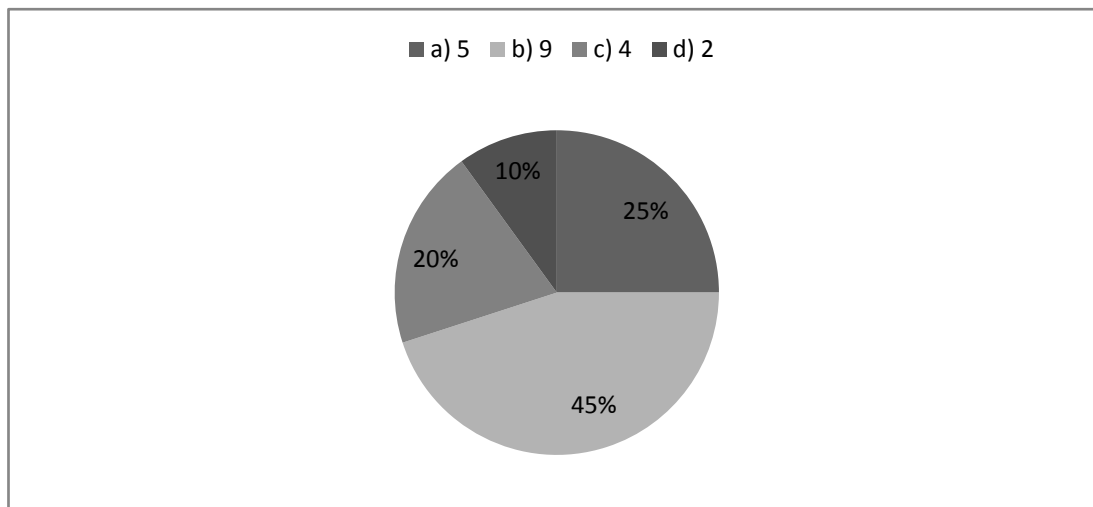
Předposlední otázka číslo dvanáct zjišťuje přístup vedoucího pracovníka ke svým podřízeným jako leadera, tedy vedoucího, který své podřízené bere jako lidi a ne čistě jako zdroj pracovní síly. Z otázky lze zároveň vyčíst míra vnitřní motivace pracovníků.

*„Pokud podáváte velmi dobré výkony, dočkáte se pochvaly nebo poděkování?“*

- a) Ano, často mě chválí a děkuje za provedenou práci.*
- b) Ano, příležitostně mě chválí.*
- c) Spíše mě nechválí, jen výjimečně.*
- d) Nikdy mě nepochválí.*

Na uvedenou otázku uvedlo pět respondentů možnost „a“, že jsou často chváleni svým nadřízeným. Devět zaměstnanců má pocit, že jsou chváleni příležitostně a čtyři zaměstnanci zvolili odpověď „*Spíše mě nechválí, jen výjimečně*“. Dva dotazovaní zvolili možnost, že nejsou nikdy pochváleni za splnění zadaných úkolů, tito dotazovaní jsou zaměstnanci účetního oddělení. Kladné odpovědi „ano,...“, jsou zvoleny zaměstnanci komunikačního a technického oddělení, obě oddělení mají stejný průměr. Podle výsledků, jednatelka své přímé podřízené chválí příležitostně.

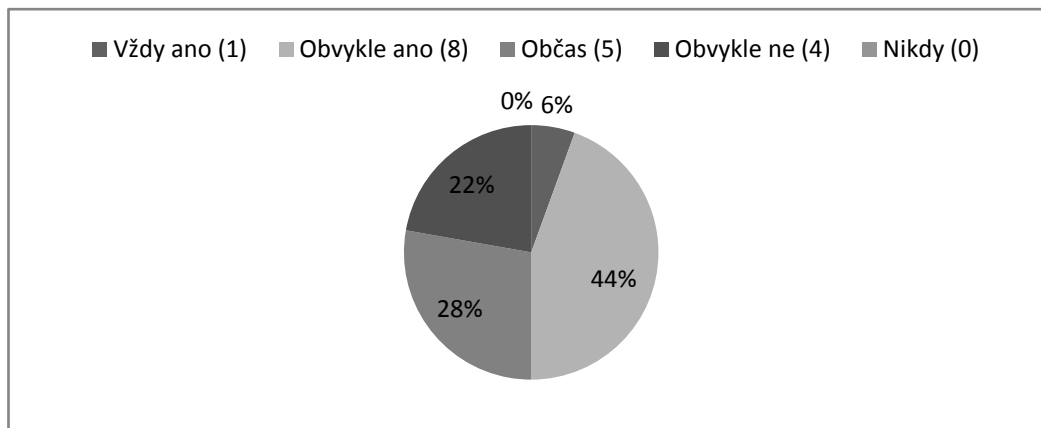
**Obrázek 17. Graf odpovědí respondentů na míru pochvaly vedoucím**



