

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Styly řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci**

**Stanislav Podynskyy**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Stanislav Podynskyy

Ekonomika a management

Název práce

**Styly řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci**

Název anglicky

**Management Styles and Leadership in a Chosen Organization**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy stylů řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci navrhnout změny/úpravy, které povedou ke zkvalitnění celého procesu. Dílčím cílem je vymezit v teoretické rovině problematiku stylů řízení a vedení lidí.

### Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

Management, vedení lidí, styly řízení, řízení a tvůrčí vedení, manažerské funkce, koordinace

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, F. ŠULEŘ, O. KOŠTAN, P. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

ŘEZAČ, J. Moderní management. Praha: Albatros Media, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

VEBER, J. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Styly řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2023

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Monice Jadrné, Ph.D., za její ochotu, trpělivost, odborné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování bakalářské práce. Dále také zaměstnancům vybrané organizace za jejich zájem a ochotu podílet se na realizaci výzkumu a za jejich spolupráci při získávání potřebných informací.

# Styly řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma „Styly řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci“. Pomocí analýzy stylu řízení a vedení lidí jsou zjištěny informace, které detekují problematické známky ve stylech řízení vedoucích pracovníků. Cílem je odstranit tyto problematická místa.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretická východiska a vlastní práci. V první části je pomocí odborné literatury je popsána problematika managementu, stylu řízení a vedení lidí. Zahrnuje také historii managementu, vymezení rolí a funkcí manažera, srovnání manažera s lídrem.

Vlastní práce zahrnuje analýzu stylů řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci ABC pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace, a pomocí kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky organizace.

Otázky v dotazníkovém šetření a polostrukturovaném rozhovoru byly sestaveny na základě teoretických východisek. Výstupy těchto analýz jsou představeny formou odpovědí respondentů, tedy zaměstnanců, grafickým znázorněním těchto odpovědí a rozhovory dvou vedoucích pracovníků. Výstupy dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů, jsou vyhodnoceny v kapitole výsledky a diskuse. Syntézou zjištěných poznatků jsou podány návrhy a obecná doporučení.

**Klíčová slova:** Management, vedení lidí, styly řízení, řízení a tvůrčí vedení, manažerské funkce, koordinace

# **Management Styles and Leadership in Chosen Organization**

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on the topic of “Management Styles and Leadership in a Chosen Organization”. Information used to improve processes of management is gathered using analysis of management style and leadership.

The thesis consists of two parts, theory and personal project. The first part is focused on the problematics of management, style of management and leadership. This part also includes history of management, definition of a manager, their roles and functions, as well as comparison between a manager and a leader.

The personal project consists of management style and leadership analysis in a chosen organization using quantitative methods investigating employees of the chosen organization. Qualitative methods are using semi-structured interviews with leading organization employees.

Questions asked in the questionnaire and interviews were built upon a theoretical basis. The outcomes are presented in the form of responses from respondents, i.e., employees, a graphic representation of these responses and replicas of two organization leading employees. The results of the questionnaire survey and semi-structured interviews are evaluated in the chapter of results and discussion. Proposals and general recommendations are presented based on the synthesis of the findings.

**Keywords:** Management, leadership, management styles, creative directing, functions of management, coordination,

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Management .....	13
3.1.1 Historie managementu .....	14
3.2 Manažer, jeho role.....	15
3.2.1 Manažerské úrovně .....	17
3.2.2 Manažerské funkce .....	17
3.2.3 Styly řízení.....	26
3.3 Leadership .....	29
3.3.1 Lídr.....	30
3.3.2 Manažer vs lídr .....	31
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>32</b>
4.1 Charakteristika organizace .....	32
4.2 Dotazníkové šetření.....	32
4.3 Rozhovor s vedoucími pracovníky.....	42
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>47</b>
5.1 Návrhy a doporučení .....	48
<b>6 Závěr.....</b>	<b>50</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>52</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>54</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida lidských potřeb .....	23
Obrázek 2: Náplň práce na úrovních řízení.....	25
Obrázek 3: Manažerská síť (grid) .....	28
Obrázek 4: Grafické znázornění situačního řízení .....	29
Obrázek 5: Leadership vs management .....	31

## Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondentů .....	33
Graf 2: Věková struktura respondentů.....	33
Graf 3: Vzdělání respondentů .....	34
Graf 4: Délka působení respondentů v organizaci.....	34
Graf 5: Tvrzení 1 .....	35
Graf 6: Styl řízení vedoucího.....	35
Graf 7: Spokojenost se stylem řízení vedoucího .....	36
Graf 8: Styl řízení, který by vyhovoval respondentům.....	36
Graf 9: Nejefektivnější styl řízení podle respondentů .....	37
Graf 10: Tvrzení 2 .....	37
Graf 11: Důvěra vedoucího .....	38
Graf 12: Pravidelná kontrola ze strany vedoucího .....	38
Graf 13: Delegování pravomoci .....	39
Graf 14: Motivace ze strany vedoucího.....	39
Graf 15: Zpětná vazba od vedoucího o pracovním výkonu.....	40
Graf 16: Větší zpětná vazba.....	40
Graf 17: Prostor respondentů na vlastní názor .....	41
Graf 18: Nejdůležitější funkce vedoucího (manažera) .....	41

# 1 Úvod

Vedení a řízení lidí, v dnešní době nezbytná činnost v oblasti managementu jak ve veřejném, tak i soukromém sektoru. Efektivní vedení skupin lidí přímo koreluje s dosahováním dobrých výsledků a výstupů těchto skupin. Jedinci, kteří se na profesní a karierní úrovni věnují vedení lidí, řízení lidí a lidských zdrojů, jsou vedoucí pracovníci nebo jinak také manažeři. Každý vedoucí pracovník je ve svém smyslu jedinečný neboli odlišný od jiného z důvodu: vrozených rysů, charakteru, vzdělání, zkušeností, a proto každý vedoucí pracovník má různý styl řízení.

Styl řízení vedoucího pracovníka ovlivňuje pracovní výkony jemu podřízených pracovníků, a tedy jejich efektivnost v zájmu organizace, ve které pracovníci jsou zaměstnaní a působí v ní. Bohužel univerzální styl řízení neexistuje, jelikož jde především o mezilidské vztahy. Stejně jako každý vedoucí pracovník je odlišný jeden od druhého, stejně tak jsou odlišné jemu podřízené pracovníci. V zájmu obou skupin je dojít ke správnému soužití v pracovním prostředí. Styly řízení a vedení lidí mají také vliv na fluktuaci zaměstnanců v organizaci. Organizace s vysokou mírou fluktuace jsou nestabilní, proto vyhledávají dobré manažery nebo tedy vedoucí pracovníky.

Teoretická východiska této bakalářské práce vystihují, co je to management, jeho historii, kdo je manažerem, jaké jsou jeho role, funkce a styly řízení. Dále je manažer srovnán s vůdcem neboli lídrem. Teoretická východiska jsou základem pro vlastní práci a vychází ze studia odborné literatury zaměřené na danou problematiku.

Vlastní práce je zaměřená na analýzu stylů řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci ABC, analýza je složená z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace ABC, a rozhovorem s vedoucími pracovníky organizace ABC. Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány pomocí grafického znázornění odpovědí zaměstnanců organizace. Výsledky rozhovorů jsou repliky vedoucích pracovníků. Dále jsou výstupy obou metod šetření komparovány a analyzovány. Výsledky analýzy jsou shrnuty a na jejich základě je navrženo obecné doporučení.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Bakalářská práce má dva cíle, hlavní a dílčí:

- Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy stylů řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci detekovat problematická místa ve stylech řízení a vedení lidí. Navrhnout změny, úpravy nebo doporučení, ve stylech řízení vedoucích pracovníků.
- Dílčím cílem je vymežit v teoretické rovině problematiku stylů řízení a vedení lidí.

### 2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretickou část představují teoretická východiska. Na základě těchto východisek je zpracovaná část praktická, která zahrnuje vlastní práci.

Teoretická východiska zahrnují studium odborné literatury, která se zaměřuje na problematiku managementu. Ze začátku je vysvětlen pojem management, dále následuje historický vývoj managementu, pojem manažer, jeho role, funkce a úrovně. Obzvláštní pozornost je věnována funkci koordinaci neboli vedení lidí. Ta zahrnuje typické vzorce chování a styly řízení manažerů. Jsou uvedené základní teorie, ze kterých styly řízení vychází, tj., teorie X a Y dle Maslowovy hierarchie lidských potřeb, teorie GRID a teorie situačního vedení. Dále je management srovnán s leadershipem, a vysvětlen rozdíl mezi manažerem tedy vedoucím pracovníkem a lídrem neboli vůdcem.

Vlastní práce je analýza stylů řízení a vedení lidí v organizaci ABC. Je využita kvantitativní metoda dotazníkového šetření a kvalitativní metoda polostrukturovaného rozhovoru.

Dotazníkové šetření proběhlo mezi zaměstnanci organizace, v online formě, pomocí nástroje pro tvorbu online formulářů Google Forms. Dotazník byl v první řadě poslán vedoucím. Po kontrole dotazníků vedoucí souhlasily a následně dotazník poskytly svým podřízeným pomocí e-mailu. Výzkum byl umožněn na dvou administrativních odděleních, na kterých působí celkem 20 zaměstnanců, na dotazník reagovalo anonymně celkem 19 respondentů. Návratnost dotazníků je tedy 95 %. Dotazník obsahoval 18 uzavřených

otázek. Odpovědi respondentů jsou znázorněné graficky, pomocí výsečového grafu. Vedle grafu je legenda s možnostmi odpovědí a barvou zastoupenou ve grafu. Každý graf je okomentován.

Polostrukturované rozhovory byly vedeny se dvěma vedoucími pracovníky. Vedoucí pracovníky působí v organizaci ABC již více než 10 let, konkrétně se jedná o dvě ženy. Jedná vedoucí pracovnice působí v organizaci ve funkci ředitelky, druhá je vedoucí oddělení. Vedoucí pracovníci organizace ABC si přáli být anonymní a pro splnění této podmínky proto v rozhovorech jsou uvedené jako „vedoucí pracovnice 1“ a „vedoucí pracovnice 2“. Výstupem rozhovorů jsou repliky dvou vedoucích pracovníků.

Výstupy obou metod šetření jsou shrnuty do syntézy. Na základě syntézy a teoretických východisek, jsou navržena obecná doporučení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Původem americký pojem, který se již v dnešní době nemusí překládat, s rozvojem společnosti došlo k popularizaci a růstu významnosti tohoto pojmu. Pojem management je často srovnáván s pojmem řízení, není to ale úplně korektní, jelikož řízení může probíhat v různých systémech, zatím co management se zabývá řízením v organizacích. Řízení je tedy pojem chápáný v podstatně širším slova smyslu (Blažek, 2011).

Z hlediska vědy je management stále mladou vědou z oblasti empirie. Z hlediska samotného řízení a vedení lidí se zdá, že management je tu od pradávna. Tento dojem je ale mylný, jelikož šlo především o dělbu práce i když se samozřejmě uvažovalo o prvcích efektivnosti.

Management jako vědu samozřejmě ovlivnily další vědy především spojené s chováním lidí a mezilidskými vztahy, jedná se o vědy jako psychologie, sociologie, ekonomie. Vliv, ale také měly exaktní vědy jako matematika, statistika, kybernetika (Blažek, 2011).

Existuje velké množství definic managementu:

*„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24).

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* (Koontz, Weihrich, 1988, s. 16).

*„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a) tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle, a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“* (Blažek, 2011, s. 12).

Nutno podotknout, že management se nezobývá pouze problematikou řízení a rozhodování. Nestačí tedy jenom řídit a rozhodovat, ale musíme také umět ovlivňovat podřízené spolupracovníky, správně je zaučovat a motivovat je k podávání efektivnějších pracovních výkonů.

### 3.1.1 Historie managementu

První zmínky potřeby dělby práce lze najít již v dávném starověku při realizaci rozsáhlých projektů, jako stavby pyramid v Egyptu, stavby kanálů a další stavební činností rozsáhlejšího charakteru ve kterých byl zapojen větší počet pracovníků (Blažek, 2011).

Psané zmínky dělby práce lze nalézt již ve čtvrtém století před naším letopočtem, konkrétně se jedná o spisy řeckých filozofů, Platóna, Aristotela a Xenofóna. Filozofové si pokládali otázky, ze kterých plynula potřeba rozvíjet myšlenky dělby práce. S růstem dělby práce také vzniká potřeba jedinců, kteří budou určité činnosti řídit a koordinovat ostatní. Doba industrializace a průmyslové revoluce, kdy dělba práce přímo ovlivňovala produktivitu toto tvrzení potvrdila. Dělníci se tak mohli zaměřit na určitý seznam úkolů, díky kterým nabývali zkušeností a dovedností a tím zvyšovaly své výstupy ve formě produktivity (Štrach, 2008).

