

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Styly vedení lidí**

**Monika Beránková**

© 2017 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Monika Beránková

Provoz a ekonomika

Název práce

**Styly vedení lidí**

Název anglicky

**Leadership styles**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je charakteristika zvoleného podniku, zhodnocení vztahů mezi vedoucími a podřízenými pracovníky, identifikace stávající situace ve vybraném podniku v oblasti uplatňování stylů vedení lidí a navržení postupů, které v podniku povedou ke zlepšení situace.

### **Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány pojmy spojené s problematikou vedení lidí. Tyto údaje a informace byly získány na základě analýzy sekundárních zdrojů dat, zejména pomocí analýzy, dedukce a syntézy. Praktická část je zpracována na základě teoretických poznatků a zpracování primárních dat, které byly pořízeny dotazníkovým šetřením ve vybraném podniku, strukturovaným rozhovorem a pozorováním v daném podniku.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Teoretická východiska. 4. Vlastní práce. 5. Výsledky a diskuse. 6. Závěr. 7. Seznam použitých zdrojů. 8. Přílohy.

Harmonogram

Cíl práce a metodika: Září 2016

Literární přehled: Listopad 2016

Vlastní řešení: Leden 2017

Odevzdání práce: Březen 2017

## Doporučený rozsah práce

30-40

## Klíčová slova

Vedení, manažer, management, , manažerské funkce, styly vedení, motivace, komunikace

---

## Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

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

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-.

---

## Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Styly vedení lidí" jsem 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 použitých zdrojů 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 15. 03. 2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za vedení, odborné rady a pomoc při zpracování bakalářské práce.

# Styly vedení lidí

## Souhrn

Předkládaná bakalářská práce je zpracována na téma „Styly vedení lidí“. Tato je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V části literární rešerše jsou shrnuty teoretické poznatky spojené s danou problematikou, jako jsou např. pojetí managementu, profil manažera, manažerské funkce nebo rozdělení stylů vedení. Podklady pro praktickou část byly pořízeny v podniku XYZ v.o.s., který si nepřeje být jmenován, a to na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci i vedoucími pracovníky - manažery. Dotazníky byly sestaveny na základě poznatků z teoretické části práce. S jedním z vedoucích pracovníků, zakladatelem firmy, byl proveden řízený strukturovaný rozhovor, který obsahoval stejné otázky jako v dotazníku, který byl předložen všem vedoucím pracovníkům, avšak odpovědi byly zaznamenány v rozšířené formě. Výsledky šetření jsou dále podloženy pozorováním při vykonávání bakalářské praxe.

**Klíčová slova:** vedení, styly vedení, management, manažer, manažerské funkce, organizace, vedoucí pracovník, rozhodování, motivace, komunikace

# Leadership styles

## Summary

Submitted bachelor thesis is elaborated on the theme of “Leadership styles”. It is divided into two parts, theoretical and practical. Theoretical part includes knowledges about the problems associated with the theme – management, managerial functions, properties of manager, division leadership styles, etc. Data for the practical part were obtained in company XYZ v.o.s., which doesn’t wish to be named, they are based on information from questionnaire, which was distributed to employees and executives - managers. Questionnaires were compiled on the basis of theoretical knowledges. One of the executives gave an interview, which contained the same questions as the questionnaire does, but answers were widespread. Results of survey are supported by observation during the undergraduate experience.

**Keywords:** leadership, leadership styles, management, manager, managerial functions, organization, manager, executive, decision making, motivation, communication

# Obsah

Česká zemědělská univerzita v Praze.....	1
<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Management.....	14
3.1.1 Pojetí managementu.....	14
3.2 Manažer.....	15
3.2.1 Profil manažera .....	15
3.2.2 Typy manažerů podle postavení v organizaci.....	17
3.3 Manažerské funkce.....	18
3.3.1 Rozhodování .....	18
3.3.2 Plánování .....	19
3.3.3 Organizování.....	20
3.3.4 Komunikování .....	21
3.3.5 Kontrolování .....	21
3.3.6 Řízení lidských zdrojů .....	23
3.4 Motivace.....	23
3.5 Vedení lidí.....	24
3.5.1 Styly vedení lidí .....	25
3.6 Rozdíl mezi vedením a řízením.....	27
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>30</b>
4.1 Charakteristika zvoleného subjektu .....	30
4.2 Postup vlastního zpracování.....	31
4.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	32
4.3.1 Zhodnocení pracovních podmínek.....	32
4.3.2 Zhodnocení vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky .....	33
4.4 Motivace a kontrola.....	36
4.5 Zhodnocení stylu vedení .....	39
4.5.1 Strukturovaný rozhovor .....	42
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>45</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>48</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>50</b>



## 8 Přílohy ..... 52

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Kontrolní cyklus.....	21
----------------------------------	----

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy manažerských rozhodnutí.....	19
Tabulka 2: Rozdíly mezi řízením a vedením.....	28
Tabulka 3: Spokojenost s náplní práce – zaměstnanci.....	32
Tabulka 4: Spokojenost s přístupem k náplni práce – vedoucí pracovníci.....	32
Tabulka 5: Kladná stránka na pracovišti – zaměstnanci.....	33
Tabulka 6: Kladná stránka na pracovišti pro zaměstnance – vedoucí pracovníci.....	33
Tabulka 7: Vzájemná důvěra s vedoucími pracovníky – zaměstnanci.....	34
Tabulka 8: Vzájemná důvěra s podřízenými – vedoucí pracovníci.....	34
Tabulka 9: Snaha o udržení přátelské atmosféry – zaměstnanci.....	34
Tabulka 10: Snaha o udržení přátelské atmosféry – vedoucí pracovníci.....	34 - 35
Tabulka 11: Míra rovnocenného jednání – zaměstnanci.....	35
Tabulka 12: Míra rovnocenného jednání – vedoucí pracovníci.....	35
Tabulka 13: Metody pro zlepšení pracovních výsledků – zaměstnanci.....	36
Tabulka 14: Metody pro zlepšení pracovních výsledků – vedoucí pracovníci.....	36
Tabulka 15: Způsob odměňování – zaměstnanci.....	37
Tabulka 16: Způsob odměňování – vedoucí pracovníci.....	37
Tabulka 17: Provádění kontroly plnění stanovených úkolů – zaměstnanci.....	37
Tabulka 18: Provádění kontroly plnění stanovených úkolů - vedoucí pracovníci.....	37 - 38
Tabulka 19: Forma prováděné kontroly – zaměstnanci.....	38
Tabulka 20: Forma prováděné kontroly – vedoucí pracovníci.....	38
Tabulka 21: Akceptování připomínek, nápadů či námětů – zaměstnanci.....	39
Tabulka 22: Akceptování připomínek, nápadů či námětů – vedoucí pracovníci.....	39
Tabulka 23: Možnost spolupodílet se na rozhodnutích – zaměstnanci.....	39 - 40
Tabulka 24: Možnost spolupodílet se na rozhodnutích - vedoucí pracovníci.....	40
Tabulka 25: Delegování části úkolů na podřízené – zaměstnanci.....	40
Tabulka 26: Delegování části úkolů na podřízené - vedoucí pracovníci.....	40

Tabulka 27: Dostatečné zajištění lidských zdrojů – zaměstnanci.....	41
Tabulka 28: Dostatečné zajištění lidských zdrojů – vedoucí pracovníci.....	41
Tabulka 29: Uplatňovaný styl vedení – zaměstnanci.....	41 - 42
Tabulka 30: Uplatňovaný styl vedení – vedoucí pracovníci.....	42

# 1 Úvod

Vedení lidí a lidské zdroje jsou obecně považovány za klíčový prvek fungování jakékoli organizace. Jsou to právě lidé, kdo stojí za úspěchem a efektivním dosahováním stanovených cílů. Z tohoto důvodu je vedení lidí stále aktuální téma, jelikož bez schopných vedoucích pracovníků, kteří budou následně přenášet své schopnosti na podřízené, nebude zajištěn chod organizace, což může vést k celkovému neúspěchu.

Mnoho odborníků se zabývá rozdělováním profilů manažerů a jejich stylů vedení. Dělení existuje celá řada, nelze však s jistotou říci, který styl je ten nejlepší. Výběr se dá pouze zúžit, a to na styl vedení, pod kterým pracují podřízení lépe a efektivně. V literatuře se lze nejčastěji setkat s takovým názorem, že nejlepší možnou variantou je „zlatá střední cesta“, tzn. vést lidi svědomitě s určitou mírou přísnosti a důslednosti, zároveň je však k lepším výsledkům pozitivně motivovat a rozvíjet jejich samostatnost.

Správný manažer by měl na každého podřízeného pohlížet se stejným respektem a chovat se k němu dle morálních předpisů, jelikož atmosféra na pracovišti bývá jeden z klíčových faktorů výkonnosti pracovníka. Musí být schopen udržovat dobré vztahy na pracovišti, řešit konflikty mezi jednotlivými pracovníky, rozvíjet potenciál zaměstnanců a v neposlední řadě zajišťovat svým chováním loajalitu k podniku každého jedince. Bez výše uvedených skutečností panuje na pracovišti nepříjemná atmosféra, která vede ke snižování výkonnosti pracovníků a tím pádem i ke snižování konkurenceschopnosti organizace.

*„Možná je to překvapující, ale management není objev moderní doby. Již před mnoha tisíci léty řídili faraóni nebo císařové rozsáhlé říše – někdy zdárně, jindy neúspěšně – a využívali přitom zkušeností rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky, zajímali se o výsledky, jaké přinesla jejich opatření.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 23)*

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je navržení postupů, které povedou ke zlepšení situace ve zvoleném podniku, a to na základě získaných poznatků z teoretické části práce, dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru a pozorování, které bylo provedeno při vykonávání bakalářské praxe.