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

Poslední otázka dotazníku zjišťuje, zda se zaměstnanci těší do práce. Tato otázka je kladena pro obecný pohled na spokojenost podřízených pracovníků ve společnosti.

**Obrázek 18. Graf odpovědí respondentů zda se těší do práce**



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



## 5.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Z odpovědí dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s otevřeným demokratickým stylem vedení v technickém oddělení, o něco méně s liberálním stylem vedení v komunikačním oddělení a nejméně jsou zaměstnanci spokojeni s autokratickým stylem vedení v účetním oddělení. Respondenti měli možnost zcela otevřeně vyjádřit svůj názor na styl vedení jejich nadřízeného. Z odpovědí vyplynulo, že podřízení pracovníci jednotlivých oddělení jsou vedeni odlišnými styly vedení.

Vedoucí komunikačního oddělení je flegmatická osobnost zaměřená na pohodu na pracovišti a příliš se nezabývá nutností zodpovědného přístupu k plnění některých úkolů. Vedoucí přenechává značnou část rozhodování svým podřízeným, podřízení si často sami mezi sebou rozdělují zadanou práci, vedoucí rozhoduje jen o základních úkolech, na práci pouze dohlíží a co nejméně do ní zasahuje. Tento typ vedoucího nejlépe vystihuje *liberální styl vedení*, kdy manažer nepoužívá rozkazy a spíše nechává svým podřízeným volnou ruku. Při tomto stylu vedení, v prostředí vybrané společnosti, vzniká problém zejména při zadávání úkolů, kdy podřízení často nemají jasně zadanou práci, na úkoly se musí doptávat, přesná zadání musí dohledávat a tím ztrácí čas. Jejich práce je v tu chvíli mnohem méně efektivní, nezábavná a zpomalená.

Ve druhém, technickém, oddělení se projevuje problém rozdílného pohledu na plnění úkolů mužů a žen. Vzhledem k technickému zaměření oddělení je tento problém předvídatelný, nikomu nezpůsobuje zásadní problém, proto není potřeba se s ním individuálně zabývat. Způsob vedení technického úseku nejlépe vyjadřuje *demokratický styl vedení*, založený na spolupráci vedoucího s podřízenými. Vedoucí bere ohledy na názory svých podřízených, diskutuje a radí se s nimi o řešení úkolů a až konečné rozhodnutí volí sám. Obecně je tento styl vedení u podřízených velmi oblíbený a v současnosti dosahuje značné míry uplatnění pro většinu pracovních skupin. Toto tvrzení potvrzují i výsledky analyzované společnosti. Nevýhodou

tohoto stylu je však někdy časová náročnost, kdy místo toho, aby vedoucí provedl rozhodnutí sám během krátké chvíle, raději konzultuje návrh s ostatními a to zabírá poměrně více času.

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. Tento styl vedení je sice velmi efektivní ve vztahu k vykonané práci, ale ne příliš otevřený k podřízeným, u kterých je potlačena motivace k práci. Podřízení plní zadané úkoly řádně, ale převážně s vidinou „trestu“ za jejich nesplnění.