Vědní disciplína managementu jako taková je spjata se jménem Frederick Winslow Taylor (1856-1915), který je považován za otce vědeckého managementu a této vědní disciplíny jako takové. Myšlenka Taylora spočívá v tom, že pokud budeme dostatečně dlouho pozorovat a analyzovat určitou činnost, lze dospět k tomu, jakým nejlepším způsobem lze tuto činnost vykonávat. Tato myšlenka se dál rozvíjí k tomu, jak efektivně lze rozdělit práci, což vede k nutnosti vzniku určitého vedení mezi dělníky. Poprvé se v jeho odborných pracích objevuje role liniových manažerů, konkrétně manažerů první linie jako jsou předáci, mistři, mezi které společně s dělníky doporučuje rozdělovat odpovědnost za vykonanou práci (Štrach, 2008).

Škola lidských vztahů je myšlenkový proud, který reaguje na vědecký přístup Frederika W. Taylora, avšak za zakladatele je považován Elton Mayo (1880-1949). Tento přístup vyzdvihuje člověka jako jedince na první místo, v souvislosti s experimentem, který proběhl letech 1924-1927 ve společnosti Western Electric, která potvrdila, že na výkonnost pracovníků a jejich produktivitu máji vliv z větší části psychologické a sociální faktory než fyzikální podmínky. Začalo se dbát na vztahy vedoucích pracovníků k podřízeným a vytvoření určitého pocitu rovnosti mezi nimi, ve smyslu respektování jeden druhého. Taktéž začínají vznikat podmínky pro řešení různých problémů zaměstnanců především v sociálních oblastech (Blažek, 2011).

Dalším významným tvůrcem v této oblasti je Henri Fayol (1841-1925), který je považován za autora tzv. „správní teorie“. Myšlenkový směr se věnuje řídicím pracovníkům především na vyšších pozicích.

*„Řízení podniku je chápáno jako sladování šesti základních druhů činností technických, obchodních, finančních, ochranných, účetních a správních.“* (Blažek, 2011, s. 22).

Fayol definoval pět klíčových správních činností, které by měli vykonávat manažeři na všech úrovních řízení. Jedná se o činnosti jako plánování (předvídání), organizování, příkazování, koordinování a kontrolování (Pilařová, 2016, s. 9).

Autorem Teorie byrokracie je Max Weber (1864-1920). Podle Webera je byrokracie ideální typ organizace, kterému se lze přiblížit zaváděním prvků racionálního řízení.

Základní pravidla racionálního řízení podle Webera:

- podřízenost nižšího útvaru vyššímu,
- přísné vymezení úkolů a povinností,
- pravidla a postupy pro výkon každého úkolu,
- racionální a neosobní řízení podřízených v duchu organizačních norem a předpisů,
- zodpovědnost, spojenou s autoritou a pravomocí (Pilařová, 2016).

### **3.2 Manažer, jeho role**

Za manažera jsou považovány vykonavatelé managementu, tedy pracovníci, kteří management provádějí na profesní úrovni. S rozvojem role manažera se jeho funkce také rozvíjely a rozšiřovaly. Blažek (2011) například uvádí, že doba, kdy vedoucí řídil a podřízený pouze vykonával se postupně stává minulostí. Manažeři tak musí rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Henry Mintzberg dělí pozici manažera na tři role a charakterizuje je takto:

- Interpersonální role, jinak také mezilidské role.
  - Představitel, „tvář“ organizace, představuje jí navenek, dbá na svou „imidž“ a postavení v organizaci,

- Vedoucí, role vedoucího pracovníka, jeho úkolem je dosahovat cílů organizace, prostřednictvím svých pravomocí a výkonu své funkce.
- Spojovatel, spojuje nadřízené s podřízenými a okolím organizace. Koordinuje vztahy vlastního oddělení s ostatními odděleními, dbá na vztahy v organizaci i mimo ni.
- Informační role, je výstupem z výkonu role interpersonální.
  - Příjemce, zajímá se o nové informace jak uvnitř organizace, tak zvenku.
  - Šířitel, primárně šíří informace mezi zaměstnanci, předem ji ale zpracuje, často i neformální informace například o spolupracujících organizacích.
  - Mluvčí, zajišťuje komunikaci s okolím organizace, např. komunikace s dodavateli.
- Rozhodovací role, přijímání rozhodnutí na základě informací.
  - Podnikatel, rozvíjí organizaci na trhu, rozhoduje o podnikatelských činnostech.
  - Řešitel problému, zaměřuje se na problémové stavy v organizaci, řeší je, např. konflikty, krizové situace.
  - Distributor zdrojů, jeho úkolem je efektivně hospodařit se zdroji, nemusí se jednat jenom o lidské zdroje ale i finanční.
  - Vyjednávač, vyjednává s kolegy, na nižších i vyšších úrovních řízení, taktéž vyjednává i se smluvními partnery (Pilařová, 2016).

Podle Blažka (2011) se manažerské činnosti konají v tzv. „organizovaném prostředí“, ve kterém jsou zároveň podporování i omezování řídicí aktivity, toto prostředí se vytváří na základě dřívějších řídicích aktivit a rozhodnutí manažera. Manažer musí být schopen se v tomto prostředí orientovat, a zároveň se musí přizpůsobit a adaptovat k měnícím se podmínkám v tomto prostředí.

Základem manažerské činnosti je rozhodování, pro dosažení stanovených cílů musí manažer umět správně rozhodovat, je to jedna z nutných podmínek efektivního manažera. Nesprávná rozhodnutí Blažek (2011) přirovnává k volbě špatné cesty na křižovatce a píše „*Veškeré další úsilí je marné: můžeme sice jet správně, ale jedeme nesprávným směrem. Cíle dosaženo nebude*“ (Blažek, 2011, s. 19).



### 3.2.1 Manažerské úrovně

Podle svého postavení v organizaci se manažeři v současné době dělí na tři úrovně: na liniové nebo také manažery první linie (nižší), střední manažery a vrcholoví manažery (top manažeři) (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

- Linioví manažeři

Hierarchicky na nižších úrovních, jedná se především o mistry ve výrobních jednotkách, dále to jsou předáci, vedoucí dílen nebo vedoucí administrativy. Manažeři této úrovně jsou každodenně v kontaktu se zaměstnanci.

- Střední manažeři

Nesou odpovědnost za manažery liniové, jedná se o manažery závodů, stavbyvedoucí, vedoucích různých odborů a oddělení. Velkou část pracovního času těchto manažerů zabírají činnosti poskytování a získávání informací. Liniový a střední management je taktéž označován jako výkonný management, jelikož v těchto úrovních dochází ke „*spojení mezi vedením podniku a provozními pracovníky*“ (Veber a kol., 2000, s. 21).

- Vrcholoví manažeři

Nejdůležitější a zároveň nejmenší skupina manažerů. Většinou to jsou ředitelé, generální ředitelé a ředitelé divizí. V nějakých případech mohou být přiměřeně vzdálení od organizace z důvodu vazby s vlastníky organizace (Veber a kol., 2000).

### 3.2.2 Manažerské funkce

Každý manažer vykonává nějaké typické činnosti, které jsou zahrnované v jeho práci, manažerské funkce jsou určitým upřesněním těchto činností. Je nutno podotknout že při vykonávání těchto činností by mělo docházet k vyvážené realizaci všech manažerských funkcí, nikoliv jenom některých z nich.

Situačně dochází v praxi k zaměření manažerů na nějaké určité manažerské činnosti, v takových případech by manažer měl rozumět, chápat a respektovat podstatu a důležitost zbylých manažerských činností, které mohou být vykonávány například jeho spolupracovníky.

V oblasti teorie managementu existují různé koncepce manažerských funkcí. Z důvodu působení různých myšlenkových proudů, vědců a autorů, jsou tyto koncepce odlišné, především po obsahové stránce. Je důležité si uvědomovat obsahovou rozdílnost

těchto koncepcí, aby nedocházelo k chybám v porozumění, interpretacích, a abychom mohli systematizovat a správně realizovat poznatky z těchto koncepcí (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Zakladatelem koncepce manažerských funkcí je již zmíněný H. Fayol. V roce 1916 definoval pět manažerských funkcí původně „funkce správy“. Jedná se o:

- Plánování („planning“)
- Organizování („organizing“)
- Příkazování („directing“)
- Koordinace („coordinating“)
- Kontrola („controlling“)

Další významnou koncepcí manažerských funkcí je tzv. „koncepce sekvenčních a paralelních manažerských funkcí“. Koncepci založili Harold Koontz a Heinz Weihrich.

Tato koncepce klasifikuje manažerské funkce na sekvenční manažerské funkce, které se člení na:

- Plánování („planning“)
- Organizování („organizing“)
- Výběr a rozmístění spolupracovníků („staffing“)
- Vedení lidí („leading“)
- Kontrola („controlling“)

Na sekvenční manažerské funkce navazují tedy paralelní manažerské funkce, které se člení na:

- Analyzování řešených problémů („analysis“)
- Rozhodování („decision making“)
- Implementaci („implementation“) (Vodáček, Vodáčková, 2009).

## **Plánování**

Určitý proces, který zahrnuje určení organizačních cílů, vstupů potřebných pro dosažení cíle, způsobu dosažení stanovených cílů a definování očekávaných výstupů ve stanoveném čase (Bělohlavek, Košťan, Šuleř, 2006).

Plánování je tedy určitým výchozím bodem, který se systematicky nachází na prvních pozicích, předchází tak ostatní manažerské funkce, jedná se především o určení toho, co se má stát, ne reakci na to, co se již stalo. Plánovat by se mělo s ohledem na vstupy též zdroje, které mohou mít podobu finanční, personální nebo např. technickou.

V každé organizaci plánování plní následující úkoly jako jsou:

- Určení a vytvoření plánů, podle kterých se organizace bude rozvíjet a kterých se organizace bude držet při směřování do budoucna. Tyto plány se připravují ve spolupráci manažerů a dalších profesionálních struktur organizace (Veber a kol., 2000). Bělohlavek, Košťan a Šuleř (2006) toto tvrzení podporují. Podle nich by se do plánování měli zapojovat manažeři na všech stupních řízení, jelikož plánování přímo ovlivňuje efektivitu organizačních činností, má také vliv na rizika, které snižuje, a celkovou výkonnost organizace.
- Prostředek koordinace uvnitř organizace, zpravidla organizace, sestavuje řadu plánů. Plány na sebe musí navazovat a jsou představeny z různých hledisek:
  - Časové hledisko, jde o propojení strategických, taktických a operativních plánů.
  - Věcné hledisko, provázanost např. obchodních, finančních, personálních plánů.
  - Hledisko organizačních úrovní, plány od celopodnikových a po plány jednotlivých oddělení nebo útvarů.

Bez jasných cílů a plánů je řízení pracovních skupin nahodilým procesem, a nelze od takových skupin pak očekávat vysokou výkonnost nebo efektivnost (Veber a kol., 2000).

## **Organizování**

Jde o další manažerskou funkci, podstatou je účelně stanovit a zajistit činnosti, které budou sloužit pro potřeby organizace nebo její části dosahovat a plnit stanovené cíle.

Pomocí organizování se uspořádávají prvky v systému, výsledkem organizování je organizace (Veber a kol., 2000).

Podle Vodáčka, Vodáčkové (2009) organizování využívá:

- Dělbou práce, co v sobě zahrnuje optimální specializaci (zaměření) lidí, a sdružování činností.
- Sladění potřebných činností, názorů a vztahů lidí kteří je provádějí.
- Vymezení pravomoci a zodpovědnosti těch, kteří se organizovaných procesů účastní.

*„Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury.“* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 90).

Smyslem organizační struktury je tedy správně a efektivně rozdělit práci mezi členy organizace, to umožní účinně rozdělovat zdroje, předávat odpovědnost za určité činnosti pracovním oddělením, nebo skupinám, a celkově sledovat a oceňovat skupiny nebo jednotlivé členy (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Existují dvě klasifikační skupiny organizačních struktur, klasifikační skupina, která vychází z dělby pravomocí a klasifikační skupina, která vychází z činností nebo jejich výsledků. Tyto skupiny třídí a rozlišují různé typy a formy organizačních struktur.

- Klasifikační skupina vycházející z dělby pravomocí. Vychází z teorií M. Webera.
  - Liniová organizační struktura, jak název uvádí, jedná o jednoznačné liniové vazbě a liniových prvcích. V praxi mezi vedoucím a jemu podřízenými pracovníky; odpovědný vedoucí je jenom jeden. Tato struktura je poněkud nevhodná pro větší organizace z důvodu malého počtu vedoucích pracovníků.
  - Funkcionální organizační struktura, tvoří ji funkcionální prvky a funkcionální vazby, pro tuto strukturu jsou charakteristické mnohostranné vazby, vedoucí jsou specializované a nesou odpovědnost za svou specializovanou funkci.
  - Liniově štábní organizační struktura, převzala hlavní výhody liniové struktury, kterými jsou jasně stanovené kompetence při vytváření přirozených koordinačních center pro koordinaci úkolů. Stejně jako u funkcionální využívá specializaci funkčních vedoucích. Výhodou struktury je to, že kvůli štábní složce i přes vzrůstající složitost řízení lze dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího. Pokud liniově štábní strukturu rozšíříme o další doplňkovou strukturu vznikne maticová organizační struktura.

