

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza leadershipu v podmínkách konkrétního podniku
Bakalářská práce

2023

Kristýna Mrázková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Mrázková**
Osobní číslo: **E20480**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza leadershipu v podmínkách konkrétního podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy leadershipu ve vybraném podniku navržení sady doporučení pro top management ke zlepšení v této oblasti.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Vymezení základních pojmů v oblasti vedení lidí a leadershipu.
- Charakteristika podniku.
- Analýza leadershipu pomocí vybraných metod a jeho vyhodnocení.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vydání. UK: Ashford Colour press. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
- STÝBLO, Jiří, 2012. *Leadership: realita nebo vize*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-105-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavičková**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza leadershipu v podmínkách konkrétního podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2023

Kristýna Mrázková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří Ing. Janě Slavičkové za odborné vedení práce, trpělivost a její cenné rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce velice pomohly. Dále bych chtěla poděkovat společnosti BAK stavební společnost, a.s. za spolupráci, poskytnutí informací a pomoc při zpracovávání praktické části. Velký dík také patří mé rodině a přátelům, kteří mi při psaní byli tou největší oporou.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou leadershipu v konkrétních podmínkách společnosti BAK stavební společnost, a.s. Cílem práce je na základě analýzy leadershipu společnosti navržení sady doporučení pro top management v souvislosti se zlepšením podmínek v dané oblasti. První část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů v oblasti vedení lidí a leadershipu. Druhá část práce se věnuje již samotné analýze leadershipu pomocí dotazníkového šetření a GRID testu, ze kterých dále vycházejí návrhy na změny.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, leadership, manažer, leader, styly vedení

TITLE

Leadership analysis in the conditions of a selected company

ANNOTATION

The bachelor's thesis deals with the issue of leadership in the specific conditions of BAK stavební společnost, a.s. The goal of the work is to propose a set of recommendations for top management based on the analysis of the company's leadership in connection with improvement of conditions in the given area. The first part of the thesis is focused on the definition of basic concepts in the field of people management and leadership. The second part of the work is devoted to the analysis of leadership itself using a questionnaire survey and the GRID test, from which proposals for changes are outlined.

KEYWORDS

management, leadership, manager, leader, leadership styles

OBSAH

ÚVOD	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI TEORIE MANAGEMENTU	13
1.1 Definice managementu	13
1.2 Manažer	14
1.2.1 Hlavní úkoly manažera v organizaci	14
1.2.2 Manažerské dovednosti.....	14
1.3 Úrovně managementu	15
1.4 Manažerské funkce	16
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI LEADERSHIPU	20
2.1 Leader	21
2.1.1 Kompetence leadera.....	21
2.1.2 Osobnost leadera – osobnostní rysy Big Five.....	24
2.2 Role leadera	25
2.2.1 Tvorba strategie	25
2.2.2 Prodej strategie	27
2.3 Leader vs. Manažer.....	28
2.4 Styly vedení lidí a jejich přístupy	29
2.4.1 Styly vedení	29
2.4.2 Přístupy vedení lidí	30
3 ANALÝZA LEADERSHIPU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	32
3.1 Charakteristika společnosti BAK stavební společnost, a. s.	32
3.2 Použité metody a techniky	35
3.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	37
3.3.1 Identifikační otázky	38
3.3.2 Uzavřené otázky z oblasti stylů vedení.....	40
3.3.3 Kompetence leadera.....	42
3.3.4 Spokojenost zaměstnanců	44
3.3.5 Otázky otevřeného typu	46
3.4 Analýza leaderů pomocí GRID testu	46

4 SHRNU TÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A SADA DOPORUČENÍ PRO TOP MANAGEMENT.....	50
4.1 Shrnutí dotazníkového šetření	50
4.2 Sada doporučení pro top management.....	51
ZÁVĚR	53
POUŽITÁ LITERATURA	54
PŘÍLOHY	58