Na jednatelku firmy jsou zaznamenávány názory třech respondentů, výsledek tedy nemusí být zcela objektivní. Podle zjištěných výsledků je jednatelka společnosti občas málo pozorná v administrativních záležitostech a volí špatný styl komunikace při řešení problémů s podřízenými. Se stylem vedení jednatelky jsou vedoucí oddělení v průměru spíše spokojeni a dva ze tří zaměstnanců jí vystihli slovy vyjadřujícími liberální styl vedení. Dva respondenti se přiklání ke stylu jednání spíše vedení než řízení. Jednatelka má možnost motivovat své podřízené finančními benefity, vedoucí oddělení jsou tudíž všichni dostatečně motivovaní k práci a všichni mají pocit, že nad jejich prací má jednatelka absolutní kontrolu. Ze zjištěných údajů se ovšem nedá odvodit jednoznačný závěr a styl vedení.

**Tabulka 4. Závěrečné zhodnocení**

Komunikační oddělení	V komunikačním oddělení vede své podřízení vedoucí pracovník liberálním stylem vedení.
Účetní oddělení	V účetním oddělení vede své podřízení vedoucí pracovník autokratickým stylem vedení.
Technické oddělení	V technickém oddělení vede své podřízení 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

Prostřednictvím sedmé otázky byly respondentům nabídnuty možnosti výběru mezi slovy vystihujícími jednotlivé styly vedení. Cílem této otázky je potvrdit informace zjištěné z otázky přecházející. Výsledky vyhodnocující styly vedení se potvrdily. Z vyhodnocení osmé otázky vyplývá, že ve společnosti jsou podřízení spíše vedeni jako lidé než řízeni jako zdroj pracovní síly, což přispívá k dobrým pracovním vztahům. Prostřednictvím škálové otázky je vyhodnoceno, že nejvíce motivovaní k práci jsou podřízení technického oddělení a vedoucí jednotlivých oddělení, méně jsou motivovaní zaměstnanci komunikačního oddělení a to z důvodu nižších finančních benefitů než dostávají ostatní oddělení. Tento jev může být způsoben faktem, že v komunikačním oddělení pracuje většina zaměstnanců na částečný úvazek a nemají nárok na stejné finanční odměny jako zaměstnanci ostatních oddělení pracujících na plný úvazek. Míra motivace v účetním oddělení je nejnižší,

demotivaci pracovníků způsobuje nepříjemné pracovní prostředí a i přes finanční benefity nejsou pracovníci dostatečně motivováni k vyšším pracovním výkonům.

Další škálová otázka zjišťuje, jak hodnotí zaměstnanci vedoucí schopnosti svého nadřízeného na škále od jedné do pěti. Z odpovědí vyplývá, že ve společnosti vedoucí pracovníci obecně mají přehled o práci svých podřízených. Odpovědi „*spíše nade mnou nemá kontrolu*“ volili pracovníci technického a komunikačního oddělení a žádný ze zaměstnanců nemá pocit, že nad ním jeho vedoucí naprosto kontrolu nemá. Tento výsledek potvrzuje liberální styl vedení nadřízeného komunikačního oddělení, kdy vedoucí svým podřízeným nechává volnost při řešení úkolů a nemá tím pádem stoprocentní přehled o jejich vykonávané práci. Výsledek technického oddělení může vyplývat ze dvou zaměření a to práce v terénu a administrativní podpoře, kdy při práci v terénu nemusí mít nadřízený stoprocentní kontrolu nad svým podřízeným. Z předposlední otázky dotazníku lze vyčíst dvě důležité informace, které potvrzují odpovědi na předcházející dotazy. První získaná informace potvrzuje míru motivace podřízených zjištěné z desáté otázky a druhá informace potvrzuje přístup vedoucího ke svým zaměstnancům jako leadera, který je schopen své podřízené pochválit a poděkovat jim za odvedenou práci. Získaná data potvrzují vedoucí styly nadřízených, kdy v liberálním a demokratickém stylu vedení nadřízené chválí své podřízené zaměstnance častěji než v autokratickém tylu vedení. Poslední otázka dotazníku je kladena pro zjištění obecné spokojenosti či nespokojenosti pracovníků ve společnosti. Z odpovědí respondentů vyplývá, že obecně jsou pracovníci v práci spíše spokojeni a těší se tam, což potvrzuje charakteristiku společnosti, která obecně zaměřuje svůj styl vedení lidí spíše humanisticky.

## 6 Doporučení pro vedoucí pracovníky

Po vyhodnocení dotazníkového šetření byla jednotlivým úsekům společnosti navržena následující doporučení.