- Klasifikační skupina vycházející z činností nebo jejich výsledků.
  - Funkční organizační struktura, základem je sjednocení pracovníku do oddělení nebo útvarů, např. oddělení financí, marketingu, výzkumu.
  - Divizní organizační struktura, základem jsou divize, které jsou nejčastěji členěny buď podle výrobků, geografického umístění nebo typu zákazníka.
  - Smíšená (hybridní) organizační struktura, je určitou kombinací mezi divizionální a funkční strukturou, příkladem může být kdy organizace má společný technický a finanční úsek na ředitelství, zatímco obchod, výroba atd. jsou na samostatných divizích (Veber a kol., 2000, s. 136).

### **Výběr a rozmístění spolupracovníků, personalistika**

Obsahem této manažerské funkce je selekce vhodných spolupracovníků, podle určitých požadavků, a jejich následné nasazení do pracovního procesu. Další fází bude určité hodnocení jejich pracovních výkonů, zda se hodí na nasazenou pozici, zda v ní budou postupovat, jakým způsobem nebo systémem budou odměňováni, jejich pracovních podmínek.

Pro zjednodušení lze tyto fáze agregovat na tři celky:

- Plánování, zajištění, výběr a nasazení pracovníků.
  - Hodnocení a výstupy, úpravy a změny v pracovním nasazení.
  - Odměňování a pracovní podmínky (Vodáček, Vodáčková, 2009).
- **Plánování, zajištění, výběr a nasazení pracovníků**

Cílem je stanovit nějakou určitou kapacitní potřebu v pracovnících, a zajistit ji. V časovém hledisku se tato potřeba bude měnit, manažer to musí zohlednit a správně zajistit tyto potřeby, rozhodnout, zda pracovní úkoly zajistí vlastní pracovníci nebo externí kooperace. V procesu plánování manažer také musí bilancovat „*mezi oprávněnými nároky na pracovníky v potřebném strukturním členění a možnostmi jejich zajištění*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 108).

Výsledkem v takovém procesu plánování a rozhodování by měl být určitý plán potřebných pracovníků. Realizace spočívá v nábore potřebných pracovníků. Nábor se dělí na interní nebo externí.

Interní se považuje za efektivnější, jelikož zkoumá informace dokumentovaného či ústního typu o schopnostech, zdatnostech, kvalifikaci a jiných předpokladů pro vykonávání nějaké činnosti.

Externí pracovníci se zajišťují na základě spolupráce organizace s dalšími organizacemi, mezi které patří školy, zprostředkovatelské pracovní agentury a úřady práce (Vodáček, Vodáčková, 2009).

- **Hodnocení spolupracovníků**

Důležitý faktor v personalistice, poskytováním zpětné vazby pracovních výkonů zaměstnanců lze rozvíjet jejich pracovní směr, kvalifikaci, motivační prvky. Výstupem hodnocení může být jmenování pracovníků do vyšších funkcí, změna funkce, změna pracoviště nebo oddělení, zvýšení kvalifikace, zvýšení nebo zmenšení finančního ohodnocení, nebo ukončení pracovního poměru.

- **Odměňování a pracovní podmínky**

Jde o kompenzaci úsilí, které byly vynaloženy pracovníky pro dosažení výsledků. Silně působí a ovlivňuje motivaci pracovníků k odvádění pracovního výkonů. Úlohou manažera je zde vytvořit správný a spravedlivý systém odměňování pracovníků v organizaci. Systém má působit motivačně a stimulačně dle individuálních potřeb a rozmanitosti konkrétních lidí, bude se tedy jednat o různé kombinace hmotných i nehmotných odměn (Vodáček, Vodáčková, 2009).

## **Vedení lidí**

Náplní manažerské funkce je účelně vést skupiny lidí v organizaci, je jí věnována zvláštní pozornost, jelikož se zaměřuje přímo na vztah mezi manažerem, tedy vedoucím pracovníkem, a jemu podřízených lidí. Vodáček, Vodáčková (2009) uvádí že lidé jsou největším kapitálem úspěšných organizací a dobrých firem. Pomocí právě lidského kapitálu dokážou organizace dosahovat výsledků a přibližovat se k cílům které stanovují.

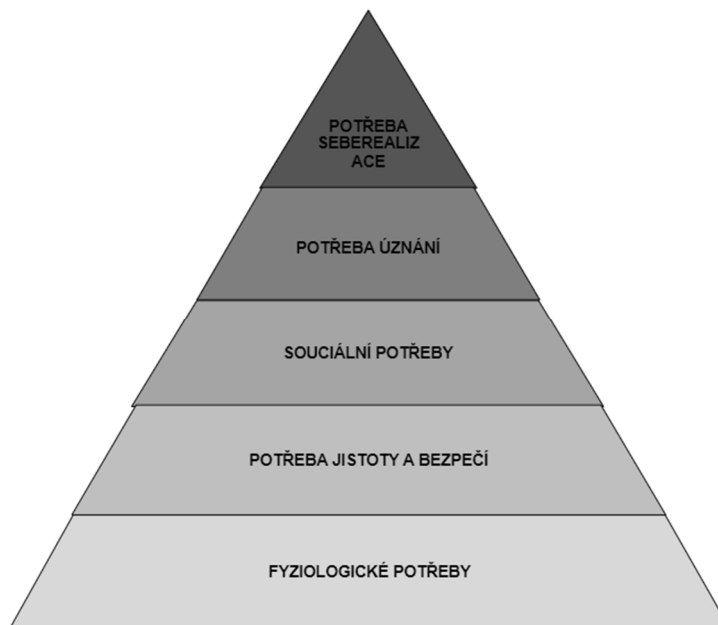
Úlohy manažerů a vedoucích pracovníků jsou zde celkem logické, pomocí vědy, teorii, různých poznatků a zkušeností, najít přístup, jak tedy vést a přistupovat k pracovníkům tak aby organizace dosahovala stanovených cílů (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Cejthamr, Dědina (2010 s. 65) uvádí že „pokud se aktuální výkon nerovná ideálnímu, bývá to často výsledek toho, jak podřízení vnímají přístup svého manažera“.

Manažer tedy má nějakou formu chování, neboli způsob, jakým přistupuje ke svým podřízeným. Formy a způsoby chování manažerů jsou formovány na základě různých faktorů, vrozených a formovaných v průběhu života, proto je každý manažer v nějakém smyslu jedinečný. Zformované způsoby chování manažerů lze pojmenovat jako styly vedení nebo také styly řízení (Cejthamr, Dědina 2010).

Východiskem pro vznik těchto stylů řízení jsou různé teorie a koncepce o lidské povaze. Klasickou a zároveň nejznámější teorií je teorie X a Y. Jejím autorem je Douglas McGregor (1906-1964), který provedl pozorování v řadě amerických firem. Vycházel z Maslowovy hierarchie lidských potřeb (Obrázek 1).

Obrázek 1: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Veber a kol. (2000)

#### • **Teorie X**

Předpokládá situaci kdy:

- průměrný člověk má přirozený odpor k práci, vidí v ní pouze obživu,
- k práci musí být nucen, a musí pociťovat hrozbu postihu,
- zodpovědností se vyhýbá, chce být řízen a kontrolován,
- nemá žádné ambice, motivace pouze na fyziologické úrovni.

Principem teorie je tedy užití systému odměn a sankcí. Z předpokladu vyplývá, že styl řízení manažera podle teorie X bude založen na autoritě manažera, častých kontrolách a hrozbách postihu.

- **Teorie Y**

Předpokládá situaci kdy:

- průměrný člověk vnímá práci jako něco přirozeného,
- pociťuje závazky, odpovědnost a společný cíl,
- k zaměstnání a organizaci má dobrý vztah,
- projevuje ambice, nebrání se tvůrčím aktivitám a ochotně se k nim zapojuje.

Styl řízení manažera v teorii Y bude opačný stylu řízení v teorii X. Manažer tedy předává a podílí se rozhodovací pravomocí s vedenými pracovníky, co jim umožňuje mít pocit odpovědností za rozhodování.

Nutné podotknout, že jak teorie X, tak teorie Y jsou účelně formulované jako extrémny, v praxi bude přístup k zaměstnancům vycházet z konkrétní situace, a bude ovlivněn jak časovou proměnnou, tak jinými vlivy. Reálný vztah manažera a jemu podřízených se tak bude nacházet uprostřed mezi těmito teoriemi. Například v krizových a obtížných situacích v organizaci bude efektivnějším přístup k zaměstnancům podle teorie X, pokud ale manažer shledá že efektivnějším bude přístup podle teorie Y aplikuje ji (Cejthamr, Dědina 2010).

## **Kontrola**

Poslední manažerská funkce, podstatou je včas identifikovat neshody nebo různé odchylky které nebyly stanoveny v záměru nebo vystupují vůči plánům a požadavkům které byly stanovené, následně tyto odchylky eliminovat. Kontrola by se měla provádět u každé manažerské funkce, nikoli jenom u plánování, jelikož každá z manažerských funkcí podle Vodáčka a Vodáčkové (2009, s. 141) má „*své poslání, resp. plánovaný záměr a více či méně úspěšnou realizaci a důsledky*“. Bez kontroly nelze správně zajistit složitější manažerské procesy, je nutné si ale uvědomit, že náklady na kontrolní proces nemají být větší než samotný výstup nebo výsledek kontrolního procesu. Je tedy nezbytné věnovat pozornost ekonomické stránce kontroly a zajistit její přiměřenost (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Veber a kol. (2000, s. 97) uvádí že „*aktivnější kontrolní operace nejsou ničím jiným než minimalizovanými ztrátami. Je-li výsledkem kontroly konstatování příznivého stavu, je zřejmé, že tato kontrola byla do jisté míry zbytečná.*“



Účel kontroly, je podle Vebera a kol., (2000) může mít kontrola následující funkce:

- inspekční,
- preventivní,
- eliminační.

Kontroly lze klasifikovat, např. podle úrovně řízení (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 142):

- strategická kontrola,
- manažerská kontrola,
- operativní kontrola.

Dále lze klasifikovat podle charakteru provádění na:

- pravidelné a nepravidelné,
- interní, externí,
- preventivní
- průběžné,
- následné.

V praxi se samozřejmě do manažerských funkcí prolínají manažerské úrovně, a náplň práce manažerů na různých úrovních se tak nerovnoměrně rozděluje (Obrázek 2).

**Obrázek 2:** Náplň práce na úrovních řízení



Zdroj: Štrach (2008)

### 3.2.3 Styly řízení

Tvoří podstatu manažerské funkce spojenou s vedením lidí, je to tedy zformovaný způsob chování manažera k jemu podřízeným pracovníkům. Stylů řízení existuje celá řada. Jsou založené na různých teoriích vedení lidí, jako např. teorie rys manažera, teorii X a Y, situační teorii vedení apod. Historicky první je teorie rysů, která „*dospěla k závěru, že dobrým manažerem se člověk rodí*“ (Pilařová, 2016, s. 88). Následovně vzniká teorie správného stylu, která rozděluje styly řízení na správné a špatné, manažer se musí zaměřovat na ty správné, v návaznosti na teorii X a Y uvádějí se také jako klasické, nebo základní styly řízení.

#### Klasické styly řízení

Vychází z teorie správných rysů, mezi klasické styly řízení se tedy řadí:

- **Autokratický styl**, moc, odpovědnost a rozhodování jsou soustředěny v ruce manažera, ten přiděluje přesně definované úkoly, komunikace probíhá jednosměrně shora dolů, potlačuje individualitu a vlastní iniciativu podřízených, hodí se do krizových situací, nebo do situací, kde záleží na rychlosti rozhodování, jelikož dosahuje pravidelného a vysokého výkonu podřízených (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).
- **Demokratický styl**, manažer v tomto stylu deleguje, tedy předává značnou část své autority, odpovědnosti a pravomoci podřízeným, v konečných rozhodnutích si však odpovědnost ponechává, komunikace probíhá obousměrně, podřízení projevují vlastní iniciativu a účastní se rozhodování, za nevýhodu se uvádí časová náročnost.
- **Liberální (laissez-faire) styl**, někdy taky volný průběh, v tomto stylu manažer přenechává svou veškerou autoritu podřízeným, ti si práci sami rozdělí mezi sebou, komunikace probíhá především horizontálně, tedy mezi členy skupiny, výhodou se uvádí volnost pracovní skupiny, kdy manažer nezasahuje, to je zároveň nevýhoda, jelikož mohou nastat situace kdy je potřeba učinit rozhodnutí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Teoretik Rensis Likert (1903-1981) přišel v polovině šedesátých let s dalším členěním, které se považuje za tradiční, styly řízení člení do čtyř skupin (Veber a kol., 2000):

- **Autoritativní styl (uživatelsko-autoritářský)**, manažer jednosměrně přikazuje a určuje úkoly, aktivity podřízených nejsou brány v potaz a ani nejsou žádoucí, spíše se potlačují, prostředí je bez vzájemné důvěry postaveno na bázi strachu.