Dílními cíli bakalářské práce jsou:

- charakteristika zvoleného podniku;
- zhodnocení vztahů mezi vedoucími a podřízenými pracovníky;
- identifikace stávající situace ve vybraném podniku v oblasti uplatňování stylů vedení lidí.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány a definovány hlavní pojmy spojené s managementem, profilem a činnostmi manažera a vedením lidí. Tyto údaje a informace byly získány na základě analýzy sekundárních zdrojů dat, dále byla použita metoda dedukce a syntézy – seznam použitých zdrojů je uveden v kapitole č. 7 „Seznam použitých zdrojů“.

Pro praktickou část byl vybrán podnik XYZ v.o.s., který je charakterizován na základě veřejně dostupných informací a podkladů, které byly poskytnuty vedením společnosti. Sběr primárních dat a zkoumání bylo provedeno na základě pozorování při bakalářské praxi v podniku, kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového sběru dat, k jehož vypracování poskytli anonymně odpovědi zaměstnanci společnosti, a to včetně vedoucích pracovníků, a strukturovaného rozhovoru, který byl proveden se zakladatelem firmy. Dotazník pro zaměstnance tvoří přílohu č. 1 a dotazník pro vedoucí pracovníky tvoří přílohu č. 2. Oba dotazníky jsou sestaveny ze 14 otázek a byly pracovníkům osobně předány na pracovišti. Výběrový soubor pro dotazování zahrnuje 34 řadových zaměstnanců a 3 vedoucí pracovníky. Návratnost dotazníku byla 100 %. Pro zpracování odpovědí jsou vypracovány tabulky, které zahrnují odpovědi všech pracovníků. V závěru praktické části je obsaženo vyhodnocení situace v daném podniku, součástí jsou také

doporučené alternativy a metody, podle kterých se situace v oblasti vedení lidílepší a dojde ke stabilizaci vztahů mezi vedoucími a podřízenými pracovníky.

### **3 Teoretická východiska**

Část teoretických východisek obsahuje všeobecné shrnutí nejdůležitějších témat, která jsou spjata s oblastí vedení lidí v podniku. Cílem je charakterizovat klíčové pojmy pomocí odborné literatury a získané poznatky uplatnit v části praktické.

#### **3.1 Management**

Přesnou definici slova management je těžké stanovit, jelikož se v odborné literatuře názory na jeho význam liší. V této kapitole jsou vybrané názory uvedeny a je tak možné je mezi sebou porovnat a pokusit se pochopit význam managementu.

Slovo management pochází z anglického spojení „to manage“, což znamená řídit, vést, spravovat, vládnout, zvládat, atp. (Veber a kol., 2009).

##### **3.1.1 Pojetí managementu**

Management je možné charakterizovat jako souhrn činností, které je nutné provést k zajištění chodu organizace. Úkolem je vytvářet fungující organizace (Veber a kol., 2009).

Management je označován jako systematický proces plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který je zaměřen na dosažení stanovených cílů – jedná se o soustavu po sobě jdoucích aktivit, které jsou vzájemně provázané (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Představuje uspořádaný soubor poznatků, které jsou ve většině případů odpozorovány z praxe a jsou zpracovávány formou návodů pro jednání. Management čerpá poznatky z více vědních disciplín, kterými jsou např. ekonomie, matematika, psychologie nebo sociologie (Veber a kol., 2009).

Management zahrnuje procesy a činnosti vedoucí k tvorbě a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují ve skupinách tak, aby efektivně dosahovali stanovených cílů (Koontz, Weihrich, 1993).

Dle Dědiny a Cejthamra (2005) můžeme na management pohlížet jako na chování lidí, vedoucích i podřízených pracovníků, v průběhu procesu plánování, organizování, vedení a kontroly.

## 3.2 Manažer

*„Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ (Veber a kol., 2009, s. 20)*

Náplň práce manažerů tvoří především zabezpečení fungování organizace a nesou odpovědnost za dosažení požadovaných výsledků. Mají pravomoci nad podřízenými zaměstnanci, pomocí nichž je vedou k lepším pracovním výsledkům prostřednictvím vlivu plynoucího z manažerského postavení nebo znalostí. Funkce manažera nezahrnuje jen vedení lidí, ale také řízení jiných zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času i sami sebe (Armstrong, 2008).

### 3.2.1 Profil manažera

Podle Armstronga (2008) dosahují manažeři úspěchů organizace tím, že dosahují toho, aby podřízení zaměstnanci vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale musí tomu tak být i u samotných manažerů. Uvádí několik bodů, které je schopen manažer vykonávat:

- zabezpečuje, aby bylo uděláno, co má být uděláno;
- plánuje efektivní využití přidělených zdrojů;
- ukazuje směr a zabezpečuje, aby každý pracovník věděl, co se od něj očekává;
- iniciuje a řídí změnu, která vede ke zlepšení výkonu;
- rychle se přizpůsobuje měnícím se požadavkům a je schopen na ně reagovat;
- předchází problémům a řeší ty, které se již vyskytly;
- neustále sleduje výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě učinit nápravu.

Bělohlávek (2005) odlišuje lidi podle schopností, vlastností, zájmů atd. Souhrnně nazývá tyto individuální stránky osobnosti jako rysy osobnosti. Dobrého vedoucí charakterizují následující rysy: schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje:

- Schopnost je kapacita člověka vykonávat určitou činnost. Pro vedoucí pozice jsou důležité především rozumové schopnosti (inteligence), konkrétně pak:

- koncepční (strategické) myšlení;
- operativní myšlení;

- pružnost myšlení;

- Znalosti jsou teoretické informace, které je možné naučit se studiem.

Nejdůležitějšími pak jsou:

- odborné znalosti – strojírenství, stavebnictví, podvojný účetnictví atd.;
- znalosti managementu.

- Dovednosti jsou návyky, které jsou získávány výcvikem a praxí. U vedoucích jde o následující dovednosti:

- organizace práce a rozvržení času;
- vedení lidí, motivování, delegování;
- komunikační dovednosti a vyjednávání.

- Vlastnosti osobnosti vyjadřují neměnné (stálé) chování člověka. Pokud je člověk již znám, je možné ho odhadnout. Úspěšný vedoucí se vyznačuje následujícími vlastnostmi:

- asertivitou (zdravé sebeprosazení) a citovou stabilitou (vyrovnanost, klid);
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní;
- vcítěním se do jiných lidí;
- odpovědností, vytrvalostí a důsledností;
- pružností, je schopen reagovat na nečekané změny.

- Postoje popisují vztah člověka k jiným osobám, předmětům nebo skutečnostem.

Pro profesní úspěch jsou pak důležité tyto:

- orientace na výkon a výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým;
- oddanost vůči firmě;
- čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám.

Pro zajištění fungujícího procesu managementu je dle Dědiny a Cejthamra (2005) nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a dále pak koncepčních schopností:



- Technické znalosti jsou používány především pro kontrolu, zaškolení podřízeného personálu a u každodenních činností v organizaci. Jedná se o specifické znalosti, postupy a dovednosti.

- Společenské a lidské faktory se projevují v mezilidských vztazích a při cvičení úsudku. Schopností managementu by mělo být zabezpečit efektivní využití lidských zdrojů, toto zahrnuje i fungující skupinovou práci.

- Koncepční schopnosti jsou potřebné pro ucelený náhled na operace v organizaci jako celku, zahrnují i schopnost přijímat rozhodnutí.

### **3.2.2 Typy manažerů podle postavení v organizaci**

Jedním z pohledů dělení manažerů je rozdělení podle postavení v organizaci, a to na liniové (nižší), střední a vyšší (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001):

- linioví manažeři: jedná se především o mistry ve výrobních jednotkách, vedoucí administrativní pracovníci, atp. Hlavním úkolem je vedení podřízených pracovníků při vykonávání rutinních úkolů a jejich kontrola nebo řešení problémů, které se mohou vyskytnout během provozu;

- střední manažeři stojí nad liniovými manažery a odpovídají za jejich řízení, stejně tak za řízení ostatních pracovníků v organizaci. Snaží se přiblížit stanoveným cílům prostřednictvím koordinace vykonávaných úkolů, do této skupiny spadají např. vedoucí odborů, vedoucí provozu nebo stavbyvedoucí;

- vrcholoví manažeři neboli top manažeři stojí ve většině případů na nejvyšších pozicích organizace a odpovídají za její celkovou výkonnost. Jedná se o nejméně početnou skupinu - jsou jimi generální ředitelé, náměstci ředitelů, ředitelé divizí nebo odborní ředitelé. Starají se především o formulování organizační strategie, dále musí vykonávat ostatní manažerské činnosti jako vedení lidí, kontrola plnění cílů nebo organizování.

### 3.3 Manažerské funkce

V následující kapitole jsou uvedeny činnosti, které tvoří běžnou pracovní náplň manažerů. Hlavními manažerskými funkcemi je rozhodování, plánování, organizování, komunikace, kontrolování a řízení lidských zdrojů.

#### 3.3.1 Rozhodování

Rozhodování je řazeno k jedné z nejvýznamnějších činností manažerů, je považováno za základní kámen vedení. Je uplatňováno při veškerých manažerských pracích a tvoří významnou část plánovacího procesu. Význam rozhodování se promítne většinou opožděně, a to ovlivněním budoucího efektivního fungování organizace – špatné rozhodnutí vede k neúspěchu (Veber a kol., 2000).

Role rozhodujícího zároveň znamená roli řešitele problémů – manažer musí správně zvolit, jak problém vyřešit a nalézt tak efektivní řešení. Rozhodování je rozděleno podle druhu problémů, a to na programované rozhodnutí a neprogramované rozhodnutí:

- Výsledkem řešení běžného a opakovaného problému je programované rozhodnutí. K dosažení těchto rozhodnutí by neměli manažeři vynakládat zbytečné úsilí a čas.