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 – Typické rysy manažerské činnosti v jednotlivých řídicích úrovních.....	16
Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb.....	19
Obrázek 3 – Strategie	26
Obrázek 4 – GRID mřížka.....	31
Obrázek 5 – Logo společnosti BAK stavební společnost a.s.	32
Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti	33
Obrázek 7 – QR kód odkazující na dotazníkové šetření	36
Obrázek 8 – Manažerská mřížka GRID s výsledky leaderů.....	47
Tabulka 1 – Porovnání tradičního manažera s leaderem.....	28
Tabulka 2 – Ekonomické výsledky společnosti	35
Tabulka 3 – Hodnocení nadřízeného v konkrétních oblastech.....	43
Tabulka 4 – Ohodnoťte z Vašeho pohledu aktuální situaci ve Vaší společnosti (oddělení) ...	45
Graf 1 – Pohlaví.....	38
Graf 2 – Věková struktura.....	39
Graf 3 – Vzdělání.....	40
Graf 4 – Jaký přístup vedoucího pracovníka by Vám nejvíce vyhovoval?	41
Graf 5 – Který z již zmíněných přístupů nejlépe popisuje Vašeho přímého nadřízeného?	41
Graf 6 – Komparace 1. a 2. otázky	42
Graf 7 – Komparace odpovědí spolu s výsledky GRID testu	48

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CEO Výkonný ředitel společnosti
(chief executive officer)

EQ Emoční kvocient
(Emotional Quotient)

IQ Inteligenční kvocient
(Intelligence Quotient)

ÚVOD

Každý leader v dnešní době dělá totéž. Snaží se dobře vést a určitým způsobem ovlivňovat výsledky lidí prostřednictvím týmové spolupráce. Ta pomáhá dosáhnout cíle, kterého by leaderi nedosáhli samostatně. Jsou to právě jejich činy, které vzbuzují jistou důvěru a autoritu. S vlastnostmi a dovednostmi dobrého leadera se nemusí člověk narodit. Jedná se o oblast dovedností, které se může naučit.

V současnosti většina společností požaduje po svých zaměstnancích schopnost týmové práce a týmového ducha, protože se tato schopnost považuje za základní kámen jakéhokoliv projektu. Leadership se neustále mění. Vliv na to mohou mít i mladší generace, které si říkají o svou pozornost svými úspěchy, nápaditostí či ambicemi. Mladší generace představuje velký proces změn především v oblasti kreativity a inovací, které by moderní leadership mohly změnit.

Dnešní leadership se více než kdy dřív zaměřuje na to, aby leaderi byli méně odborníky na strategii a více odborníky na lidi. Jinými slovy se dá říct, že leaderi se musí stát odborníky na to, proč lidé dělají to, co dělají, pokud chtějí pomoci svým lidem jednat jinak. V konečném důsledku je leadership o záměrném ovlivňování změny chování. Leaderi neovlivňují výsledky, ale přimějí lidi, aby jednali způsoby, které řídí výsledky. Změna chování je úkolem leadera. (Forbes, c2023)

Bakalářská práce nese název „*Analýza leadershipu v podmínkách konkrétního podniku*“, kde analyzovaným podnikem je společnost BAK stavební společnost, a.s. Toto téma jsem zvolila z jediného důvodu a to, že pojem leadership je v dnešní době více a více známější a je v něm velký potenciál pro budoucnost firem.

Hlavním cílem práce je na základě analýzy leadershipu ve společnosti BAK stavební společnost, a.s. navržení sady doporučení pro top management ke zlepšení v oblasti vedení lidí.

Pro dosažení definovaného cíle je první a druhá kapitola věnována vymezení základních pojmů v oblasti vedení lidí a leadershipu. V první kapitole je představen lehký úvod do teorie managementu, se kterým leadership úzce souvisí, dále stručná charakteristika manažera, úroveň managementu a také jsou zde popsány jednotlivé manažerské funkce. Druhá kapitola se věnuje již samotnému leadershipu. Je zde vymezen pojem leadership, přiblížena charakteristika leadera spolu s jeho kompetencemi a rolemi. Dále je zde kapitola věnována rozdílu mezi tradičním manažerem a leaderem. V neposlední řadě je teoretická část zakončena styly a přístupy vedení lidí. Třetí kapitola je zaměřena na charakteristiku společnosti spolu

s vyhodnocením výsledků, které byly získány prostřednictvím analýzy leadershipu společnosti. Poslední čtvrtá kapitola se věnuje shrnutí výsledků z již zmíněné analýzy, které jsou doprovázeny sadou doporučení pro top management.

Analýza leadershipu je ve společnosti BAK stavební společnost, a.s. provedena za pomoci dotazníkového šetření, které je použito na analýzu zaměstnanců. Dále je zde využit GRID test určený pro vedoucí pracovníky společnosti. Výsledky jsou vyhodnoceny pomocí komparace, jejímž úkolem je porovnávání vzájemných vztahů a zvažování jejich podobnosti či rozdílnosti.