- **Benevolentní styl (benevolentně-autoritativní)**, manažer má autokratické prvky, projevuje ale snahu o změnu prostředí na partnerskou, motivuje na bázi negativní i pozitivní, tedy trestů a odměn, kontroluje, komunikace probíhá pouze s podřízenými, kterým důvěřuje.
- **Konzultativní styl**, manažer se zajímá o názor podřízených, probíhá obousměrná komunikace, odpovědnost a pravomoc se částečně deleguje podřízeným, manažer motivuje na bázi pozitivních nástrojů, negativní se nepreferuje.
- **Participativní styl**, manažer důvěřuje svým podřízeným, a zapojuje je do procesu rozhodování, stanovuje cíl a směřuje podřízené, vytváří příznivou atmosféru pro práci.

Veber a kol. (2000, s. 260) uvádí, že „řada výzkumů v této oblasti se přiklání k názoru, že nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokáží modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod.“

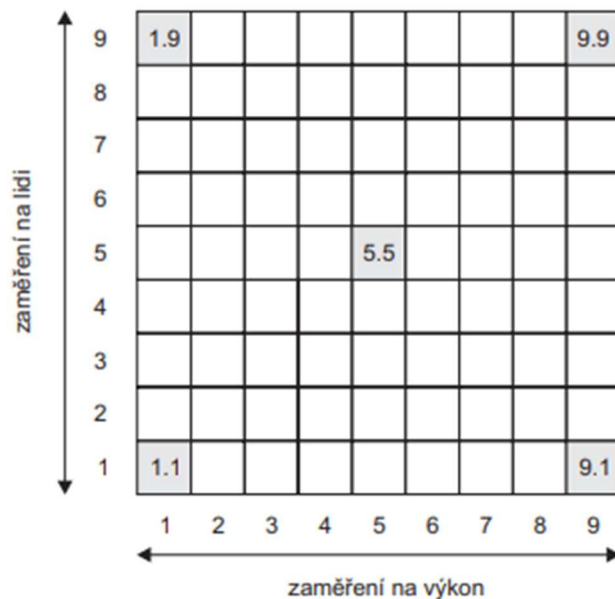
### **Teorie manažerské sítě GRID**

Teoretici Robert Blake (1918-2004) a Jane S. Moutonová (1930-1987) představili další teorii, kdy chování manažerů je zaměřeno na:

- **lidi**, kdy manažer se snaží vytvořit příjemné pracovní a mezilidské podmínky
- **výkon**, produkci, kdy se manažer zaměřuje na efektivnost podřízených, kvalitu odvedené práce a další výstupy

Na základě této teorie vznikl koncept tzv. manažerské mřížky (sítě), původně grid. Pokud tyto zaměření vyjádříme v grafu jako proměnné tak (Obrázek 3):

**Obrázek 3:** Manažerská síť (grid)



Zdroj: Blažek (2011)

Osy mají stupnici od 1 do 9, označují rostoucí váhu každého faktoru, a znázorňují chování a styly manažera (Veber a kol., 2000).

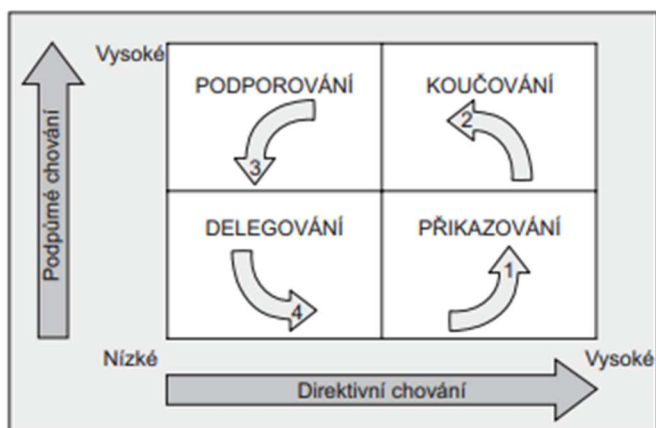
- 1.1 minimální zájem jak o lidi, tak výkon,
- 1.9 orientuje se na lidi
- 9.1 orientuje se na výkon
- 9.9 ideální styl, maximální orientace jak na lidi, tak výkon
- 5.5 průměrný styl, průměrná orientace jak na lidi, tak výkon

### Situační vedení

Autory situačního vedení jsou teoretici Paul Hersey (1931-2012) a Keneth Blanchard (1939). Zavedli nový pohled na řízení v závislosti na zralosti podřízených pracovníků. Zralost rozdělují na pracovní, která zahrnuje znalosti a dovednosti, a psychologické která zahrnuje připravenost přijmout odpovědnost za splněné úkoly. Chování rozdělují na podpůrné, které se orientuje na lidi, a direktivní, které je orientováno na výkon (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Stejně jako u manažerské sítě grid, lze tyto prvky projektovat na grafické znázornění (Obrázek 4).

**Obrázek 4:** Grafické znázornění situačního řízení



Zdroj: Pilařová (2016)

Zralosti pracovní a psychologické jsou zde vyjádřeny v potřebných stylech řízení nebo vzorcích chování určených pro konkrétní situaci.

- **Přikazování**, vedení krok za krokem pracovní a psychologicky nezralých, manažer projevuje direktivní chování.
- **Koučování**, projevuje se pracovní zralost, ale psychologická je nízká, manažer projevuje jak direktivní, tak podpůrné chování.
- **Podporování**, částečná pracovní i psychologická zralost, manažer v menší míře projevuje jak direktivní, tak podpůrné chování.
- **Delegování**, pracovní a psychologicky zralé pracovníky, manažer zasahuje jenom v nestandardních situacích (Pilařová, 2016).

Posláním manažera je rozvíjet zralost pracovníků a celkově pracovní skupiny do té doby, než je skupina samostatně schopná dosahovat cílů organizace (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

### 3.3 Leadership

Koncept vůdcovství nebo také leadership, tento pojem se v manažerské literatuře začíná objevovat s rostoucí tendencí na konci dvacátého století. S pojmem souvisí tzv. „*transakční vedení*“, tedy nějaká určitá transakce neboli směna. Jde o směnu, ve které figurují dvě strany, strana zaměstnavatele, reprezentovaná vedoucími, a strana zaměstnance, která je reprezentována samotnými zaměstnanci. Každá ze stran má hodnotu, o kterou usiluje protistrana.

Strana zaměstnavatele usiluje o lidském zdroji, tedy pracovním výkonu, za to vynaloží náklady na mzdu a náklady na jiné motivační nástroje.

Strana zaměstnance usiluje o finančním ohodnocení, tedy mzdě nebo platu, oproti tomu je ochotná vynaložit pracovní výkon a úsilí.

Ke směně dochází za předpokladu, že strany mají rozdílné zájmy a hodnoty. Leadership představuje opak tohoto s přístupem tzv. „transformačního vedení“ zcela odlišná myšlenka kdy vedoucí odkládá zájem o směně hodnot, a projevuje zájem o vyznávání společných hodnot a cílů.

Transformační vedení klade důraz obzvláště na emoce, a motivaci. V rámci transakčního vedení jsou motivační nástroje uplatňovány na uspokojování stávajících potřeb podřízených, naopak v transformačním vedení jde o uspokojování hierarchicky vyšších lidských potřeb.

Vedoucí, který realizuje přístup transformačního vedení je označován jako vůdce neboli lídr (Blažek, 2016).

### **3.3.1 Lídr**

Pojem lídr, v češtině často vůdce, je podle Armstronga (2020) jedinec, který je schopen motivovat, inspirovat, a směřovat lidi, z hlediska profese podřízené, k podávání lepších pracovních výsledků. Cílem lídra je zajistit a vzbudit takové pocity, aby pracovníci sami chtěli následovat a směřovat za lídrem.

Lídr je často charismatickou osobností, má vrozené vlastnosti, u jeho podřízených vzbuzuje emoce úcty, uznání, důvěry, někdy i negativní jako např. „slepou“ víru. Zpravidla se taky vyznačuje vlastní sebedůvěrou a optimismem. Dokáže stimulovat touhy podřízených v atraktivní budoucnost, dodává jejich práci směr, smysl a společenskou prospěšnost, zaměřuje se spíše na individuální jednání s pracovníky (Blažek, 2011).

Adair (1973) stanovil tři zásadní úlohy lídrů, které jsou:

- Definování úkolů, určit a definovat co po skupině pracovníků chceme.
- Plnění úkolů, lídr by měl zajistit, aby stanovené úkoly a cíle byly dosaženy, pokud tomu tak nebude, může pracovní skupina zpochybnit vůdčí autoritu lídra.
- Udržování efektivních pracovních vztahů, mezilidské vztahy ve skupině jsou efektivní, pokud nějakým způsobem přispívají k dosažení určeného cíle, lze je rozdělit na ty, které se týkají pracovní skupiny, cíle, jednotlivců a jejich motivace (Armstrong, 2020).

### 3.3.2 Manažer vs lídr

V teoriích řízení a vedení lidí existuje mnoho názorů, čím se management odlišuje od leadershipu, a jaký je rozdíl mezi manažerem, tedy vedoucím pracovníkem, a lídrem, tedy vůdcem. Různí teoretici mají různé názory, zda řízení a vedení lidí jsou stejné činnosti nebo odlišné, management se často považuje za inkluzivní prvek vedení lidí (Armstrong 2020).

Podle Pilařové (2016) leadership:

- předchází managementu, je jakousi makroúrovní, a základní myšlenkou a vizi vedení lidí
- obsahuje management, zaměřuje se přímo a funkce a jejich výkon, plánování, organizování atd.

**Obrázek 5:** Leadership vs management



Zdroj: Pilařová (2016)

Největší rozdíly jsou v tom, jak vedoucí komunikuje s lidmi v organizaci.

Manažer se nezajímá v první řadě o vztahy a pracovní prostředí, zajímají ho stanovené cíle a podřízené řídí tak, aby v první řadě podávali výkon, plnili úkoly a dosahovali tedy stanovených cílů. Lídr se snaží na základě vztahů k lidem zaujmout lidi a získat tak příznivce a následovníky, které pak podporuje v samostatnosti (Pilařová, 2016).

- Charakteristiky lídra, vytváří vizi a koncepci, snaží se zapojit členy organizace k naplnění těchto vizi pomocí různých vlivů, např. charisma atd.
- Charakteristiky manažera, znalost oboru z hlediska kvalifikace a praxe, možnost rozhodovat, uplatňovat svou moc z hlediska vyšší pozice v organizaci. vůdčí osobnost má v sobě spojovat obě charakteristiky (Pilařová, 2016).

## **4 Vlastní práce**

Vlastní práce je zpracována na základě zjištěných dat a informací pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření, která proběhla mezi zaměstnanci organizace a kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů, které proběhly mezi vedoucími pracovníky organizace. Dle zjištěných informací o stylech řízení a vedení lidí jsou stanoveny výroky a poznatky, ze kterých se odvodí výsledek analýzy, tedy syntéza. Dle syntézy jsou navržena obecná doporučení.

### **4.1 Charakteristika organizace**

Z důvodu působení organizace ve státní sféře si organizace přála být anonymní, pro splnění této podmínky bude nadále organizace vystupovat jako organizace ABC, ze stejného důvodu nebudou u organizace uvedené základní informace, jako je předmět činnosti a sídlo organizace. Zaměstnanci organizace ABC musí především mít komunikativní vlastnosti a musí se také orientovat v IT komunikacích.

### **4.2 Dotazníkové šetření**

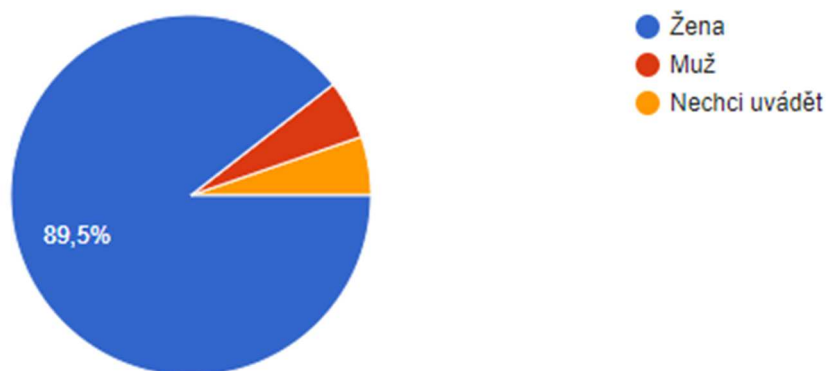
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 respondentů z celkově 20 zaměstnanců, působících na dvou odděleních organizace ABC. Návratnost dotazníku je tedy 95 %. Dotazník byl anonymní, obsahová část dotazníku byla složena ze 18 uzavřených otázek, s jednou možností odpovědi. Odpovědi respondentů jsou graficky znázorněné pomocí výsečového grafu, vedle grafu je legenda s možnostmi odpovědí a barvou zastoupenou ve grafu.