- Neprogramované rozhodnutí je naopak výsledkem ojedinělých a specifických problémů, ve většině případů se jedná o velmi složité nebo extrémně významné problémy, vyžadují odlišné a specifické řešení. Tyto bývají často finančně náročná (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Koontz a Weihrich (1993) uvádějí, že rozhodování je pouze krokem v plánování. Definují ho jako výběr alternativního průběhu činností. Rozhodovací proces můžeme chápat jako:

- vytváření předpokladů
- identifikování alternativ
- hodnocení alternativ z hlediska zvolených cílů
- vybírání alternativ (rozhodnutí)

Tabulka 1: Typy manažerských rozhodnutí

Rozhodnutí	Problém	Postupy	Příklady
Programovaná	Opakovaný, rutinní	Pravidla Standardní postupy	Vyhotovení výplatních listin, rozhodnutí o přijetí nových uchazečů o studium, příprava pacienta na operaci, používání služebních automobilů.
Neprogramovaná	Složitý, ojedinělý	Tvůrčí řešení problémů	Zavedení nového výrobku na trh, vybavení nové počítačové učebny, reagování na regionální výskyt epidemie, opatření na potlačení rostoucí inflace.

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 165

### 3.3.2 Plánování

Plánování je proces, při kterém je rozhodováno o budoucím průběhu činnosti. Cílem je zajištění potřebných zdrojů k uskutečnění této činnosti a rozvržení práce tak, aby byly stanoveny priority a vedla k dosažení určitého cíle. Cílem plánování je zajištění včasného plnění úkolů, aniž by manažeři potřebovali více zdrojů, než které jim byly přiděleny. Z tohoto důvodu se ve většině případů stanovují plány na krátké období. Umožňuje manažery na případné problémy a poskytuje možnost předejít jim. Plán by měl být flexibilní, tj. měl by připouštět změny (Armstrong, 2008).

*„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily. Jen velmi zřídka se nám podaří přesně předvídat budoucnost, faktory náhody mohou změnit i nejlepší plány. Pokud bychom však neplánovali, ponechali bychom běh věcí náhodě. Plánování je proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech.“* (Koontz, Weihrich, 1993, s. 115).

Podle Armstronga (2008) obsahuje každý plán čtyři klíčové složky:

- cíl – určuje, čeho má být dosaženo;

- program činnosti – podrobně specifikuje postup k dosažení cíle;
- potřebné zdroje – určuje, jaké zdroje v podobě peněz, lidí, vybavení a času je zapotřebí;
- dopad – ukazuje, jaký dopad bude mít na organizaci splnění plánu (v podobě nákladů a přínosů).

Veber a kol. (2000) uvádí, že plán stanovuje vhodnou cestu k dosažení cílů, jde především o vymezení postupů, aktivit a opatření. Je nutné stanovit rozsah zdrojů (rozpočet) a časový harmonogram. Plány se mohou rozdělovat podle následujících hledisek:

- časové – krátkodobé (pokrývají většinou období do jednoho roku), střednědobé (období od jednoho roku do pěti let) a dlouhodobé plány (období delší než pět let);

- úrovně rozhodovacího (řídícího) procesu – strategické (vrcholový management stanoví konkrétní strategické záměry organizace), taktické (specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro dané období) a operativní plány (při jejich přípravě se respektují záměry taktických plánů, vychází se z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích při jejich přípravě se respektují záměry taktických plánů, vychází se z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích);

- věcné náplně plánu, účelu, kterému plány slouží – standardní (finanční, personální, investiční, atd.) a plány, které korespondují s náplní činnosti organizace.

### **3.3.3 Organizování**

Existují takové názory, že lidé mohou pracovat i v neorganizované struktuře a jsou schopni efektivně spolupracovat. Manažeři však ve většině případů preferují jasné rozvržení úkolů, aby každý podřízený přesně věděl, co se od něj požaduje. Vytváření systému úkolů je podstatou organizování. Organizování jasně specifikuje, kdo a jaké úkoly má plnit a má zabezpečit odstranění překážek, které jsou způsobeny zmatkem a neurčitostí přiřazených úkolů (Koontz – Weihrich, 1993).

*„Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány. Jedná se dělbu činností v časech nejistoty a změny.“ (Armstrong, 2008, s. 51)*

Zlámal, Bačík a Bellová (2011) popisují organizování jako nepřetržitý proces, který je ve velké míře závislý na změnách situace, na chování a reakcích lidí. V systému, kde nefunguje efektivní organizování, nemůžeme očekávat dosažení stanovených cílů.

### **3.3.4 Komunikování**

Tento pojem lze chápat jako výměnu a poskytování informací za účasti obou stran (sdělující a příjemce). Chod organizace je bez komunikace nemyslitelný – je nutné vytvořit základní komunikační rámec mezi zaměstnanci (interní komunikace) a organizace jako celku navenek (externí komunikace). Umění komunikovat přímo úměrně roste s postavením v organizační hierarchii (Veber a kol., 2000).

Amrstong (2008) uvádí, že náplň manažerské práce je z 20 % tvořena konkrétními činnostmi a z 80 % prosazováním, tj. komunikováním. Cílem komunikace je přesvědčit ostatní o správnosti navrhovaných kroků. Mezi sdělujícím informací a přijímajícím mohou vzniknout bariéry, které je nutné odstranit, aby bylo sdělení správně předáno. Překážkami v komunikaci jsou např.:

- ignorování informací, které se nám nelíbí;
- zapojení emocí;
- šum nebo hluk;
- špatně vyložená neverbální komunikace.

### **3.3.5 Kontrolování**

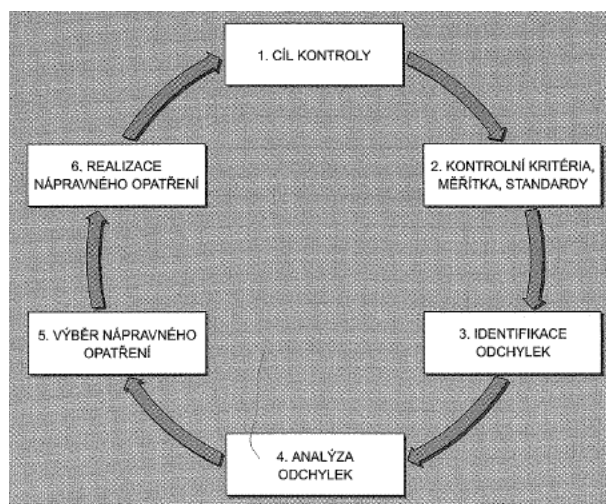
Jedná se o nástroj ke zjištění odchylek od původního plánu, umožňuje tak zavést nápravná opatření k dosažení cílů, nebo nedostatkům předejít. Slouží také k určení, zda jsou ostatní manažerské funkce prováděny správně (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 1988).

Kontrola je využívána manažery všech úrovní jako forma zpětné vazby, aby získali představu o výkonech podřízených pracovníků. Podstatou je kritické ohodnocení stavu s ohledem na řídicí záměry a zjištění, zda bylo dosaženo plánovaných cílů. Základní

členění kontrolních procesů se dělí na vnitřní - provádí řídicí pracovníci organizace, a vnější - prováděna subjekty mimo organizaci (Veber a kol., 2000).

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (1988) popisují průběh kontrolního procesu, ten by měl být naplánován do dílčích a na sebe navazujících kroků:

Obrázek 1: Kontrolní cyklus



Zdroj: Bělohlávek - Košťan – Šuleř, 1988, s. 177

- cíl kontroly – je nutné stanovit cíl, stejně jako u ostatních manažerských činností, aby mohla být činnost efektivní;

- kontrolní kritéria, měřítka, standardy – kontrola má zjistit rozdíl mezi plánem a skutečností. Plány je třeba kvůli jejich složitosti často porovnávat se skutečností, proto jsou vytvořeny speciální standardy, kritéria nebo měřítka, aby bylo možné posoudit, zda je postup práce přijatelný;

- identifikace odchylek – odchylky jsou zjištěny po rozboru výsledků kontroly, v ideálním případě jsou odchylky identifikovány dříve, než nastanou a může se jim předejít;

- analýza odchylek – odchylky mohou být pozitivní nebo negativní, výsledky kontroly bývají často kombinací obou druhů, je proto třeba váhy pozitivního a negativního.

Další dělení odchylek je pak na významné, vyžadující přijetí nápravného opatření, nevýznamné a zanedbatelné:

- výběr nápravného opatření – zde se kontrola prolíná s ostatními manažerskými funkcemi, jedná se o rozhodnutí k napravení odchylky;

- realizace nápravného opatření – bez tohoto kroku by byla kontrola zbytečná, závěry je nutné realizovat. Výsledek nápravného opatření by měl být opět zkontrolován, to se pak promítne do dalších cílů kontrolního procesu.

### 3.3.6 Řízení lidských zdrojů

Lidský potenciál je pro organizaci velmi důležitý, zformovat lidské zdroje tak, aby bylo zabezpečeno plnění stanovených cílů, je jeden z faktorů úspěšnosti. Je nutné zajistit kvantitativní stránku (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace) a kvalitativní stránku (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Výběr vhodných pracovníků mají na starosti linioví manažeři a personální specialisté, hlavní odpovědnost a konečné rozhodnutí mají však manažeři vrcholové a výkonný management (Armstrong, 2008).

*„Praxe řízení lidských zdrojů přináší řadu důkazů o tom, že vysoce úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují především způsobem, kterým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálně jej motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizaci.“ (Veber a kol., 2000, s. 166)*

## 3.4 Motivace

Zlámal, Bačík a Bellová (2011) považují za základní nástroj motivace peněžní odměny. Manažer má za úkol sledovat výši mzdových nákladů a měl by snažit se je snižovat, toto je možné pouze do určité míry, jelikož nízké příjmy nevytvářejí dostatečnou motivaci k lepší práci. Dalšími motivačními nástroji mohou být zaměstnanecké výhody – příspěvek na dovolenou, příspěvek na ošacení, mobilní telefon, doplatky ke stravě aj., povýšení – automatické zvýšení platu, formální uznání nebo i velikost a vybavení kanceláře.