1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI TEORIE MANAGEMENTU

V úvodní kapitole bakalářské práce bude definován pojem management. Dále budou následovat podkapitoly, které budou zaměřeny na samotného manažera, jeho role a pozornost bude také věnována jednotlivým manažerským funkcím.

1.1 Definice managementu

Pojem management se obecně považuje za vědomý způsob řízení nebo kontroly někoho či něčeho. V oblasti podnikání je management procesem systematického plánování, organizování, rozhodování, řízení lidí a koordinace zdrojů za účelem splnění stanoveného cíle. Management lze také chápat jako integrovaný, ale nikdy nedokončený proces nebo také jako soubor metod, ověřených přístupů, zkušeností či doporučení, které manažeři používají k naplnění cílů. Původ tohoto slova vychází z latinských slov „manus“ znamenající ruku a „agere“ znamenající čin, nebo akt. (Succes Up Fee, c2022)

Podle Vebera a kolegů (2021, s. 22) management představuje soubor poznatků, které jsou vypořizovány z praxe, nebo se jedná o poznatky ve formě teorií a metod z oblastí vědních disciplín jako je např. ekonomie, matematika, psychologie, sociologie apod. Nashromážděné poznatky se poté aplikují v konkrétních podmínkách a dále rozvíjí.

V dnešní době se jedná o mezinárodní pojem, tudíž ho není nutné překládat. Výraz management se skládá ze tří významových rovin, kterými jsou: management jako proces řízení, management jako řídicí pracovníci a management jako soubor poznatků o řízení (Blažek, 2011, s. 12).

Management jako proces řízení

Jedná se o soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod. Tento soubor dále využívají vedoucí pracovníci a napomáhá jim zvládat konkrétní činnosti v rámci manažerských funkcí. Díky nim je poté snadnější dosáhnout cílů podniku. (Mládková, Jedinák, 2009, s. 14)

Management z pohledu specifické aktivity neboli profese se v dnešní době stává více a více uznáván jako významný činitel, který má zásadní vliv na prosperitu každé organizace. V organizacích se konkrétně může jednat o generálního či výkonného ředitele, předsedu představenstva, prezidenta společnosti apod. Americká literatura užívá zkratku CEO (chief executive officer). (Succes Up Fee., c2022)

Management jako řídicí pracovníci

Zde se klade důraz na smysluplnost celého managementu, tzn. dosahování předem stanovených cílů. Management se považuje za činnost, díky níž probíhá mobilizování lidských i věcných činitelů při důkladném dodržování všech právních norem, nákladů a kvality. (Veber a kol., 2021, s. 21)

Management jako soubor poznatků o řízení

Management podtrhuje klíčové faktory, které popisují současné manažerské činnosti. Jedná se o mobilizování a podněcování všech zdrojů, kterými organizace disponuje a podstupování rizik, kde je cílem dosažení požadovaných přínosů pro instituci. (Veber a kol., 2009, s. 21)

1.2 Manažer

„Manažer je pracovník, který na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využívání jejich disponibilních zdrojů.“ (Prukner, Novák, 2014)

Manažeři jako takoví odpovídají za plnění úkolů, u kterých je potřeba řízení dalších členů organizace. Úkoly jsou rozdílně obtížné a rozsáhlé, stejně jako postavení manažerů v rámci organizace. Rozdíly v úrovni určují požadavky a dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné naplnění všech organizačních cílů. A zároveň tím motivují manažery v osobním rozvoji a také sledování jejich kariérní dráhy. (Bělohlávek, 2001, s. 26)

1.2.1 Hlavní úkoly manažera v organizaci

Mezi hlavní úkoly manažerů a rysy manažerské práce patří (Mládková, Jedinák, 2009, s. 15):

- definují cíle organizace i jejich částí,
- řídí činnosti nutné k dosažení cílů organizace,
- pracují s rizikem,
- odpovídají za výsledky řízené části organizace,
- vytvářejí organizační strukturu organizace,
- pracují s lidmi a prostřednictvím lidí.

1.2.2 Manažerské dovednosti

Pojem manažerské dovednosti označuje požadované schopnosti a dovednosti, které by měl mít každý úspěšný manažer. Jedná se o (Weihrich, Koontz, 1998, s. 18):

Technické dovednosti

Manažer by se měl orientovat a být znalý v činnostech, které zahrnují metody, procesy a postupy. Z toho vyplývá, že se zde pracuje se specifickými technikami a nástroji. Příkladem může být mechanická práce s nástroji – dozorce, který dohlíží na práci by měl mít schopnost používat dané nástroje. Obdobně to je i u dalších pozic. (Wehrich, Koontz, 1998, s. 18)

Lidské dovednosti

Představuje schopnost fungovat s lidmi, tzn. utvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet bezpečné prostředí, kde se lidé budou moci svobodně vyjádřit (Wehrich, Koontz, 1998, s. 18).