### Otázka 1: Struktura respondentů

Z grafu 1 vyplývá, že v organizaci jsou především zaměstnané ženy, z 19 respondentů jenom dvě odpovědi jsou odlišné, tedy jedním respondentem byl muž a jeden respondent nechtěl uvádět své pohlaví.

**Graf 1:** Struktura respondentů

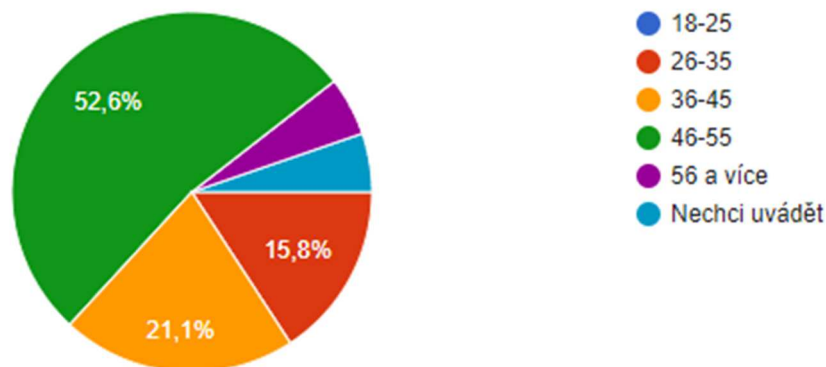


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 2: Věková struktura respondentů

Z grafu 2 vyplývá, že nejčastějším věkem je věk v rozmezí 46-55 let, rozmezí tohoto věku tvoří polovinu respondentů, druhou skupinou jsou respondenti ve věku od 36 do 45 let, ostatní věkové kategorie jsou zastupovány v menší míře, věkovou kategorií 18-25 let nezastupuje žádný respondent, tedy zaměstnanec.

**Graf 2:** Věková struktura respondentů

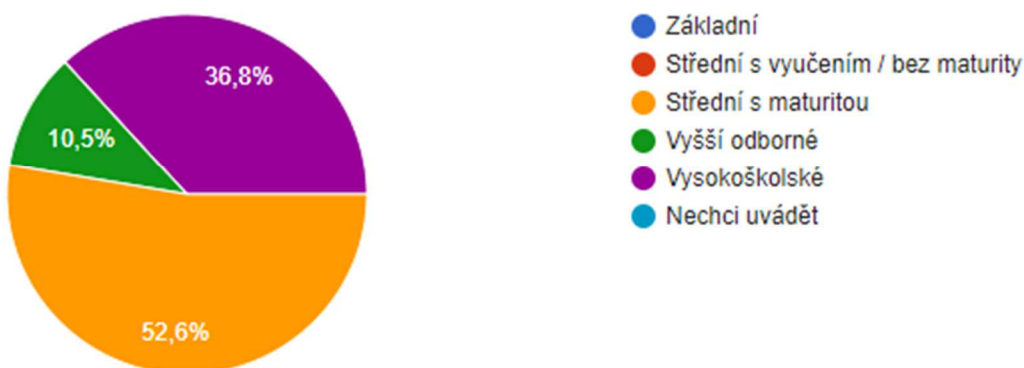


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 3: Vzdělání respondentů

Převyšuje počet respondentů se střední školou s maturitou, je jich 10 (tj. 52,6 %). Následují respondenti s vysokoškolským vzděláním je jich celkem 7. Ostatní respondenti absolvovali vyšší odborné vzdělání (Graf 3).

**Graf 3:** Vzdělání respondentů

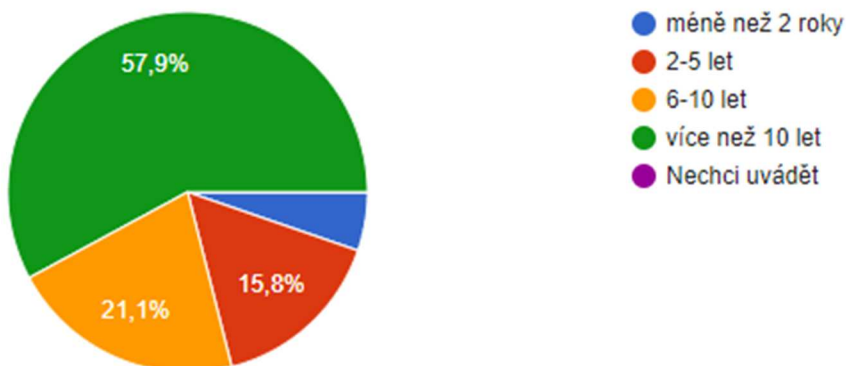


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 4: Délka působení respondentů v organizaci

Z grafu 4 lze říct že, většina respondentů je zaměstnaná v organizaci více než 10 let, konkrétně je to 11 zaměstnanců (tj. 57,9 %). Na druhém místě jsou respondenti zaměstnané v organizaci v rozmezí 6-10 let, nejméně zastoupenou skupinou jsou respondenti s délkou působení v organizaci méně než 2 roky.

**Graf 4:** Délka působení respondentů v organizaci

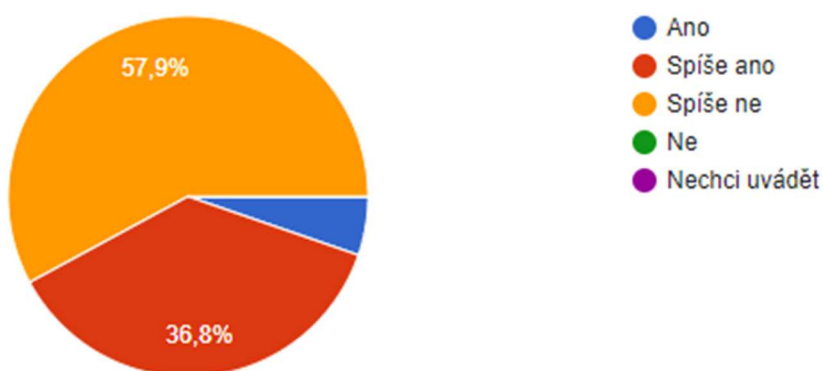


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 5: Tvrzení 1

Tvrzení je následující „Společnost přirozeně projevuje odpor k práci. Snaží se jí vyhýbat. Proto je třeba, aby vedoucí své podřízené pravidelně kontrolovali, zda plní své povinnosti“. Více než polovina respondentů se zmiňovaným tvrzením nesouhlasila a odpověděla, „Spíše ne“ konkrétně tuto odpověď zvolilo 11 respondentů. Ostatní respondenti s tvrzením souhlasili a odpověděli „Spíše ano“, definitivní souhlas s tvrzením zvolil jenom 1 respondent (Graf 5).

**Graf 5:**Tvrzení 1

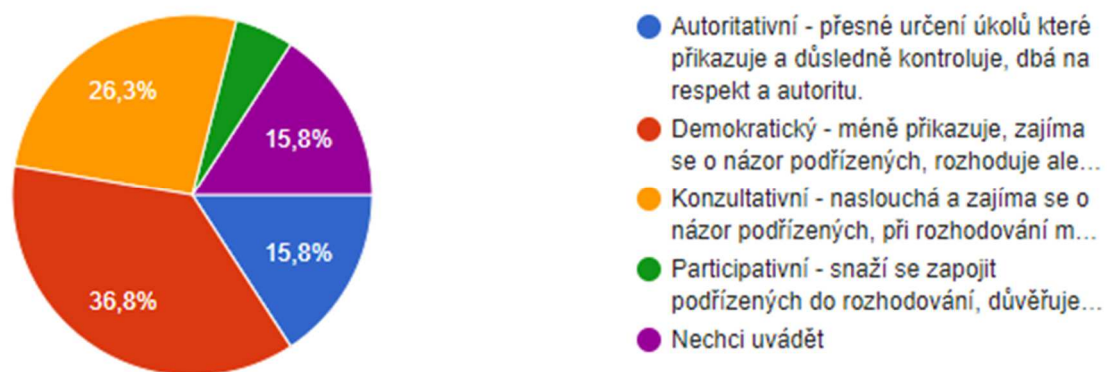


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 6: Styl řízení vedoucího

Z grafu 6 lze vyčíst že, většina respondentů zvolila, že styl řízení jejich vedoucího je demokratický, konkrétně se jedná o 7 zaměstnanců, ostatní zaměstnanci si myslí, že styl řízení je konzultativní, v obou případech lze říci, že zaměstnanci zvolili tzv. měkký styl řízení, ostatní zaměstnanci odpověděli, že jejich vedoucí je autoritativní (autokratický), nutné podotknout že 3 respondenti nechtěli odpovídat na to, jaký styl řízení je u jejich vedoucího.

**Graf 6:**Styl řízení vedoucího

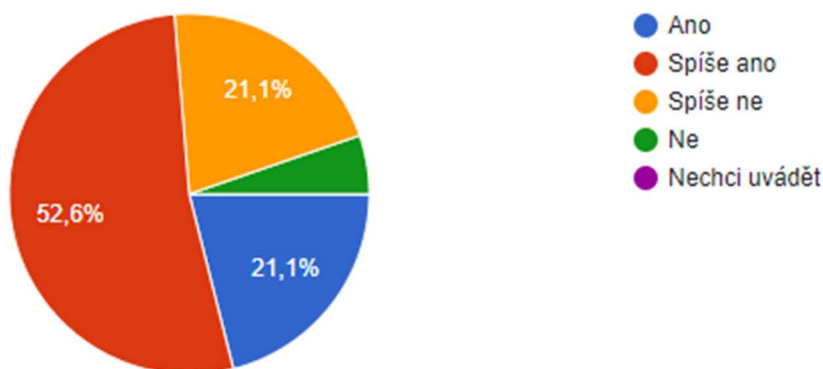


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 7: Spokojenost se stylem řízení vedoucího

Více než polovina respondentů (tj. 52,6 %) uvedla že je spíše spokojena se stylem řízení svého vedoucího, ostatní skupina respondentů projevila definitivní spokojenost se stylem řízení, konkrétně se jedná o 4 respondenty, další 4 respondenti odpověděli, že jsou spíše nespokojené, a 1 respondent projevila definitivní nespokojenost (Graf 7).

**Graf 7:**Spokojenost se stylem řízení vedoucího

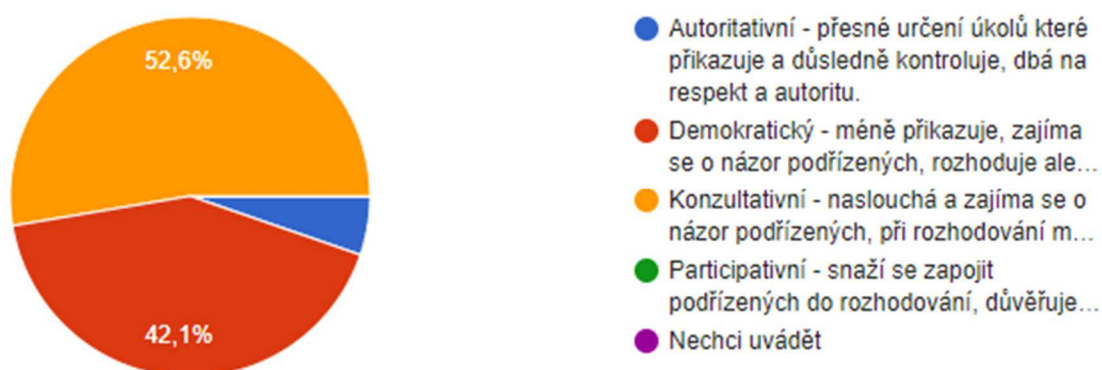


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 8: Styl řízení, který by vyhovoval respondentům

Respondenti se v tyhle otázce rozdělili na dvě skupiny. Větší nadpoloviční skupina zvolila, že by jim jako zaměstnancům vyhovoval konzultativní styl, konkrétně se jedná o 10 respondentů. Druhá menší skupina zvolila styl demokratický. V návaznosti na otázku č. 6 tento styl řízení taky zaměstnanci volili jako stávající styl svého vedoucího (Graf 8).

**Graf 8:**Styl řízení, který by vyhovoval respondentům



Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 9: Nejeфекtivnější styl řízení podle respondentů

Z grafu 9 lze říct že, většina respondentů jako nejeфекtivnější styl řízení uvádí demokratický, jedná se o 10 respondentů. Na druhém místě je podle respondentů konzultativní styl, co přibližně odpovídá stylům, které podle respondentů v návaznosti na odpovědi v předešlé otázce, by jim vyhovovaly nejvíce.