Z výsledků analýzy stylů vedení komunikačního oddělení vyplynulo, že vedoucí pracovník vede své podřízené *liberálním stylem vedení*, který není pro podmínky v prostředí dané společnosti příliš vhodný. Jako řešení tohoto problému, byl vedoucímu pracovníkovi navrhnout dvoudenní tréninkový kurz správného vedení lidí v podniku „*Leadership – výkonné vedení lidí*“ (Příloha č. 2). Cílem je seznámit vedoucího pracovníka se správnými vlastnostmi manažera, naučit ho, jak správně stanovit cíle, správného přístupu k podřízeným pracovníkům v rozdílných podmínkách podniků, způsoby zadávání úkolů, techniky vedení a mnoho dalších užitečných informací. Součástí ceny kurzu, 7.248,- Kč, je certifikát o absolvování, studijní materiály, občerstvení a oběd. O financování kurzu ze zdrojů společnosti byla požádána jednatelka, která návrh přijala.

Účetní oddělení společnosti je vedeno *autokratickým stylem vedení*. V tomto případě byl navrhnout vedoucímu pracovníkovi kurz „*Hodnocení a motivace zaměstnanců – spokojený a produktivní pracovník*“, cílem kurzu je naučit vedoucího principy správné komunikace s lidmi, pracovat s vlastní intuicí, dozvědět se, jak lze v praxi převést člověka z režimu „musím“ do stavu „chci“ a tyto principy si následně vyzkouší v modelových situacích v praxi. Tento kurz je také schválen a bude financován jednatelkou společnosti (Příloha č. 3).

V technickém oddělení jsou podřízení pracovníci se stylem jejich vedení spíše spokojeni, proto není potřeba doporučení zásadních změn. Vedoucí pracovník vede své podřízené *demokratickým stylem vedení*, který je obecně považován za nejefektivnější a nejoblíbenější. Na základě těchto výsledků analýzy byly vedoucímu pracovníkovi předloženy obecné výsledky a charakteristika jeho stylu vedení, aby mohl na základě těchto informací sám zmapovat svůj styl vedení a vyvarovat se jeho

případným nedostatkům. Jako doporučení bylo vedoucímu pracovníkovi navrženo prostudovat několik vybraných publikací, týkajících se problematiky vedení lidí v podniku (Příloha č. 4).

## 7 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).



## 8 Seznam literatury

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

URBAN, Jan, *Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

ADAIR, John. *100 tipů jak řídit a vést lidi* 1. vyd. Praha: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0529-6.

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

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-1764-6.

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

NÖLLKE, Matthias. *Praktický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0912-0.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Praha: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

ZUCHA, Rudolf O. *Praktická příprava manažera. Nové metody a pohledy ve světovém kontextu*. vyd. 1. Praha: Management press. 1993. ISBN 80-85603-32-2.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI. 2006. ISBN 978-80-7357-267-9.

MAXA, Radek. *Management*. 1. vyd. Praha: FORTUNA. 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

HRABOVSKÝ, Miroslav a kolektiv autorů. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Palackého v Olomouci. 2006. ISBN 80-244-1365-5.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a kolektiv autorů. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Palackého v Olomouci. 2006. ISBN 80-244-1365-5.

TURECIKOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: UJAK. 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2000. ISBN 80-7226-308-0.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

Obrázek 1 Schéma řídicího okruhu.....	18
Obrázek 2. Vztah mezi plánem a kontrolou.....	19
Obrázek 3. Adairova teorie třech okruhů.....	27
Obrázek 4. Trojdimenzionální mřížka .....	28
Obrázek 5. Manažerská mřížka.....	40
Obrázek 6. Organizační schéma společnosti.....	45
Obrázek 7. Graf odpovědí respondentů na pohlaví.....	46
Obrázek 8. Graf odpovědí respondentů na věk .....	47
Obrázek 9. Graf odpovědí respondentů na působiště.....	47