Dalším názorem, jehož autorem je Bělohlávek (2000), je, že hlavní motivací lidí nemusí být peníze, nýbrž osobní pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Klíčovým prvkem v motivaci je motiv rozhodnutí nebo aktivity, je možné ho chápat jako důvody a pohnutky jednání. Druh preferovaného motivu záleží na typu každého člověka, jsou jimi především: osobní postavení, pracovní výkon, peníze, přátelství, jistota, odbornost, aj.

*„Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli.“ (Armstrong, 2008)*

Jako nástroj motivace je možné použít kritiku, která je považována za jednu z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Pomocí kritiky získávají podřízení zpětnou vazbu za vykonanou práci, uvědomí si své chyby a díky získaným poznatkům se mohou zlepšit. Kritika je chápána ve většině případů negativně, má však pozitivní přínos, kterým může být menší počet provedených chyb, což znamená ušetření času a energie – následek tohoto bývá pozitivní motivace, která dále vede k lepším pracovním výsledkům (Rychtaříková, 2008).

### **3.5 Vedení lidí**

Pojem vedení není možné přesně definovat. Veber a kol. (2000) ho chápe jako jednu z manažerských funkcí, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků nadřízenými tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Na druhé straně pak jako praktiku, kde je kladen důraz na dlouhodobé vize, určuje, jak by měla vypadat budoucnost.

Smyslem vedení je v novodobém pojetí podněcování aktivit a iniciování tvořivého podnikatelského ducha, je nutné vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dále, než je spořádané plnění zadaných úkolů – je kladen důraz na bezchybné provedení práce, dodržení termínů, bezpečnost práce atd. (Halík, 2008)).



### 3.5.1 Styly vedení lidí

Armstrong (2008) uvádí několik protichůdných příkladů stylů:

- charismatický/necharismatický: lidé s charismatem spoléhají na své kvality a osobnost, orientují se na úspěch, vědomě na sebe berou riziko a dobře komunikují/naopak necharismatičtí vedoucí spoléhají na své znalosti, kontrolu podřízených a analytický přístup k zacházení s problémy;

- umožňovatel/kontrolor: umožňovatelé, jinak také usnadňovatelé, podporují okolí při plnění týmových cílů, inspirují ostatní svou vizí budoucnosti/kontroloři získávají ochotu vyhovět podřízených přes manipulování;

- transakční/transformační: transakční vedoucí nabízejí za práci peníze a jistotu/transformační lídři motivují lidi k dosahování náročnějších cílů.

Tureckiová (2007) popisuje styly vedení jako obvyklé způsoby chování manažera vůči skupině, kterou vede, a k jejím jedincům. Rozděluje je následujícím způsobem:

- autoritářský styl – manažer rozhoduje o všem sám a zneužívá své pravomoci, jedná se o velmi neefektivní styl, který není v souladu s principy organizace;

- autoritativní styl – vedoucí pracovní uděluje rozkazy a důkladně je kontroluje, za splněné úkoly podřízené odměňuje, což je motivuje k lepším výsledkům;

- konzultativní styl – manažer rozhoduje sám, avšak na základě konzultací s vybranými členy pracovní skupiny, tento styl je náročný na komunikační dovednosti vedoucího. Je založen na podpoře podřízených a vysvětlování problémů, aby v nich nebyly vzbuzovány negativní pocity;

- delegativní styl – mezi vedoucím a podřízenými panuje důvěra, na nižší pracovníky je přenášena část významných úkolů, která jedince podporují, motivují a rozvíjejí, samozřejmostí je vysoká samostatnost a kolegiální vztah mezi nadřízeným a podřízenými.

Zlámala, Bačík a Bellová (2011) uvádějí rozdělení stylů řízení, a to na procesní (řízení procesů, činností a operací, které jsou dány určitými předpisy) a personální (jedná se o vedení kolektivu, dále zahrnuje motivaci k práci). Oba směry řízení jsou podřízeny stanoveným cílům organizace.

Dle Zlámala, Bačíka a Bellové (2011) jsou základními styly řízení následující:

- autokratický styl: manažer se projevuje jako autorita a o svých rozhodnutích nesmlouvá, vyžaduje plnění zadaných pokynů a názor druhé strany nepřipouští. Každý krok podřízených podrobuje kontrole, přesně popisuje, jakou formou očekává splnění zadané práce. Zakládá si na přesnosti, pořádku a disciplíně. Bere veškerou zodpovědnost na sebe a sám o všem rozhoduje. Výhodou je včasné a často kvalitní splnění úkolů, avšak na úkor potlačování tvůrčího potenciálu podřízených. Tento styl se nejčastěji využívá v silových složkách státu – armáda, policie, hasiči atd.;

- liberální styl – manažer se snaží o vybudování a udržení dobrých vztahů na pracovišti, zakládá si na důvěře a porozumění. Podřízení mají do určité míry volnost a sami rozhodují o způsobu vykonání dané činnosti. Vedoucí pracovník se staví do role konzultanta, který rozdává úkoly a konzultuje své názory, případně přijímá názory jiných. Předpoklad použití liberálního stylu je kvalifikovanost pracovníků, jelikož zde funguje individuální zodpovědnost. Je nutné znát vhodnou míru volnosti, jelikož při překročení může dojít ke snížení pracovního nasazení a tím i k poklesu profitu organizace. Se stylem se můžeme setkat např. ve výzkumných zařízeních, na vysokých školách nebo vzdělávacích institucích;

- demokratický styl – je založený na vzájemném respektu, členové organizace mají přehled o skupinových cílech a rozhodnutí vykonávají společně. Vedoucí pracovník jde svým podřízeným příkladem, respektuje názory ostatních a snaží se udržovat přátelské vztahy. Produktivita skupiny je průměrná, ale svůj kvalitní standard si udržuje dlouhodobě. Styl je považován za nejvhodnější pro podnikovou sféru. Za nevýhodu je možné považovat časovou ztrátu, která nastane při demokratickém rozhodování. S demokratickým stylem je možné se setkat u marketingových činností, plánování, projektování a dalších tvůrčích prací;

- lhostejný styl – vedoucí pracovník pouze deleguje pokyny z vyšších pracovníků na podřízené, nerad sám vykonává rozhodnutí a podřízené pracovníky ani nekontroluje. Manažer není schopen podřízené účinně vést, není tedy možné očekávat závratné pracovní výsledky. Vyskytuje se ve všech typech organizací – nejčastěji ve výrobních podnicích, školství nebo institucích, které jsou zaměřeny na uměleckou činnost;

- kompromisní styl – manažer se snaží o sloučení výkonnosti a zachování dobrých pracovních vztahů prostřednictvím ústupků v neprospěch obou stran. Kompromis směřuje k průměrným výkonům tak, aby podřízení neměli pocit přepracování. Jedná se o nejméně vhodný styl řízení, jelikož v práci vedoucího je nejistota a nechť jasně rozhodnout, snaží se zalíbit podřízeným a z tohoto důvodu nerad rozdává příkazy, takový manažer bývá často nahrazen;

- týmový styl – tento styl je chápán jako optimální – je zaměřen na výkon i zachování dobrých vztahů. Vedoucí pracovník není podřízeným příliš nadřízen, ve většině případů se jedná o vedoucího určitého týmu lidí. Všichni členové skupiny mají svá práva, podílejí se na rozhodování, je udržován neustálý proud mezi vedoucím a ostatními spolupracovníky. Nižší členové skupiny jsou odpovědní za svůj svěřený úkol, vymýšlejí postupy řešení, provádějí vlastní kontrolu, snaží se dosáhnout vysokých výkonů. Charakteristický styl pro výzkumné ústavy, projektové kanceláře nebo obchodní organizace.

### **3.6 Rozdíl mezi vedením a řízením**

Následující kapitola poukazuje na hlavní rozdíly mezi řízením a vedením. Ačkoli jsou pojmy často považovány za synonyma, jsou mezi nimi významové rozdíly. Odlišnost lze pozorovat i z rozdílných názvů vedoucích pracovníků, a to lídra u vedení a manažera u řízení.

*„Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoli vždy, manažery.“*  
(Armstrong, 2008, s. 17).

Lídr si zakládá na svém vztahu s podřízenými a na stylu jednání, tím si získává mezi podřízenými příznivce, kteří s jeho podporou plní úkoly samostatněji a uvědoměleji. Manažer je ten, kdo má podřízené a rozhoduje o jejich práci a zároveň řídí jejich výkon prostřednictvím zadávání úkolů. Primární je pro něj včasné dosažení cílů v odpovídající kvalitě, mezilidské vztahy nejsou na prvním místě (Tureckiová, 2007).

Řízení je forma dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování veškerých zdrojů (lidí, peněz, vybavení, znalostí atd.), vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. lidi. Jedná se o proces vytváření a sdělování představy budoucnosti, motivování a získávání oddanosti (Armstrong, 2008).

Tabulka 2: Rozdíly mezi řízením a vedením

<b>Řízení znamená (manažer):</b>	<b>Vedení znamená (lídr):</b>
Důraz na racionalitu a kontrolu.	Otevřenost novým možnostem.
Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevení tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky.	Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.
Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešení přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami.	Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí.
Podřízení úzce zaměřeným účelům.	Vizualizaci (zviditelňování, ukazování účelů a vytváření hodnot v práci).
Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.	Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem.
Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci.	Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.