**Graf 9:**Nejeфекtivnější styl řízení podle respondentů

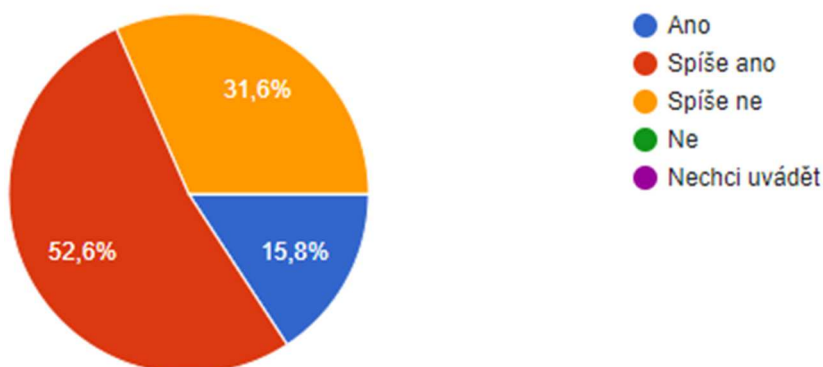


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 10: Tvrzení 2

Respondenti odpovídali na následující tvrzení: „Pracovníci často zneužívají volnějších stylů řízení jejich vedoucích, to vede ke zpřísnění stylů řízení vedoucích pracovníků“. Většina respondentů odpověděla, že s tvrzením spíše souhlasí, definitivně ale souhlasily pouze 3 respondenti. Ostatní spíše nesouhlasí s daným výrokem, konkrétně se jedná o 6 respondentů (tj. 31,6 %), (Graf 10).

**Graf 10:**Tvrzení 2

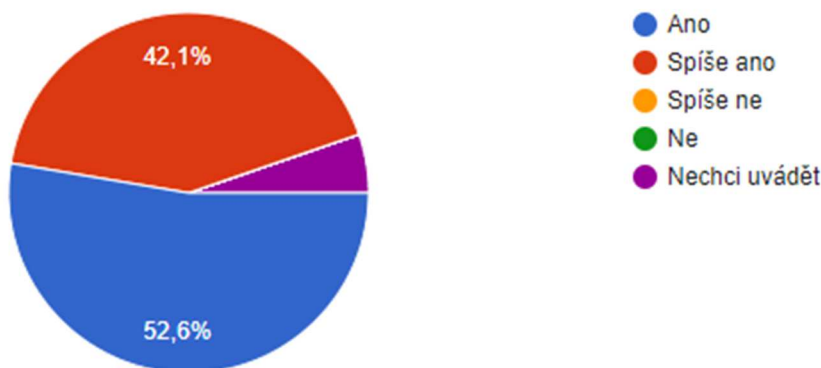


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 11: Důvěra vedoucího

Větší část respondentů, zaměstnanců, si myslí, že jim jejich vedoucí plně důvěřuje, jak lze z grafu 11 vyčíst. Ostatní odpověděli, že spíše důvěřuje. 1 respondent nechtěl na otázku odpovídat.

**Graf 11:**Důvěra vedoucího

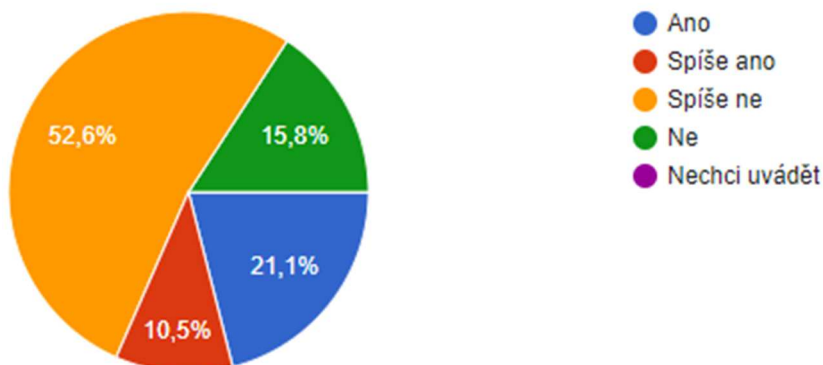


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 12: Pravidelná kontrola ze strany vedoucího

Z grafu 12 vyplývá, že podle více než poloviny respondentů (tj. 52,6 %) pravidelnou kontrolu vedoucí spíše neprovádí. Ostatní skupina respondentů, konkrétně se jedná o 21,1%, naopak uvedla, že je vedoucí pravidelně kontroluje. Může se jednat o zaměstnance, kteří z náhodných důvodů mohli být zkontrolováni 2 a více krát po sobě.

**Graf 12:**Pravidelná kontrola ze strany vedoucího

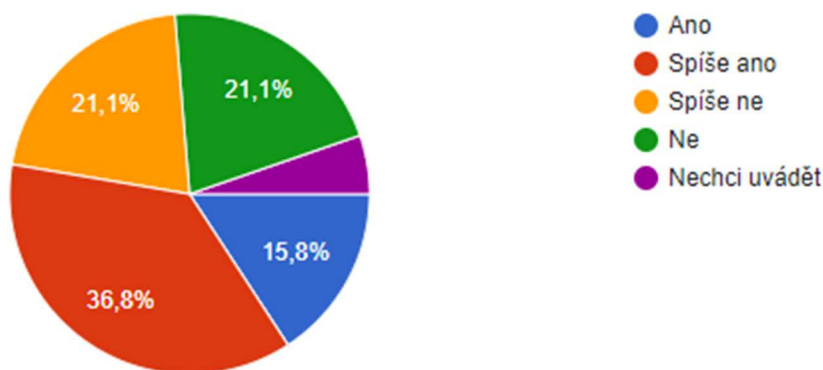


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 13: Delegování pravomoci

Z grafu 13 vyplývá, že odpovědi jsou od sebe celkem odlišné, nicméně většina respondentů (tj. 36,8 %) uvedla, že jim jejich vedoucí spíše deleguje pravomoci. Lze tedy předpokládat, že vedoucí deleguje pravomoci pouze některým respondentům.

**Graf 13:**Delegování pravomoci

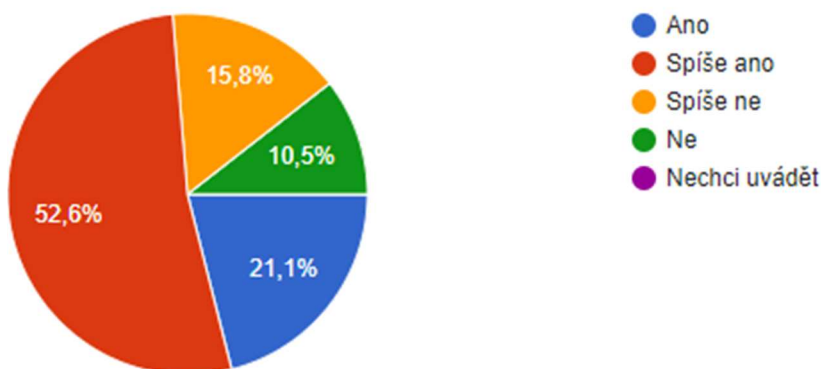


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 14: Motivace ze strany vedoucího

Většina respondentů odpověděla, že jejich vedoucí je spíše dokáže motivovat. Další část odpověděla definitivním souhlasem, konkrétně se jedná o 21,1 % (Graf 14).

**Graf 14:**Motivace ze strany vedoucího

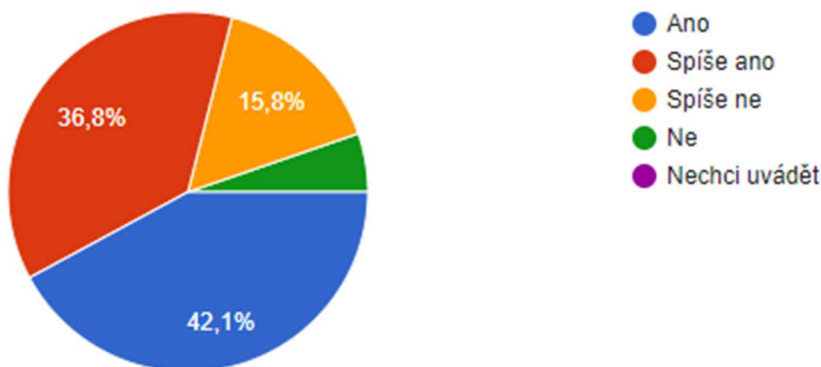


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 15: Zpětná vazba od vedoucího o pracovním výkonu

Jak lze z grafu 15 vyčíst, většina respondentů dostává zpětnou vazbu od svého vedoucího, konkrétně se jedná o 42,1 %. Na druhém místě respondenti odpověděli, že zpětnou vazbu spíše dostávají. 3 zaměstnanci odpověděli, že spíše ji nedostávají, a jeden uvedl, že zpětnou vazbu nedostává vůbec.

**Graf 15:** Zpětná vazba od vedoucího o pracovním výkonu

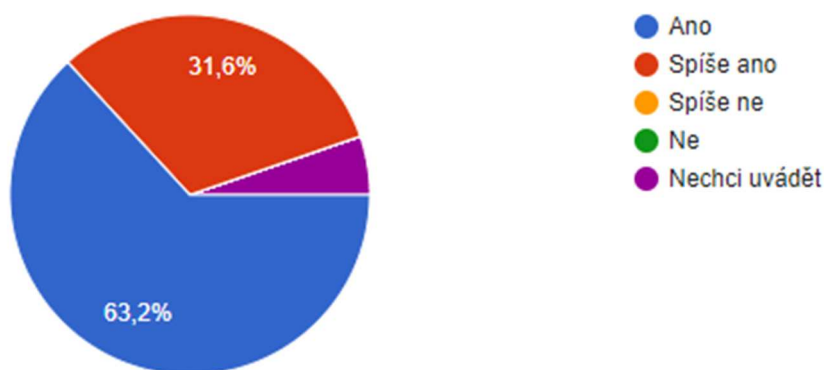


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 16: Větší zpětná vazba

Z grafu 16 plyne, že většina respondentů, tedy zaměstnanců si určitě přeje větší zpětnou vazbu ze strany vedoucího. Konkrétně se jedná o 63,2 %, ostatní respondenti odpověděli že spíše si přejí dostávat ještě větší zpětnou vazbu.

**Graf 16:** Větší zpětná vazba



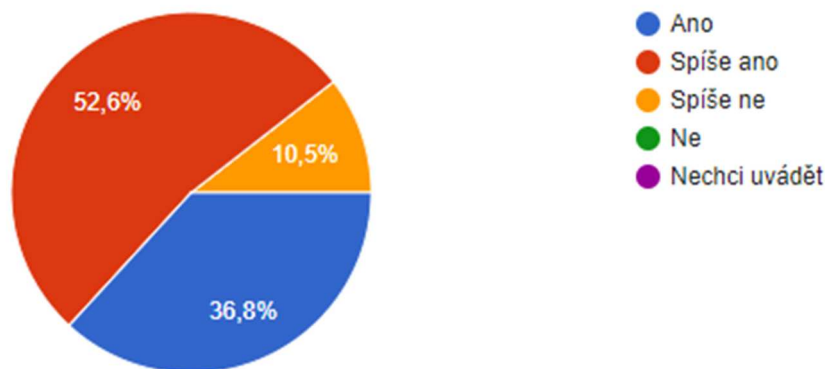
Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)



### Otázka 17: Prostor respondentů na vlastní názor

Většina respondentů uvádí, že spíše má a dostává prostor pro vlastní názor, konkrétně se jedná 52,6% respondentů. Další skupina respondentů definitivně souhlasí s první odpovědí, tedy určitě má prostor na vlastní názor o pracovní problematice (Graf 17).

**Graf 17:** Prostor respondentů na vlastní názor

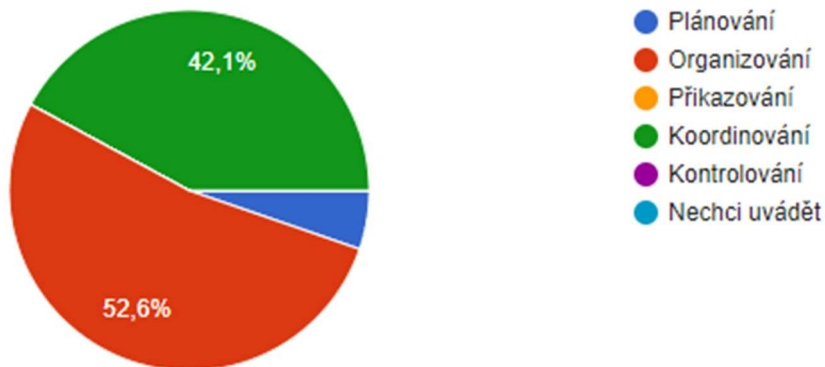


Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### Otázka 18: Nejdůležitější funkce vedoucího (manažera)

Z grafu 18 lze vyčíst že více než polovina respondentů odpověděla, že nejdůležitější funkcí vedoucího je organizování, konkrétně jedná se o 52,6 %. Další respondenti odpověděli, že je to koordinování, neboli vedení lidí. Bylo jich 8 (tj. 42,1 %).