Obrázek 10. Graf odpovědí respondentů na postavení .....	48
Obrázek 11. Graf odpovědí respondentů na spokojenost s vedením .....	49
Obrázek 12. Graf odpovědí respondentů na spokojenost s vedením - průměry .....	50
Obrázek 13. Graf odpovědí respondentů na slova vystihující vedoucího.....	52
Obrázek 14. Graf odpovědí respondentů na styl vedení x řízení .....	53
Obrázek 15. Graf odpovědí respondentů na míru motivace vedoucím.....	54
Obrázek 16. Graf odpovědí respondentů na vedoucí schopnost nadřízeného .....	55
Obrázek 17. Graf odpovědí respondentů na míru pochvaly vedoucím.....	56
Obrázek 18. Graf odpovědí respondentů zda se těší do práce .....	56
Tabulka 1. Odpovědi na styl vedení nadřízeného komunikačního oddělení .....	50
Tabulka 2. Odpovědi na styl vedení nadřízeného technického oddělení .....	51
Tabulka 3. Odpovědi na styl vedení nadřízeného účetního oddělení.....	51
Tabulka 4. Závěrečné zhodnocení.....	59

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Program kurzu „*Leadership – výkonné vedení lidí*“

Příloha č. 3 – Program kurzu „*Hodnocení a motivace zaměstnanců – spokojený a produktivní pracovník.*“

Příloha č. 4 – Doporučené publikace

## 9 Přílohy

### Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentka 3. ročníku České zemědělské univerzity v Praze a pro závěrečnou bakalářskou práci provádím výzkum stylů vedení podřízených pracovníků společnosti. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího krátkého dotazníku. Zaručuji absolutní anonymitu poskytnutých údajů. V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat buď osobně nebo na uvedený e-mail [Tereza.Prenosilova@seznam.cz](mailto:Tereza.Prenosilova@seznam.cz)

Děkuji za Váš věnovaný čas.

S pozdravem vaše kolegyně

*Tereza Přenosilová*

### **DOTAZNÍK – Styly vedení lidí v podniku**

2) Jste:

- a) Žena
- b) Muž

3) Kolik je Vám let?

- a) 18-30
- b) 31-45
- c) 46 a více

- 4) Ve kterém pracujete oddělení?
- a) Technické
  - b) Účetní
  - c) Komunikační
- 5) Pracujete jako:
- a) Vedoucí oddělení
  - b) Podřízený oddělení
- 6) Jste spokojen/a se stylem vedení, kterým na Vás nadřízený působí?  
(1 - ano jsem, 2 - spíše ano, 3 - nevím, 4 - spíše ne, 5 - ne nejsem)
- 1 2 3 4 5
- 7) Co Vám vadí na stylu vedení Vašeho nadřízeného?  
.....
- 8) Která slova nejlépe vystihují Vašeho nadřízeného?
- a) Rozkazy, přísnost, postavení.
  - b) Konzultace, rozhodování, zodpovědnost.
  - c) Tým, soudržnost, svoboda.
  - d) Ani jedna z možností vhodně nevystihuje mého vedoucího.
- 9) Máte pocit, že Vás nadřízený spíše vede (jako leader zaměřený na *osobu*, která plní zadaný úkol) nebo řídí (jako manažer zaměřený na *úkol*)?
- a) Vede
  - b) Řídí
- 10) Motivuje Vás nadřízený k práci? (1 - motivuje, 5 - nemotivuje)
- 1 2 3 4 5

11) Jak byste na stupnici 1-5 hodnotil/a vedoucí schopnosti Vašeho nadřízeného?  
(kdy 1 = absolutně nade mnou nemá kontrolu a 5 = naprosto koriguje mé plnění úkolů)

1 2 3 4 5

12) Pokud podáváte velmi dobré výkony, dočkáte se pochvaly nebo poděkování?

- a) Ano, často mě chválí a děkuje za provedenou práci.
- b) Ano, příležitostně mě chválí.
- c) Spíše mě nechválí, jen výjimečně.
- d) Nikdy mě nepochválí.

13) Těšíte se do práce?

- a) Vždy ano
- b) Obvykle ano
- c) Občas
- d) Obvykle ne
- e) Nikdy

## **Příloha č. 2 – Program kurzu „Leadership – výkonné vedení lidí“**

Kurz je možný po objednání. Údaje jsou orientační.

1 den.....9:00 – 16:00 hod..... Praha

2 den.....9:00 – 16:00 hod..... Praha

Cena.....5.990,- Kč bez DPH, 7.248,- Kč s DPH v ceně je zahrnut certifikát o absolvování, studijní materiály, občerstvení a oběd.