Zdroj: Armstrong, 2008, s. 18

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že podstatou vedení je inspirovat lidi k tomu, aby v zájmu dosažení stanoveného cíle ze sebe vydali to nejlepší a přesvědčit je,

aby se ochotně chovali dle potřeb organizace. Je nutné objasnit ostatním, co je třeba udělat a proč, sdílet s podřízenými smysl pro dosažení cílů. Lídři se snaží podřízené rozvíjet a upevňovat jejich angažovanost. Oproti tomu řízení definují jako „drezírování koně“ (odvozenou z italského slova maneggiare) – zabezpečování práce a dosahování výsledků prostřednictvím lidí. Jedná se o rozhodování, co je třeba udělat a následné zabezpečení efektivním využitím zdrojů.

## 4 Vlastní práce

Tato kapitola je tvořena charakteristikou zvoleného subjektu, kterým je podnik XYZ v.o.s., tento si nepřeje být jmenován, a vlastním zpracováním primárních dat, které byly pořízeny na základě dotazníkového šetření, pozorování a strukturovaného rozhovoru se zakladatelem firmy, který doposud působí jako vedoucí pracovník – manažer.

### 4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Společnost XYZ v.o.s. vznikla v roce 2002 jako veřejně obchodovatelná společnost a od té doby svou právní formu nezměnila. Jedná se o českou firmu se sídlem v pražských Holešovicích, která má v současné době 2 společníky, jejichž postavení je v právním jednání rovnocenné.

Předmětem podnikání jsou následující činnosti:

- přeprava nemocných a raněných,
- přeprava těhotných žen,
- přeprava transfúzních přípravků, tkání a orgánů k transplantaci.

Ve většině případů se jedná o převoz pacientů, kteří byli propuštěni z nemocnice po hospitalizaci, nebo kteří potřebují převést na vyšetření, jelikož jejich mobilita je omezená. Nejde tedy o pacienty, kteří jsou ohroženi na životě. Ve výjimečných případech dochází i k převozu krve mezi zdravotnickými zařízeními. Společnost dále zajišťuje pravidelné převozy pacientů na hemodialýzu.

V případě, že lékař vypíše pacientovi příkaz k přepravě, je služba hrazena zdravotní pojišťovnou. Pokud ovšem klient takovýto doklad nemá, musí si převoz hradit na vlastní náklady.

Organizační struktura společnosti XYZ v.o.s. je tvořena 2 společníky, kteří stojí v čele, 1 manažerem, který je společníkům podřízen a dále řadovými zaměstnanci, kteří jsou děleni na řidiče sanitek a dispečery. Celkový počet řadových zaměstnanců je 34. Dle počtu zaměstnanců jde o podnik malého rozsahu.

## 4.2 Postup vlastního zpracování

V následující kapitole je proveden vlastní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, dále pomocí strukturovaného rozhovoru se zakladatelem firmy a pozorováním při bakalářské praxi. Dotazníky jsou zacíleny na identifikaci stávající situace ve společnosti XYZ v.o.s. z hlediska uplatňovaných stylů vedení, zhodnocení vztahů mezi podřízenými a vedoucími pracovníky, dále pak na motivování zaměstnanců.

Dotazník pro zaměstnance (v příloze č. 1) byl rozdán mezi 34 řadových zaměstnanců, dotazník pro nadřízené (v příloze č. 2) byl rozdán 3 vedoucím pracovníkům, tento hodnotí samotné vedoucí z jejich vlastního pohledu. Návratnost byla v obou případech 100%.

V uvedených tabulkách níže jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření. Otázky pro řadové zaměstnance jsou označeny 1a – 14a a pro vedoucí pracovníky jako 1b – 14b.

### 4.3 Výsledky dotazníkového šetření

V následující kapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, který byl rozdán zaměstnancům (v příloze č. 1) a vedoucím pracovníkům (v příloze č. 2).

#### 4.3.1 Zhodnocení pracovních podmínek

Následující série otázek (1 – 2) se týká hodnocení pracovních podmínek, konkrétně pracovní náplně a určení hlavních kladných stránek na pracovišti.

Tabulka 3: 1a. Jste spokojen/a s náplní práce?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně spokojen/a	20	59
spíše spokojen/a	10	29
spíše nespokojen/a	2	6
rozhodně nespokojen/a	2	6
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: 1b. Jste spokojen/a s tím, jak podřízení přistupují k náplni práce?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně spokojen/a	0	0
spíše spokojen/a	3	100
spíše nespokojen/a	0	0
rozhodně nespokojen/a	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 3 vyplývá, že 59 % zaměstnanců je zcela spokojeno s náplní práce, k možnosti spíše spokojen/a se přiklání 29 % dotázaných. Negativní postoj zaujali 4 pracovníci – 6 % je spíše nespokojeno a 6 % je zcela nespokojeno. Z Tabulky 4 plyne, že vedoucí pracovníci nemají k plnění pracovních povinností svých podřízených výrazné námitky – 100 % dotázaných je spíše spokojeno.



Tabulka 5 - 2a. Za hlavní kladnou stránku na pracovišti považujete:

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
dobrá kolektiv	5	15
vyhovující platové ohodnocení	17	50
slušné jednání vedoucích pracovníků	0	0
pracovní prostředí	0	0
vyhovující pracovní doba	12	35
náplň práce, která mě uspokojuje	0	0
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: 2b. Za hlavní kladnou stránku pro podřízené na pracovišti považujete:

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
dobrá kolektiv	0	0
vyhovující platové ohodnocení	2	67
slušné jednání vedoucích pracovníků	0	0
pracovní prostředí	0	0
vyhovující pracovní doba	1	33
náplň práce, která je uspokojuje	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky hodnocení preferované kladné stránky na pracovišti (viz. Tabulka 5) ukázaly, že 50 % zaměstnanců vybralo vyhovující platové ohodnocení. 33 % se vyjádřilo pro vyhovující pracovní dobu a zbylých 15 % zvolilo dobrou kolektiv. Vedoucí pracovníci na tuto otázku odpověděli obdobně (viz. Tabulka 6) - 67 % souhlasí se svými zaměstnanci a za hlavní kladnou stránku považují vyhovující platové ohodnocení, 33 % z nich pak zvolilo vyhovující pracovní dobu.

#### 4.3.2 Zhodnocení vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky

Soubor otázek (3 – 5), který hodnotí vztahy na pracovišti, zahrnuje otázky zaměřené na vzájemnou důvěru mezi pracovníky firmy a nadřízenými, hodnocení atmosféry a posouzení jednání vedoucích pracovníků vůči podřízeným.

Tabulka 7: 3a. Je mezi Vámi a vedoucími pracovníky vzájemná důvěra?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	7	20
spíše ano	23	68
spíše ne	4	12
rozhodně ne	0	0
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: 3b. Je mezi Vámi a podřízenými vzájemná důvěra?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	1	33
spíše ano	2	67
spíše ne	0	0
rozhodně ne	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí je patrné, že 20 % zaměstnanců má absolutní důvěru ve vedení, pro možnost spíše ano se vyjádřilo 68 %, naopak pro variantu spíše ne hlasovalo 12 % dotázaných (viz. Tabulka č. 7). U vedoucích pracovníků převládla možnost spíše ano (67 %), 1 vedoucí pracovník zvolil variantu rozhodně ano, tj. 33 % (viz. Tabulka č. 8).

Tabulka 9: 4a. Vyvíjí vedoucí pracovníci snahu o udržení přátelské atmosféry na pracovišti?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	4	12
spíše ano	26	76
spíše ne	3	9
rozhodně ne	1	3
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: 4b. Vyvíjíte snahu o udržení přátelské atmosféry na pracovišti?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	1	33
spíše ano	2	67

spíše ne	0	0
rozhodně ne	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 poukazuje na fakt, že většina pracovníků (78 %) má pocit přátelské atmosféry na pracovišti. Pro možnost rozhodně ano se vyjádřilo 12% respondentů. Spíše negativně se k věci staví 9 % a naprostá menšina (1 %) zastává názor, že na pracovišti rozhodně není dbáno na přátelskou atmosféru. Ze strany vedoucích pracovníků je dle Tabulky 10 na věc pohlíženo obdobně – 67 % se domnívá, že vyvíjí snahu o udržování přátelské atmosféry a 33 % si je tímto tvrzením jisto.

Tabulka 11: 5a. Jedná s Vámi vedoucí pracovník jako se sobě rovným?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	10	29
spíše ano	19	56
spíše ne	5	15
rozhodně ne	0	0
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: 5b. Jednáte s podřízenými jako se sobě rovnými?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	3	100
spíše ano	0	0
spíše ne	0	0
rozhodně ne	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výše hodnotí vnímání jednání vedoucích pracovníků z hlediska rovnocenného postavení. Pocit absolutní rovnocennosti má 29 % dotázaných. Nadpoloviční většina (56 %) zastává názor rovnocennosti, avšak v některých oblastech dávají vedoucí pracovníci najevo nadřazené postavení. 5 respondentů (15 %) se necítí v příliš rovnocenném postavení (viz. Tabulka 11). Vedoucí pracovníci se dle Tabulky 12

jednomyslně shodují (100 %), že se svými podřízenými jednají ve všech ohledech jako se sobě rovnými.

#### 4.4 Motivace a kontrola

Nadcházející kapitola zahrnuje otázky (6 – 9) k hodnocení motivace a nejčastější způsobů, kterými je prováděna, dále míru a způsob kontroly ze strany vedení.

Tabulka 13: 6a. Ke zlepšení pracovních výsledků podřízených používají vedoucí pracovníci:

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
finanční odměny	18	53
slovní či písemné pochvaly	10	29
slovní či písemné výtky/důtky	0	0
finanční postihy	6	18
nevím	0	0
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: 6b. Ke zlepšení pracovních výsledků podřízených používáte:

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
finanční odměny	3	100
slovní či písemné pochvaly	0	0
slovní či písemné výtky/důtky	0	0
finanční postihy	0	0
nevím	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci jako nejčastější stimulaci (53 %) k lepším pracovním výsledkům vnímají finanční odměny, dále z 29 % slovní nebo písemné pochvaly. Negativní možnost ve formě finančních postihů vybralo 18 % dotázaných (viz. Tabulka 13). Vedoucí pracovníci jako způsob pro zlepšení pracovních výsledků preferují ze 100 % finanční odměny (viz. Tabulka 14).