**Graf 18:** Nejdůležitější funkce vedoucího (manažera)



Zdroj: Google Forms, vlastní zpracování (2023)

### 4.3 Rozhovor s vedoucími pracovníky

Rozhovor byl proveden se 2 vedoucími pracovníky, obě z nich jsou ženy a působí v organizaci více než 10 let. Jedná vedoucí pracovnice působí ve funkci ředitelky, druhá je vedoucí oddělení. Vedoucí pracovníci organizace ABC si přáli být anonymní a pro splnění této podmínky proto budou v rozhovoru uvedeny jako „vedoucí pracovník 1“, a „vedoucí pracovník 2“.

#### **Polostrukturovaný rozhovor:**

**Otázka na vedoucí pracovníky č.1:** *Jaký je podle Vás Váš styl řízení?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *Hodně rozsáhlá otázka. Záleží podle rozsáhlosti a obtížnosti úkolu. Zaměstnanci a my se musíme řídit určitými pokyny, předpisy a zákony. Jelikož se snažíme konzultovat se zaměstnanci, viděla bych to na takový individuálnější styl, protože my se musíme dopracovat do cíle a splnit úkoly, které nám přichází z centrály. Osobně bych se zařadila do demokratického stylu řízení.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Upřednostňuji spíše demokratický styl řízení. Snažím se ze své pozice být aktivní, podporuji rychlé rozhodování, ale zároveň naslouchám svému okolí. V případě obsáhlejšího úkolu, který obnáší týmovou práci mých podřízených, preferuji společnou diskusi nad jeho řešením, rozdělení jednotlivých činností na jednotlivé podřízené a jasné vytyčení společného cíle. V diskusi nad problémem dávám prostor všem vyjádřit svůj názor a návrh způsobu řešení. Mým cílem je navodit na svém pracovišti příjemné a pohodové prostředí, podporuji vzájemnou komunikaci zejména ze strany mých podřízených. Jsem ochotna jim naslouchat a pomoci při řešení možných problémů. Zároveň očekávám jejich spolupráci, respekt a snažím se vybudovat na pracovišti vzájemnou důvěru.*

**Otázka na vedoucí pracovníky č.2:** *Myslíte si, že jsou Vaši podřízení spokojeny s prací v organizaci?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *Každý to vidí jinak. Vždycky je to o vztazích. Do práce chodit musíme a myslím si, že zaměstnanci tady jsou spokojeni, jinak by tu nebyl., Pokud ty lidi už tady jsou, tak to přeci něco znamená, pokud ale lidi nejsou spokojeny, tak buď se jim budu snažit pomoci. Jestli to nepůjde, tak prostě skončí. Nestabilita v zaměstnancích je celkově vyjádřena nestabilitou v organizaci, taky je to samozřejmě oddělení od oddělení.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Na pracovišti panují dobré vztahy mezi podřízenými pracovníky, nepozorují významnou nevraživost, soutěžení či obdobné disharmonie. K danému stavu jistě přispívá fakt, že jsme všichni v podobné věkové kategorii, nejsou zde generační ani jiné zásadní rozdíly. Ve vztahu nadřízený podřízený se snažím být velmi vstřícná a empatická, být nápomocna i na nepracovní úrovni. Chci, abychom se na sebe mohli vzájemně spolehnout. Ano, věřím, že jsou mi podřízení s prací v organizaci spokojeni, alespoň po stránce mého vedení.*

**Otázka na vedoucí pracovníky č.3:** *Jak hodnotíte vztah se svými podřízenými, zajímá Vás jejich zpětná vazba?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *Vztahy jsou fajn, můžu se na ně spolehnout. Holky jsou ochotní, rychlé, a zpětná vazba a celkově komunikace s nimi je pro mě samozřejmě důležitá. Podle mě taky komunikaci nahrává to, že jsme podobné věkové kategorie. Spojuje nás to a více si rozumíme.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Ano, snažím se podřízeným naslouchat, jsem otevřená jejich názorům a případné diskusi. Cílem není jen nalézt řešení daného problému, ale nebát se oboustranně komunikovat.*

**Otázka na vedoucí pracovníky č.4:** *Co si myslíte o individualitě v managementu? Umíte přistupovat individuálně k některým podřízeným?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *Ano samozřejmě, bez toho to prostě nejde. My jako vedoucí chodíme na školení. Školení jsou různá, o práci ve skupině, o tom, jak jednat se spolupracovníky, jak se chovat k různým typům zaměstnancům atd. Dokonce můj nadřízený mi může doporučit školení, na který podle něho bych měla jít a získat nějakou informaci.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Každý podřízený je individualitou, osobností, která má své klady i zápory. Je třeba znát jejich kvality, je dobré jich v pracovním procesu využít a zároveň mít přehled o jejich slabých stránkách, které je třeba při řízení také zohlednit.*

**Otázka na vedoucí pracovníky č.5:** *V teorii managementu existuje tzv. teorie X a Y, kdy teorie X předpokládá, že průměrní zaměstnanci projevují odpor k práci a musí být nějak popoháněny, kontrolovány a práci vykonávají jenom na fyziologické úrovni kvůli mzdě. Naopak teorie Y předpokládá, že vlastně zaměstnanci vnímají práci jako něco přirozeného, jak je to ve vaší organizaci?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *Tak u nás podle mě je to jasná teorie Y. Pracovat se musí všude a myslím si, že to každý člověk vnímá stejně, mojí podřízené určitě také.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Přikláním se spíše k teorii Y. Věřím, že každý z mých podřízených vnímá výkon své profese jako součást života a jistého druhu naplnění. Finanční aspekt je samozřejmě důležitý pro všechny. Pokud by však spokojenost s prací nebyla dostatečná, domnívám se, že fluktuace na mém oddělení by byla mnohem vyšší.*

**Otázka na vedoucí pracovníky č.6:** *Kontrolujete své podřízené, je podle Vás kontrola důležitá?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *Ano, kontrolovat musíme a kontrola je důležitá. Nařizuje nám to naše směrnice. Důležitá je kvůli tomu, že odpovědnost je na mě, jako vedoucím. Myslím, že kontrolovat je povinen každý vedoucí. Nejsem ale taková, že bych kontrolovala nějak často a schválně. Většinou se jedná o namátkové kontroly.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Ano, kontrola je důležitá pro správné plnění úkolu a brzké odbourání případných chyb a nedostatků. Při jejich nalezení je důležité s podřízených tyto nedostatky rozklíčovat, diskutovat o nich a zcela na místě je požadovat nápravu. Kontrolu nechápu jako negativní aspekt řízení. Je však třeba s podřízenými komunikovat a motivovat je k bezchybné práci.*

**Otázka na vedoucí pracovníky č.7:** *Myslíte si, že Váš styl řízení je zaměřen na lidi, nebo spíš na výkon. Co je důležitější? Kompromis?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *Pro mě je důležitý výkon, a člověka bych vybírala podle výkonu. Je to přeci něco podle čeho toho zaměstnance budu hodnotit. Samozřejmě beru v potaz, že každý ten výkon podává jinak a každý z podřízených se projevuje jinak. Někdo se třeba umí zachovat správně v krizových situacích, jiný zas v takové situaci výkon nepodá.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Mám ráda rychlé řešení úkolu, snažím se jej najít včas a bez zbytečných prodlev. Je však důležité vzít v potaz i lidský faktor a zohlednit práci svých podřízených. Jsem pro kompromis v této oblasti.*

**Otázka na vedoucí pracovníky č.8:** *Důvěřujete svým podřízeným? Přenecháváte jim odpovědnost, a v některých případech pravomoci?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *Ano, důvěřuji samozřejmě. V některých oblastech jim předávám některé ze svých pravomocí. Oni to holky i ví, že pokud dostaneme nějaký větší úkol, tak se ty podřízené i víc spojí. Začnou být týmovější a motivovat se navzájem.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Ano, u některých pracovníků vím, že se mohu spolehnout na jejich výkon, přístup k práci či kvalitu odvedené práce. V takových případech je požádám o užší spolupráci, případně deleguji některé své pravomoci.*

**Otázka na vedoucí pracovníky č.9:** *Jaký je podle Vás nejefektivnější styl řízení a proč?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *No určitě pod tlakem se dělá hůř, takže důležitá je motivace. Netlačit na lidi. Pokud něco pospíchá tak jim to prostě sdělíme. Určitě efektivní bude takový, který bude motivovat a podporovat lidi. Podřízené se musí cítit bezpečně a vědět, že mohou za vedoucím kdykoliv to potřebují přijít.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Styl řízení vedoucího pracovníka je důležité zvolit tak, aby co nejlépe podpořil motivaci svých podřízených k pracovnímu výkonu. Zároveň je nutno vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém se podřízené budou cítit bezpečně, jistě s vědomím, že se mohou obrátit na svého nadřízeného s jakýmkoli problémem, prostředí, které podporuje vzájemnou důvěru. Pokud budou pracovníci spokojení, nebudou se bát komunikovat, budou lépe plnit pracovní úkoly a budou se v práci cítit dobře. To je mým cílem – volím demokratický styl řízení.*

**Otázka na vedoucí pracovníky č.10:** *Vidíte nějaký prostor pro úpravy a zlepšení v organizaci pomocí stylů řízení a celkově vedení lidí, můžete navrhnout nějaké doporučení, úpravy drobné či nikoliv?*

**Odpověď vedoucího pracovníka 1:** *Je to vždycky o lidech, požadavcích a předpisech. Musíme najít nějaký kompromis a být v souladu v tomto smyslu. Podle mě ke zlepšení dojde*

*v každé organizace, pokud začne víc motivovat lidi, chválit je a povzbuzovat různými formami. Je strašně důležitý, aby lidi chodili do práce, a hlavně, a by tam chodili rádi.*

**Odpověď vedoucího pracovníka 2:** *Vedoucí pracovník by měl být především člověk, který má ke svým podřízeným dobrý vztah, naslouchá jim. Zároveň má jejich respekt a ochotu k plnění pracovních úkolů. Aby byly mezilidské vztahy na pracovišti co nejlepší, je třeba stanovit jasná pravidla, vycházet svým podřízeným vstříc, zajímat se o jejich potřeby a společně řešit vzniklé problémy, diskutovat a v závěru učinit rozhodnutí. Mít tzv. zdravou autoritu.*

## 5 Výsledky a diskuse

Z výsledků dotazníkového šetření lze zjistit, že v organizaci ABC působí především ženy ve věku 46-55 let s absolvovaným středoškolským vzděláním s maturitou, které jsou v organizaci ABC zaměstnané již více než 10 let. Samy se přiklání k teorii Y podle Douglase McGregora (1906-1964) a styl řízení svého vedoucího uvádí jako demokratický. Se stylem řízení vedoucího jsou spíše spokojeny, ale lze předpokládat, že by jim více vyhovoval konzultativní styl řízení. Nicméně za nejefektivnější styl řízení považují demokratický. Zaměstnanci spíše souhlasí s tvrzením, že pracovníci obecně často zneužívají volnějších stylů řízení, což vede ke změně stylu řízení vedoucích pracovníků na více "přísný". Většina zaměstnanců uvádí, že jim jejich vedoucí definitivně důvěřuje a spíše je pravidelně nekontroluje. Některým zaměstnancům vedoucí pracovník deleguje pravomoci. Většina zaměstnanců je motivována ze strany vedoucího a dostává zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu. Nicméně si přeje dostávat zpětnou vazbu častěji a ve větší míře. Zaměstnanci mají prostor na vlastní názor o pracovní problematice. Za nejdůležitější funkci vedoucího pracovníka považují organizování.