*„Nejlepší lídr je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“*

**(Theodore Roosevelt)**

Leadership je umění, díky kterému pochopíte, jak inspirovat, motivovat a pomáhat ostatním s cílem maximálního využití jejich potenciálu. Naučte se, jak být dobrým lídrem, který bude splňovat nároky nejen svých nadřízených, ale také členů svého týmu. Na tomto kurzu poznáte všechny možnosti, které leadership nabízí, ale také si je prakticky vyzkoušíte.

Co vám trénink přinese?

- Dozvíte se, jak být motivujícím i inspirujícím lídrem
- Zjistíte, jaký dopad má Váš styl vedení lidí při jednotlivých trénincích
- Naučíte se řešit konfliktní situace optimálním způsobem
- Budete schopní definovat a řídit prostřednictvím cílů
- Svůj tým povedete citlivě a profesionálně
- Naučíte se efektivně delegovat kompetence a poznáte bariéry delegování

### **Program:**

První den: 09:00 – 16:00

Co je leadership:

- Charakteristika lídra
- Rozdíl mezi manažerem a lídrem
- Prvky leadershipu

Stanovení cílů:

- Řízení a úkoly manažera (plánování, organizování, vedení a kontrola)
- Systém v organizaci
- Identifikace hodnot

Druhý den: 09:00 – 16:00

Překonávání překážek:

- Specifika rozhodování a řešení problematických situací
- Způsoby zadávání úkolů
- Role vedoucího
- Komunikace horizontální a vertikální
- Sebemotivace a motivace

Nástroje leadershipu:

- Strategie a styly vedení
- Techniky zpětné vazby (pozitivní usměrňování, pochvala a pokárání)
- Delegování
- Koučink



**Příloha č. 3 – Program kurzu „Hodnocení a motivace zaměstnanců – spokojený a produktivní pracovník“**

Kurz je možný po objednání. Údaje jsou orientační.

1 den.....9:00 – 17:00 hod..... Praha

Cena.....5.990,- Kč bez DPH, 7.248,- Kč s DPH v ceně je zahrnut certifikát o absolvování, studijní materiály, občerstvení a oběd.

*„Staňte se překážkovými běžci. Nesoustředte se na překážky. Soustředte se na cíl.  
Pak běžte, skákejte a dejte do toho všechno.“*

**(Peter Urs Bender)**

Kde hledat příčiny toho, proč některé manažerské přístupy lze v praxi těžko uplatnit? Techniky, které se na trénincích učí, vždy vycházejí z nějakého jednoduchého principu. Jestliže se stane, že se manažeři učí techniky bez uchopení jejich podstaty, mohou dělat věci správně, a přitom nedělat ty správné věci.

Co vám trénink přinese?

- Objevíte jednoduché principy, které budete umět aplikovat v komunikaci s lidmi
- Zjistíte, jak funguje Vaše intuice
- Dozvíte se, jak lze v praxi převést člověka z režimu „musím“ do stavu „chci“
- Představené principy si sami vyzkoušíte v modelových situacích

**Program:**

První den: 09:00 – 17:00

Odpovědnost

- Situace, kdy si manažer s jednotlivci či týmem vyjasňuje očekávání
- Zpětná vazba

#### Důvěra

- Šest stupňů delegování
- Kolega či podřízený, který si důvěru skutečně nezaslouží

#### Autonomie

- Manažer, který druhým komplikuje cestu ke splnění úkolu
- Koučování v praxi

#### Vůle

- Model „cibule“
- Řízení, které lidé chtějí

#### Srozumitelnost

- Pět osudových šumů v manažerské komunikaci
- Komunikace končí, až když se dostaví výsledek

#### Důslednost

- Nebojte se být důslední
- Komunikace Vašeho nového rozhodnutí být důsledná

#### Vize

- Důsledky chybějící vize
- Předání Vaší vize podřízeným

#### **Příloha č. 4 – Doporučené publikace**

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

URBAN, Jan, *Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

ADAIR, John. *100 tipů jak řídit a vést lidi* 1. vyd. Praha: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0529-6.

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

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-1764-6.

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