Tabulka 15: 7a. Jak jste nejčastěji odměňován/a?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
finančním bonusem	25	73
slovní či písemnou pochvalou	6	18
jinými benefity (stravenky, příspěvky na dopravu, atp.)	3	9
nemám zkušenost	0	0
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: 7b. Jak nejčastěji odměňujete podřízené?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
finančním bonusem	3	100
slovní či písemnou pochvalou	0	0
jinými benefity (stravenky, příspěvky na dopravu, atp.)	0	0
neuplatňuji	0	0
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 15 je zřejmé, že dle zkušeností zaměstnanců je nejčastější formou odměňování finanční bonus, který zvolilo 73 % dotázaných. Spíše slovní či písemnou pochvalu obdrží nejčastěji 18 % zaměstnanců, zbylých 9 % vnímá jako nejvíce preferovanou možnost odměn jiné benefity. Z pohledu vedoucích je nejvíce využíváno odměn ve formě finančních bonusů (100 %).

Tabulka 17: 8a. Provádějí vedoucí pracovníci kontrolu plnění stanovených úkolů?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, pravidelně	5	15
spíše ano	16	47
spíše ne	13	38
ne, kontrola není prováděna	0	0
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: 8b. Provádíte kontrolu plnění stanovených úkolů?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano, pravidelně	3	100

spíše ano	0	0
spíše ne	0	0
ne, kontrola není prováděna	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Pravidelně kontrolováno se cítí být 15 % dotázaných, 47 % ohodnotilo kontroly jako občasné. 38% pak považuje kontroly za nedostatečné (viz. Tabulka 17). Názor vedoucích pracovníků je jednomyslný – 100 % zvolilo dle Tabulky 18 možnost pravidelných kontrol.

Tabulka 19: 9a. Jakou formou provádějí vedoucí pracovníci kontrolu?

<b>Možnosti</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost v %</b>
rozhovory se zaměstnanci	7	20
pozorování	4	12
vyžadují písemné záznamy	23	68
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: 9b. Jakou formou provádíte kontrolu?

<b>Možnosti</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost v %</b>
rozhovory se zaměstnanci	0	0
pozorování	0	0
vyžadují písemné záznamy	3	100
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci uvádějí jako nejčastější formu kontroly písemné záznamy (68 %), které musí poskytovat nadřízeným. 20 % z dotázaných vnímá jako druhou nejčastější formu rozhovory a ústní zjišťování nadřízenými, menší počet zaměstnanců (12 %) je pak podrobován pozorování (viz. Tabulka 19). Oproti tomu se vedoucí pracovníci shodují, že uplatňovanou formou kontroly je vyžadování písemných záznamů, a to z důvodu nutnosti odevzdávání převozních příkazů pro potřeby pojišťoven (viz. Tabulka 20).

## 4.5 Zhodnocení stylu vedení

Otázky (10 – 14) z oblasti hodnocení stylu vedení zahrnují určení míry, do jaké je zaměstnancům umožněno spolupodílet se na rozhodování, delegování, spokojenosti se zajištěním lidských zdrojů v podniku a na závěr samotné určení stylu vedení.

Tabulka 21: 10a. Berou vedoucí pracovníci v potaz Vaše připomínky, nápady a náměty?

<b>Možnosti</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost v %</b>
rozhodně ano	5	15
spíše ano	27	79
spíše ne	2	6
rozhodně ne	0	0
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: 10b. Berete v potaz připomínky, nápady a náměty Vašich podřízených?

<b>Možnosti</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost v %</b>
rozhodně ano	2	67
spíše ano	1	33
spíše ne	0	0
rozhodně ne	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 21 je patrné, že většina zaměstnanců (79 %) má pocit, že vedoucí pracovníci naslouchají jejich připomínkám a pokud je to možné, využívají jejich podněty v otázce zlepšení provozu podniku. 15 % dotázaných si je jisto, že se nadřízení jejich podněty řídí. Naopak se vyjádřilo 6 % respondentů, tito zastávají názor, že jejich názory nemají velkou váhu. 2 vedoucí pracovníci (67 %) dle Tabulky 22 tvrdí, že rozhodně přijímají názory a podněty podřízených, zbylých 33 % přijímá tyto pouze do jisté míry.

Tabulka 23: 11a. Umožňují Vám vedoucí pracovníci spolupodílet se na rozhodnutích?

<b>Možnosti</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost v %</b>
rozhodně ano	3	9
spíše ano	17	50
spíše ne	10	29

rozhodně ne	0	0
sám/sama se aktivně nezapojuji	4	12
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24: 11b. Umožňujete Vašim podřízeným spolupodílet se na rozhodnutích?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	1	33
spíše ano	2	67
spíše ne	0	0
rozhodně ne	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

9 % dotazovaných zastává názor, že se mohou podílet na rozhodnutích vedení a k jejich názoru je přihlíženo. 50 % do rozhodování zasahuje, jejich pohled ale není rozhodující. Spíše ne zvolilo 29 %, lhostejný postoj v této otázce zastává 12 % (viz. Tabulka 23). Z Tabulky 24 vyplývá, že nadřízení zastávají obdobný názor – 67 % zahrnuje do rozhodnutí své podřízené a 33 % vyžaduje názor zaměstnanců a řídí se jím.

Tabulka 25: 12a. Delegují na Vás vedoucí pracovníci část jejich úkolů?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	6	18
spíše ano	19	56
spíše ne	9	26
rozhodně ne	0	0
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26: 12b. Delegujete část svých úkolů na podřízené?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	0	0
spíše ano	1	33
spíše ne	2	67
rozhodně ne	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování



Na základě Tabulky 25 je možné říci, že nadpoloviční většina (56 %) podřízených má pocit, že se vedoucí pracovníci spíše snaží delegovat své povinnosti na ně. 18 % z nich je pak o tomto faktu přesvědčeno. Pro možnost spíše ne se vyjádřilo 26 % respondentů. Vedoucí pracovníci mají spíše opačný názor – 67 % se snaží své úkoly vykonávat sami, 33 % pak využívá delegování, ale pouze do určité míry (viz. Tabulka 26).

Tabulka 27:13a. V podniku jsou dostatečně zajištěny lidské zdroje (počet, kvalifikace, atd.):

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	0	0
spíše ano	22	65
spíše ne	3	9
rozhodně ne	0	0
nedokážu posoudit	9	26
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28:13a. V podniku jsou dostatečně zajištěny lidské zdroje (počet, kvalifikace, atd.):

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
rozhodně ano	2	67
spíše ano	1	33
spíše ne	0	0
rozhodně ne	0	0
nedokážu posoudit	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 zobrazuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zajištěním pracovního kolektivu. Převládá názor spokojenosti (65 %), ačkoli jsou v této oblasti pocíťovány menší rezervy. Mírně negativní stanovisko zastává 9 % dotázaných. Z pohledu vedoucích pracovníků se jedná z 67 % o výbornou situaci, 33 % z nich je s personálním obsazením relativně spokojeno, ačkoli je prostor pro zlepšení (viz. Tabulka 28).

Tabulka 29: 14a. Jaký styl vedení je podle Vás v podniku uplatňován?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
demokratický	23	68

liberální	8	23
autokratický	0	0
nedokážu posoudit	3	9
Celkem	34	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30: 14b. Jaký styl vedení v podniku uplatňujete?

Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
demokratický	2	67
liberální	1	33
autokratický	0	0
nedokážu posoudit	0	0
Celkem	3	100

Zdroj: vlastní zpracování

68 % respondentů se shoduje, že je podnik veden demokratickým stylem. Pro liberální styl vedení se vyjádřilo 23 % dotázaných. Zbýlých 9 % nevybralo žádnou možnost, jelikož nebyli schopni na základě uvedeného styl vedení zhodnotit (viz. Tabulka 29). Vedení svůj styl vedení hodnotí dle Tabulky 30 z 67 % jako demokratický, 1 z dotázaných označil liberální styl (33 %).

#### 4.5.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor byl proveden se zakladatel firmy XYZ v.o.s., který doposud také působí na pozici vedoucího pracovníka – manažera. Dotazovaný poskytl veškeré odpovědi ochotně, během rozhovoru vystupoval sebevědomě a měl jasnou představu, jakým směrem by chtěl firmu dále vést.

Rozhovor byl veden v délce 25 minut a obsahem byly totožné otázky, jako jsou uvedeny v dotazníku pro vedoucí pracovníky – v příloze č. 2. K těmto byly požadovány rozšířené odpovědi, aby bylo možné získat podrobnější pohled vedení na chod podniku a problematiku s ním spojenou. Stejně jako výsledky dotazníkového šetření jsou i zpracované odpovědi z rozhovoru rozděleny do čtyř kategorií:

1. Zhodnocení pracovních podmínek: ve věci řádného plnění náplně práce podřízenými vyjádřil dotazovaný spokojenost. Jelikož je hlavním autorem jejího obsahu, dokáže přesně posoudit, zda je naplňována. Jako hlavní kladnou stránku na pracovišti

považuje pro své zaměstnance dobré platové ohodnocení, které může být navyšováno podle dlouhodobých kladných pracovních výsledků. Oproti tomu jako hlavní problém v této otázce uvádí fakt, že není spokojen s prostředím firmy, které bude v nejbližších měsících renovováno tak, aby bylo pracovníkům zajištěno odpovídající zázemí.