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplývá, že vedoucí pracovnice 1 se většinou snaží konzultovat se zaměstnanci, musí se ale řídit pokyny a zákony při rozhodování. Svůj osobní styl charakterizuje jako "individuálnější", přiklání se ale k demokratickému stylu řízení. Vedoucí pracovnice 2 uvedla, že její styl řízení je demokratický. Naslouchá svému okolí a preferuje společnou diskusi, také podporuje vzájemnou komunikaci. Podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006, s. 142) „*výhodou demokratického stylu řízení je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování*“. Vedoucí pracovnice 1 uvedla, že jsou zaměstnanci spokojeni v organizaci. Vedoucí pracovnice 2 si taktéž myslí, že jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni. Podle ní tomu přispívá fakt, že je většina zaměstnanců podobné věkové kategorii, a nejsou tedy zásadní generační rozdíly. Dotazník směřovaný zaměstnancům její výrok potvrzuje. Vztahy s podřízenými podle obou vedoucích pracovník jsou pozitivní, zajímají se o zpětnou vazbu podřízených. Potvrzuje to i dotazník směřovaný zaměstnancům. Obě vedoucí pracovnice přistupují v potřebných situacích k podřízeným individuálně a jsou si vědomé, že je třeba mít přehled o slabých stránkách jejich podřízených. Dle McGregorovy teorie se obě vedoucí pracovnice ztotožnily s názorem a uvedly, že se přiklání k teorii Y. Vodáček, Vodáčková (2009, s. 120) uvádí, že pokud „*manažer*

v převažující míře přijal předpoklady teorie Y, pak by pro něj vyplynula nutnost preferovat volný, demokratický styl a participativní charakter vedení spolupracovníků. Takové vedení spolupracovníků se v manažerské literatuře obvykle označuje jako naprosto liberální, resp. demokratické či nedirektivní vedení. Jde o vedení s plnou autonomií vedených spolupracovníků“. Vedoucí pracovnice 2 dodala, že finanční aspekt je samozřejmě důležitý, ale pokud by její podřízení s prací na jejím oddělení byly nespokojené, fluktuace by byla mnohem vyšší. Obě vedoucí pracovnice kontrolují své podřízené. První uvedla, že většinou kontroluje namátkově, což odpovídá výsledkům dotazníku, kdy podřízené uvedly, že jejich vedoucí je pravidelně spíše nekontroluje. Dle manažerské teorie GRID, autory jsou Robert Blake, Jane S. Moutonová, uvedla vedoucí pracovnice 1, že se obecně zaměřuje spíše na výkon. Vedoucí pracovnice 2 je pro kompromis mezi lidmi a výkonem dle GRID teorie. Obě vedoucí pracovnice důvěřují svým podřízeným, což potvrzuje dotazníkové setření. Cejthamr, Dědina (2010, s. 65) uvádí že „prvním krokem k efektivnímu řízení lidí je důvěra ve své vlastní schopnosti a vědomí svých silných a slabých stránek“. Taktéž obě pracovnice uvedly, že zvoleným podřízeným delegují pravomoci. Dotazník toto opět potvrdil. Dle vedoucí pracovnic se demokratický styl jeví neefektivnějším. Vedoucí pracovnice 1 uvedla, že se pod tlakem vykonává práce určitě hůř. Dle obou vedoucích pracovnic je důležité motivovat podřízené. V tomto smyslu se obě shodly, že prostor pro zlepšení vidí v ještě větší motivaci pracovníků.

## 5.1 Návrhy a doporučení

Dle zjištěných poznatků se styly řízení a vedení lidí v organizaci ABC dají nazvat „volnějšími“, jako např. demokratický či konzultativní. Dle Bělohávkova, Košťana a Šuleře (2006) nevýhodou demokratického stylu řízení je časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování. Vedoucí pracovníci působí v organizaci ABC přes 10 let, stejně tak jako větší část zaměstnanců organizace. V organizaci je jistá míra zvyklosti mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Z důvodu menšího počtu zaměstnanců věkové kategorie 26-35 let, a absenci věkové kategorie 18-25 let, lze předpokládat, že styl řízení a vedení lidí tyto zaměstnanci mohou vnímat jinak, a mohou zde tedy nastat nejasnosti. Zaměstnanci jsou sice spokojeni se zpětnou vazbou vedoucích pracovníků ale jsou pro zvětšení míry zpětné vazby od vedoucích pracovníků. Podle výstupů z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace a polostrukturovaných rozhovorů mezi vedoucími



pracovníky organizace lze říct, že stávající stav uplatňovaných stylů řízení a vedení lidí je v celku uspokojivý.

Nicméně obecným doporučením bude zvážit, zda v nějakých vybraných případech či situacích nemůže být jiný styl řízení efektivnější např. při rozhodování v krizových situacích, a v situacích s vyžadující rychlou reakci. Zaměřit se na vztahy zaměstnanců mladších věkových kategorií tj. 18-25 let, 36-45 let. Zajistit větší zpětnou vazbu ze strany vedoucích pracovníků. A ještě více motivovat dle možnosti a zdrojů. Podle Vebera a kol. (2000, s. 260) *„nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokáží modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků“*.

## 6 Závěr

Problematika stylů řízení a vedení lidí bude aktuální téma v manažerské oblasti vždy, jelikož se jedná především o mezilidské vztahy v pracovním prostředí. Každý podřízený, stejně jako manažer, je individuální a je potřeba tuto individuálnost vnímat, a využít především pozitivní směrem.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení v problémové oblasti organizace ABC, pomocí analýzy stylů řízení a vedení lidí. Analýza zahrnovala kvantitativní metodu dotazníkového šetření a kvalitativní metodu polostrukturovaného rozhovoru. Obě metody analýzy byly postaveny na základě teoretických východisek. Teoretická východiska zahrnují studium odborné literatury, ze které tedy i vychází analýza.

Dotazníkové šetření proběhlo mezi zaměstnanci organizace ABC. Dotazník byl zcela anonymní, obsahoval 18 otázek postavených na bázi teoretických východisek. Na dotazník reagovalo celkem 19 respondentů, návratnost dotazníku je 95 %. Odpovědi respondentů se dají ohodnotit jako pozitivní. Názor zaměstnanců na styl řízení jejich vedoucích je ve větší míře též pozitivní. Zaměstnanci odpověděli, že styl jejich vedoucích je demokratický. Vedoucí jim věnují pozornost, důvěřují, dokážou je motivovat a některým z nich delegují pravomoci.

Rozhovor proběhl se dvěma vedoucími pracovníky, v organizaci obě působí přes 10 let. Obě svůj styl řízení ztotožnily s demokratickým. Dle teorie X a Y obě vidí své nadřízené spíše z pohledu teorie Y. Dle teorie GRID názory vedoucích jsou rozdílné, vedoucí 1 se zaměřuje spíše na výkon, vedoucí 2 na průměr mezi lidmi a výkonem. Jak jedna, tak druhá vedoucí svým podřízeným důvěřuje a některým delegují pravomoci. To se potvrzuje i odpovědí respondentů. Podle výsledků rozhovorů s vedoucími, lze říci, že jejich styly řízení jsou zaměřené spíše na samostatnost podřízených. Jak jedna z vedoucích sama uvedla, nejsou mezi vedoucími a většinou jejich podřízenými velké generační rozdíly. Jak vedoucí, tak její podřízení působí v organizaci již více než 10 let. Za takovou dobu spolupráce mohlo dojít k jisté míře zvyklosti mezi vedoucími a podřízenými. Což mohlo vést ke zkreslení výsledků jak v dotazníkovém šetření, tak v rozhovoru s vedoucími pracovníky.

Doporučením pro organizaci ABC je zaměřit se na vztahy vedoucích pracovníků ke generačně odlišným věkovým skupinám, dle dotazníku tj., 18-25 let, 36-45 let. Zaměřit

se také na styl řízení nových zaměstnanců. Zvážit, zda v nějakých vybraných případech či situacích nemůže být jiný styl řízení efektivnější. Zajisti zpětnou vazbu o pracovních výkonech zaměstnanců ve větší míře.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům* [online]. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020 [cit. 2023-03-09]. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-679-2.

BĚLOHLÁVEK, František a KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. viii, 724 s. : Business books. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* [online]. Praha:Grada, 2011 [cit. 2023-03-09]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-7427-5.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozšíř. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ; Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů* [online]. Praha: Grada, 2016 [cit. 2023-03-09]. ISBN 978-80-271-9123-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* [online]. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011 [cit. 2023-03-09]. ISBN 978-80-247-7429-9.

ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků* [online]. 1. vyd. [Česko]: Grada, 2007 [cit. 2023-03-09]. ISBN 978-80-247-6207-4.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2001. 700 s., tb., rejstř. ISBN 80-7261-029-5. VODÁČEK, Leo a

VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření, styly řízení a vedení lidí.

Příloha č. 2 - Polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky.

Příloha č. 1

**Dotazníkové šetření, styly řízení a vedení lidí.**

Dobrý den,

jsem studentem 3. ročníku na Provozně ekonomické fakultě – České zemědělské univerzity v Praze. Píšu bakalářskou práci na téma „Styly řízení a vedení lidí ve zvolené organizaci“. Chtěl bych Vás požádat o věnování několika minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a jeho výstupní data budou sloužit pouze pro potřeby mé bakalářské práce.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - Žena
  - Muž
  - Nechci uvádět
  
2. Jaký je Váš věk?
  - 18-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 46-55
  - 56 a více
  - Nechci uvádět
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Základní
  - Střední s vyučením / bez maturity
  - Střední s maturitou
  - Vyšší odborné
  - Vysokoškolské
  - Nechci uvádět
  
4. Délka Vašeho působení v organizaci.
  - méně než 2 roky
  - 2-5 let
  - 6-10 let

- více než 10 let
  - Nechci uvádět
5. Souhlasíte s následujícím tvrzením?  
Tvrzení: „Společnost přirozeně projevuje odpor k práci. Snaží se jí vyhýbat. Proto je třeba aby vedoucí své podřízené pravidelně kontrolovali, zda plní své povinnosti“
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nechci uvádět
6. Styl řízení mého vedoucího je.
- Autoritativní - přesné určení úkolů které přikazuje a důsledně kontroluje, dbá na respekt a autoritu.
  - Demokratický - méně přikazuje, zajíma se o názor podřízených, rozhoduje ale sám.
  - Konzultativní - naslouchá a zajíma se o názor podřízených, při rozhodování může ale nemusí zohlednit jejich názor.
  - Participativní - snaží se zapojit podřízených do rozhodování, důvěřuje podřízeným, příliš nekontroluje.
  - Nechci uvádět
7. Jste spokojení se stylem řízení vedoucího?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nechci uvádět
8. Který styl řízení by Vám vyhovoval?
- Autoritativní - přesné určení úkolů které přikazuje a důsledně kontroluje, dbá na respekt a autoritu.
  - Demokratický - méně přikazuje, zajíma se o názor podřízených, rozhoduje ale sám.



- Konzultativní - naslouchá a zajíma se o názor podřízených, při rozhodování může ale nemusí zohlednit jejich názor.
  - Participativní - snaží se zapojit podřízených do rozhodování, důvěřuje podřízeným, příliš nekontroluje.
  - Nechci uvádět
9. Který styl řízení se Vám zdá nejefektivnější?
- Autoritativní - přesné určení úkolů které přikazuje a důsledně kontroluje, dbá na respekt a autoritu.
  - Demokratický - méně přikazuje, zajíma se o názor podřízených, rozhoduje ale sám.
  - Konzultativní - naslouchá a zajíma se o názor podřízených, při rozhodování může ale nemusí zohlednit jejich názor.
  - Participativní - snaží se zapojit podřízených do rozhodování, důvěřuje podřízeným, příliš nekontroluje.
  - Nechci uvádět
10. Souhlasíte s následujícím tvrzením?  
Tvrzení: „Pracovníci často zneužívají volnějších stylů řízení jejich vedoucích, to vede ke zpřísnění stylů řízení vedoucích pracovníku.“
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nechci uvádět
11. Důvěřuje Vám Váš vedoucí?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nechci uvádět
12. Kontroluje Vás Váš vedoucí pravidelně?
- Ano
  - Spíše ano

- Spíše ne
- Ne
- Nechci uvádět

13. Deleguje Vám Váš vedoucí některé ze svých pravomocí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nechci uvádět

14. Dokáže Vás Váš vedoucí efektivně motivovat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nechci uvádět

15. Dostáváte od Vašeho vedoucího zpětnou vazbu o Vaší práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nechci uvádět

16. Přáli byste si dostávat zpětnou vazbu častěji a ve větší míře?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nechci uvádět

17. Nechává Vám Váš vedoucí prostor na vlastní názor na určitou problematiku?

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nechci uvádět

18. Která z následujících uvedených manažerských funkcí je podle Vás nejdůležitější?

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Koordinování
- Kontrolování
- Nechci uvádět

Příloha č. 2

**Polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky.**

Otázky:

1. Jaký je podle Vás Váš styl řízení?
2. Myslíte si, že jsou Vaši podřízení spokojeny s prací v organizaci?
3. Jak hodnotíte vztah se svými podřízenými, zajímá Vás jejich zpětná vazba?
4. Co si myslíte o individualitě v managementu umíte přistupovat individuálně k některým podřízeným?
5. V teorii managementu existuje tzv. teorie X a Y, kdy teorie X předpokládá že průměrní zaměstnanci projevují odpor k práci a musí být nějak popoháněny, kontrolovány a práci vykonávají jenom na fyziologické úrovni kvůli mzdě. Naopak teorie Y předpokládá že vlastně zaměstnanci vnímají práci jako něco přirozeného, jak je to ve vaší organizaci?
6. Kontrolujete své podřízené, je podle Vás kontrola důležitá?
7. Myslíte si, že Váš styl řízení je zaměřen na lidi nebo spíš na výkon, co je důležitější? Kompromis?
8. Důvěřujete svým podřízeným? Přenecháváte jim odpovědnost a v některých případech pravomoci?
9. Jaký je podle Vás nejefektivnější styl řízení a proč?
10. Vidíte nějaký prostor pro úpravy a zlepšení v organizaci pomocí stylů řízení a celkově vedení lidí, můžete navrhnout nějaké doporučení, úpravy drobné či nikoliv?