2. Zhodnocení vztahů mezi vedoucími pracovníky a podřízenými: dle názoru dotazovaného panuje mezi vedoucími pracovníky a podřízenými vzájemná důvěra. Podřízení se mohou kdykoli na některého z nadřízených obrátit a najít společné řešení případného problému. Zachování přátelské atmosféry je jednou z priorit, tudíž se vzniklé konflikty mezi jednotlivci řeší okamžitě. Dotazovaný vedoucí pracovník v minulosti již řešil slovní či fyzické potyčky mezi zaměstnanci, a to domluvou. Účastník rozhovoru dále uvádí, že svého nadřazeného postavení využívá pouze v situacích, kdy se zaměstnanci není možná domluva, ve většině případů k nim tedy přistupuje jako k sobě rovným.

3. Motivace a kontrola: za efektivní způsob zlepšování pracovních výsledků považuje dotazovaný jednoznačně pozitivní motivaci, konkrétně pak finanční bonusy. V případech, kdy je zaměstnanec dlouhodobě problémový, dochází postupně k slovnímu napomínání, odebrání finančních bonusů a v krajních případech až k rozvázání pracovního poměru. Finanční bonusy jsou rozdělovány po domluvě všech vedoucích pracovníků s pravidelností tří měsíců. Kontrola na pracovišti je v tomto oboru nezbytná a je opět prováděna všemi nadřízenými pracovníky. Pro tyto účely slouží odevzdané příkazy k přepravě, které jsou kontrolovány vedením, dále pak software sledující pohyb automobilů a v neposlední řadě hlášení zaměstnanců.

4. Zhodnocení jednání vedení: respondent uvedl, že se o připomínky, náměty či nápady svých podřízených zajímá a v některých oblastech provozu podniku je přímo vyžaduje, zejména takové, které by přispěly ke zlepšení chodu firmy (zpětné vazby k rozdělení práce, ke spolupráci s nemocnicemi a pacienty, aj.). Zaměstnancům je dle dotazovaného umožněno spolupodílet se na rozhodnutích, a to po podrobnější diskusi s nadřízenými. V otázce delegování svých úkolů dotazovaný uvádí, že se tomuto snaží vyhýbat a delegování využívá pouze v případech, kdy činnosti nespádají přímo do chodu organizace. Rád má své úkoly pod dohledem a snaží se jejich plnění zajistit sám.

V zajištění lidských zdrojů zaznamenává vedoucí pracovník drobné mezery, zejména pak v dostatečném počtu zkušených zaměstnanců. V současné době je ve firmě zaměstnán větší počet nových pracovníků, a to z důvodu rozšiřování firmy, tito nemají zatím dostatečné zkušenosti, aby byli zcela samostatní, tudíž jsou odkázáni na zkušenější kolegy. Na základě výše uvedených otázek zhodnotil dotazovaný svůj styl vedení jako demokratický – zakládá si na spolupráci s podřízenými, některé z rozhodnutí se snaží dělat společně, přijímá názory jiných a prosazuje pozitivní motivaci.

## 5 Výsledky a diskuse

V následující kapitole jsou shrnuty a okomentovány výsledky dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru a pozorování při vykonávání bakalářské praxe. Hlavním cílem práce je navržení postupů, které povedou ke zlepšení situace ve zvoleném podniku. Dílčími cíli práce jsou charakteristika zvoleného subjektu, zhodnocení vztahů mezi vedoucími a podřízenými a identifikace stylu vedení.

Na základě prováděného šetření bylo zjištěno několik závěrů, které jsou interpretovány níže.

Zaměstnanci jsou obecně s vykonávanou prací i s prostředím firmy spokojeni. Za hlavní kladnou stránku na pracovišti považují vyhovující platové ohodnocení, které jim může být navyšováno formou finančních bonusů. Naopak za opakované nedodržení pracovních povinností dochází k odebrání bonusových položek. V oblasti náplně práce a jejího dodržování převládá spíše kladný názor – podřízení se snaží plnit veškeré povinnosti, s čímž souhlasí i nadřízení. Slabinou v této oblasti je však včasné plnění stanovených úkolů - jednotlivých převozů pacientů. U některých jedinců dochází k odkládání povinností, z čehož může plynout nespokojenost klientů, a to může mít dále za následek negativní obraz na trhu o celé firmě.

Za velké pozitivum v oblasti vztahů na pracovišti lze považovat vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a nadřízenými. Obě skupiny se shodují, že v rámci pracovních záležitostí si navzájem důvěřují. Toto je důležitý základ pro kvalitní komunikaci, která je nezbytná při fungování firmy. Zaměstnanci se nebojí na vedoucí pracovníky obrátit s pracovními problémy a naopak nadřízení se snaží svým zaměstnancům pomoci a vše řešit společnou cestou. Pouze minimální část jedinců nemá ve své nadřízené přílišnou důvěru. Malý počet však neznamená, že by se toto nemělo brát v potaz. Vzájemná důvěra souvisí také s atmosférou na pracovišti. Na otázku, zda vládne na pracovišti přátelská atmosféra, byly odpovědi opět shodné – většina dotázaných hodnotí atmosféru jako přátelskou a v kolektivu se cítí dobře. Z řad zaměstnanců se negativně vyjádřili pouze 4 jedinci, při pozorování však nebylo zaznamenáno, že by byl někdo z kolektivu vyloučen či dokonce šikanován. Vedoucí pracovníci se snaží vycházet podřízeným vstřícně a mají na stmelování kolektivu a dobré atmosféře zájem. Dále shodně uvádějí, že s podřízenými jednají jako se sobě rovnými ve všech ohledech. Většina zaměstnanců k rovnocennému

postavení zaujímají také kladné stanovisko, i když tvrzení není zcela stoprocentní – v některých případech vystupují vedoucí pracovníci jako autorita a využívají svého postavení. Jako nedostatek lze uvést, že v podniku neprobíhají pravidelné schůze podřízených a vedoucích pracovníků. Pro zlepšení komunikace a zajištění kvalitnější zpětné vazby pro manažery by měly být zavedena pravidelná setkání. V otázce zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti je situace uspokojivá, je však třeba stále na tomto pracovat, aby se vazby mezi jednotlivci vyvíjely. V podniku je vhodné zavést občasné teambuildingové akce, které podpoří stmelování kolektivu a začleňování nových zaměstnanců.

Z šetření vyplynulo, že se zaměstnanci i nadřízení shodují na formě zlepšování pracovních výsledků, a to na finančních odměnách. Druhou nejčastější odpovědí u podřízených byly slovní či písemné pochvaly, negativně se vyjádřilo 18 % dotázaných, konkrétně pro finanční postihy. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnavatelé preferují pozitivní motivaci, zejména ve formě finančních bonusů, které jsou udělovány v pravidelných intervalech tří měsíců. K negativní motivaci dochází v případech, kdy je zaměstnanec opakovaně problémový a nedodržuje dlouhodobě pracovní povinnosti. V krajních případech dochází i k rozvázání pracovního poměru, kterému však předchází napomenutí.

Jako slabinu podniku je možné uvést nedostatečné prováděné kontroly, které bývají často nedůsledné. Na pravidelných kontrolách se shodlo pouze 15 % respondentů, téměř polovina se cítí být kontrolována občas a 38 % se domnívá, že kontroly spíše prováděny nejsou. Na druhé straně se všichni vedoucí pracovníci shodli na tom, že kontrolu svých zaměstnanců provádějí pravidelně. Jako hlavní forma kontroly je oběma stranami chápáno vyžadování písemných záznamů, tj. převozních příkazů, které slouží jako podklady pro pojišťovny a vedoucí pracovníci díky nim mají přehled o provedených převozech. Pro zlepšení fungování podniku je nutné, aby se vedoucí pracovníci více prosazovali při kontrole splněných úkolů a poskytovali zaměstnancům zpětné vazby. V opačném případě povede přílišná volnost k zanedbávání pracovních povinností ze strany podřízených.

Ve věci zhodnocení vedení nebylo zjištěno závažnějších problémů. Pouze v jednom případě nejsou výsledky uspokojivé, a to ve velké míře delegování úkolů na podřízené. Ti se z 56 % domnívají, že na ně vedoucí pracovníci přesouvají své úkoly častěji, než je

nutné. 18 % respondentů je pak o tomto faktu přesvědčeno a vnímají toto jako zneužití postavení vedoucích. 26 % dotázaných se vyjádřilo pouze pro výjimečné delegování. S těmito výsledky nekorespondují odpovědi vedoucích pracovníků, ti zastávají z velké části názor, že se své povinnosti snaží vykonávat spíše sami, jeden manažerů dává podřízeným do jisté míry za pravdu – pro plnění svých úkolů využívá delegování, nejedná se však o činnosti, které jsou klíčové pro chod firmy.

Pozitivně je oběma stranami pohlíženo na začleňování zaměstnanců do procesu rozhodování. Spíše negativní názor vyjádřilo 29 % dotázaných, jedná se však o pracovníky, kteří jsou ve firmě krátce a z pohledu vedení nejsou tudíž dostatečně kvalifikovaní. S tímto souvisí názor na dostatečné zajištění lidských zdrojů. Ze strany zaměstnanců převládá spokojenost, nemají pocit přetěžování z nedostatků kolegů. U vedoucích pracovníků byl též zaznamenán kladný názor. Nedostatek je možné spatřovat v nedostatečném proškolení všech článků firmy, které vede v ojedinělých případech až k nedbalosti. Školení nových pracovníků je prováděno spíše ostatními zaměstnanci, je tedy nutné provádět i školení odborná.

Na závěr dotazníku byla všem respondentům položena otázka, jak by zhodnotili styl vedení ve firmě, po sérii předchozích otázek mohli dotazovaní získat větší přehled o významu jednotlivých stylů. Mezi zaměstnanci převládal z většiny názor demokratického vedení. Na tomto tvrzení se shodli i vedoucí pracovníci, kteří hodnotili sebe sami. Na druhém místě se v obou případech umístil liberální styl. Jako pozitivum je mezi pracovníky chápána dobrá atmosféra na pracovišti, což způsobuje, že do práce chodí ochotně a nejsou vystaveni stresu z nevhodného chování ze strany nadřízených. Toto má za následek efektivnější pracovní nasazení. Zjištěné výsledky v oblasti stylů vedení jsou uspokojivé, avšak i zde se objevují nedostatky, jako je například přílišná volnost pracovníků, která v některých případech vede k nedodržování pracovních povinností. Ke zlepšení situace je nutné, aby vedoucí pracovníci důsledněji dbali na dodržování pracovní morálky a zachovávali si do jisté míry nadřazené postavení, což povedlo k upevnění jejich pozice a lepším výkonům pracovníků. Další problém nastává v oblasti odpovědnosti za provedené úkoly. I zde mají podřízení relativní volnost. Nadřízení si sice ponechávají hlavní rozhodovací pravomoci, měli by se však více zajímat o dílčí rozhodovací procesy, čímž se častěji zapojí do běžného kontaktu se zaměstnanci a udrží tak ucelený kolektiv.

## 6 Závěr

Předmětem bakalářská práce jsou styly vedení lidí. V teoretické části byly popsány a definovány pojmy spojené s touto problematikou, a to na základě analýzy sekundárních zdrojů dat, dále byla použita metoda dedukce a syntézy. Primární data pro praktickou část práce byla získána z teoretických poznatků, dále pak kvantitativním výzkumem, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření, ze strukturovaného rozhovoru se zakladatel firmy a z pozorování během bakalářské praxe.

Provedený výzkum ukázal, že podnik XYZ v.o.s. je veden efektivně a zaměstnanci s vedoucími pracovníky pohlízejí na většinu otázek z oblasti vedení obdobně. Na základě vyhodnocených odpovědí z dotazníkového šetření byly charakterizovány názory zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Při zjištění nedostatků byly výše navrženy postupy a metody, které povedou ke zlepšení situace v jednotlivých oblastech spojených s vedením.

Na základě výsledků z prováděného šetření lze říci, že hlavní styl vedení, který byl identifikován jako demokratický, je pro chod společnosti vyhovující - hlavními kladnými stránkami je dobrá komunikace, pozitivní motivace ze strany nadřízených a zejména pak snaha vedoucích pracovníků řešit problémy se zaměstnanci, začleňovat je do rozhodovacího procesu a spolupodílet se na rozhodnutích. Pro zefektivnění procesů probíhajících firmě je však nutné provést změny, a to zejména v oblasti delegování části povinností vedoucích pracovníků na podřízené – míru delegování je třeba snížit, čímž si vedoucí pracovníci zachovají vůdčí postavení a zajistí si více autority.

Jako další nedostatek je uvedena absence kontrol, které jsou nedůsledné a nejsou prováděny v odpovídající míře, čímž je způsobeno snižování pracovního nasazení podřízených.

V oblasti vztahů mezi podřízenými a vedoucími pracovníky byly zjištěny velmi uspokojivé výsledky. Atmosféra na pracovišti je chápána oběma skupinami jako přátelská a o její udržování se vedoucí pracovníci cíleně snaží. V rámci utužování vztahů a začleňování nových jedinců do kolektivu je třeba posílit teambuildingové aktivity a zvýšit počet schůzí mezi podřízenými a vedoucími pracovníky, kterých je v současné době nedostatek.



Z výše uvedeného vyplývá, že stanovené dílčí cíle bakalářské práce byly naplněny – byla provedena charakteristika podniku, zhodnocení vztahů mezi podřízenými a vedoucími pracovníky a identifikace stávajícího stylu vedení. Každá oblast byla definována na základě výsledků šetření a k problematickým oblastem byly navrženy návrhy na zlepšení, čímž byl naplněn hlavní cíl bakalářské práce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605457.

## 8 Přílohy

### Příloha č. 1 – dotazník pro zaměstnance

Vážení,

tímto si dovoluji požádat Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování bakalářské práce na téma „Styly vedení lidí“. Dotazník je zcela anonymní a je určen pouze pro studijní účely.

Dotazník obsahuje celkem 15 otázek. U každé otázky vyberte, prosím, pouze jednu odpověď.

Děkuji za spolupráci.

Monika Beránková

#### 1a. Jste spokojen/a s náplní práce?

- a) rozhodně spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) rozhodně nespokojen/a

#### 2a. Za hlavní kladnou stránku na pracovišti považujete:

- a) dobrý kolektiv
- b) vyhovující platové ohodnocení
- c) slušné jednání vedoucích pracovníků
- d) pracovní prostředí
- e) vyhovující pracovní doba
- f) náplň práce, která mě uspokojuje

#### 3a. Je mezi Vámi a vedoucími pracovníky vzájemná důvěra?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

#### 4a. Vyvíjí vedoucí pracovníci snahu o udržení přátelské atmosféry na pracovišti?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**5a. Jedná s Vámi vedoucí pracovník jako se sobě rovným?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**6a. Ke zlepšení pracovních výsledků podřízených používají vedoucí pracovníci:**

- a) finanční odměny
- b) slovní či písemné pochvaly
- c) slovní či písemné výtky/důtky
- d) finanční postihy
- e) nevím

**7a. Jak jste nejčastěji odměňován/a?**

- a) finančním bonusem
- b) slovní či písemnou pochvalou
- c) jinými benefity (stravenky, příspěvky na dopravu, atp.)
- d) nemám zkušenost

**8a. Provádějí vedoucí pracovníci kontrolu plnění stanovených úkolů?**

- a) ano, pravidelně
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, kontrola není prováděna

**9a. Jakou formou provádějí vedoucí pracovníci kontrolu?**

- a) rozhovory se zaměstnanci
- b) pozorování
- c) vyžadují písemné záznamy

**10a. Berou vedoucí pracovníci v potaz Vaše připomínky, nápady a náměty?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**11a. Umožňují Vám vedoucí pracovníci spolupodílet se na rozhodnutích?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) sám/sama se aktivně nezapojuji

**12a. Delegují na Vás vedoucí pracovníci část jejich úkolů?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne

d) rozhodně ne

**13a. Jsou v podniku dostatečně zajištěny lidské zdroje (počet, kvalifikace, atd.)?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nedokážu posoudit

**14a. Jaký styl vedení je podle Vás v podniku uplatňován?**

- a) demokratický – vzájemný respekt, vedoucí respektuje názory podřízených, snaha o udržování přátelských vztahů na pracovišti
- b) liberální – značná volnost podřízených, vedoucí pracovník jako konzultant, přijímá názory jiných, uplatňování individuální zodpovědnosti, snaha o udržení přátelského prostředí
- c) autokratický – vedoucí pracovník se projevuje jako autorita, nepřipouští názory jiných, přísná kontrola prováděné práce
- d) nedokážu posoudit

## **Příloha č. 2 – dotazník pro vedoucí pracovníky**

Vážení,

tímto si dovoluji požádat Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování bakalářské práce na téma „Styly vedení lidí“. Dotazník je zcela anonymní a je určen pouze pro studijní účely.

Dotazník obsahuje celkem 15 otázek. U každé otázky vyberte, prosím, pouze jednu odpověď.

Děkuji za spolupráci.

Monika Beránková

### **1b. Jste spokojen/a s tím, jak podřízení přistupují k náplni práce?**

- a) rozhodně spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) rozhodně nespokojen/a

### **2b. Za hlavní kladnou stránku pro podřízené na pracovišti považujete:**

- a) dobrý kolektiv
- b) vyhovující platové ohodnocení
- c) slušné jednání vedoucích pracovníků
- d) pracovní prostředí
- e) vyhovující pracovní doba
- f) náplň práce, která mě uspokojuje

### **3b. Je mezi Vámi a podřízenými vzájemná důvěra?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

### **4b. Vyvíjíte snahu o udržení přátelské atmosféry na pracovišti?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

### **5b. Jednáte s podřízenými jako se sobě rovnými?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**6b. Ke zlepšení pracovních výsledků podřízených používáte:**

- a) finanční odměny
- b) slovní či písemné pochvaly
- c) slovní či písemné výtky/důtky
- d) finanční postihy
- e) nevím

**7b. Jak nejčastěji odměňujete podřízené?**

- a) finančním bonusem
- b) slovní či písemnou pochvalou
- c) jinými benefity (stravenky, příspěvky na dopravu, atp.)
- d) neuplatňuji

**8b. Provádíte kontrolu plnění stanovených úkolů?**

- a) ano, pravidelně
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, kontrola není prováděna

**9b. Jakou formou provádíte kontrolu?**

- a) rozhovory se zaměstnanci
- b) pozorování
- c) vyžadují písemné záznamy

**10b. Berete v potaz připomínky, nápady a náměty Vašich podřízených?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**11b. Umožňujete Vašim podřízeným spolupodílet se na rozhodnutích?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) sám/sama se aktivně nezapojuji

**12b. Delegujete část svých úkolů na podřízené?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**13b. Jsou v podniku dostatečně zajištěny lidské zdroje (počet, kvalifikace, atd.)?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne



- d) rozhodně ne
- e) nedokážu posoudit

**14b. Jaký styl vedení v podniku uplatňujete?**

- a) demokratický – vzájemný respekt, vedoucí respektuje názory podřízených, snaha o udržování přátelských vztahů na pracovišti
- b) liberální – značná volnost podřízených, vedoucí pracovník jako konzultant, přijímá názory jiných, uplatňování individuální zodpovědnosti, snaha o udržení přátelského prostředí
- c) autokratický – vedoucí pracovník se projevuje jako autorita, nepřipouští názory jiných, přísná kontrola prováděné práce
- d) nedokážu posoudit