Koncepční dovednosti

Znamenají schopnost rozeznat důležité prvky dané situace a pochopit vzájemné vztahy mezi nimi (Wehrich, Koontz, 1998, s. 18).

Projekční dovednosti

Zabývají se řešením problémů způsobem, který by měl firmě přinést co největší užitek. Efektivní činnost vrcholových manažerů je založena především na odhalení problému, ale také schopnostech a dovednostech nalézt praktické řešení. V případě, že problém pouze odhalí a stanou se jeho „pozorovatelem“, manažeři selhávají. (Wehrich, Koontz, 1998, s. 18)

1.3 Úrovně managementu

Manažeři jsou považováni za rozhodující činitele v řízení dané organizace, a proto jejich výběr a následná výchova jsou v dnešním moderním managementu klíčové. Od kvality manažerů se odvíjí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace organizace, kterou řídí, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd. (Veber a kol., 2009, s. 28)

Manažerské pozice se dají v organizaci dělit na (Veber a kol., 2021, s. 22):

- linioví manažeři,
- střední manažeři,
- vrcholoví manažeři.

Manažeři první linie

Patří sem například předáci, vedoucí dílen apod. Tito manažeři jsou pouze nepatrně výše než výkonní pracovníci (Veber, 2021, s. 22). Hlavní činností liniových manažerů je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Zároveň také vykonávají kontrolu, odstraňují chyby či mají na starost problémy, které se v organizaci mohou zjevit (Bělohlávek, 2001, s. 26).

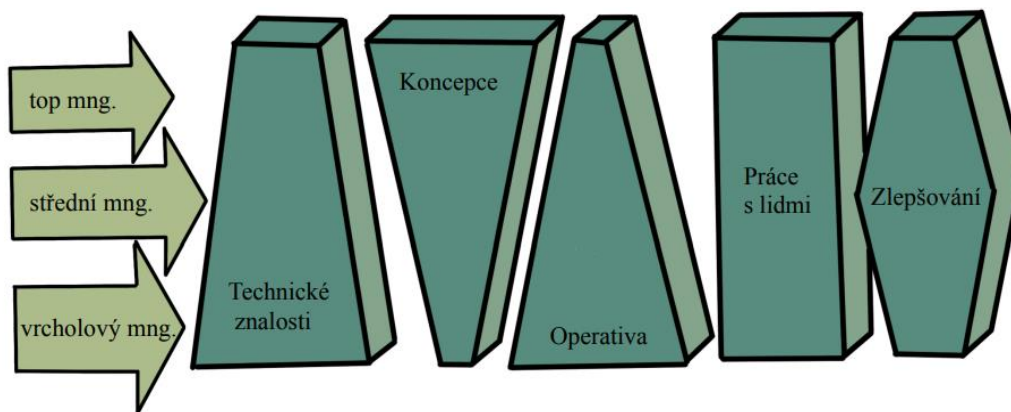
Střední manažeři

Jedná se o velmi početnou a pestrou skupinu řídicích pracovníků. Spadají sem manažeři závodů, vedoucí prodeje, nákupu, personalistiky apod. Největší podíl jejich činností a to až 40 % z celkového pracovního času zabírá poskytování a získávání informací. Do jejich činností spadá především vedení, motivování podřízených, usměrňování pracovních skupin, sledování situace ve vlastním útvaru, monitorování názoru podřízených a jednání s nimi, sledování a dodržování regulačních požadavků a jiné. (Veber a kol., 2021, s. 22)

Vrcholoví manažeři

Označováni také jako top manažeři. Cíleně dávají do souladu vykonávané úkoly se záměrem splnění a uskutečnění všech plánů a strategických cílů organizace (Bělohlávek, 2001, s. 26). Jedná se o velmi důležitou skupinu řídicích pracovníků, protože na jejich práci závisí veškeré konečné výsledky. Top manažeři jsou v celku izolováni od organizace a přebírají na sebe veškerou odpovědnost za vlastníky. (Veber a kol., 2021, s. 22)

Obrázek 1 vyobrazuje schéma, které popisuje charakteristickou náplň manažerů a jejich činností v dílčích úrovních řízení.



Obrázek 1 – Typické rysy manažerské činnosti v jednotlivých řídicích úrovních

Zdroj: (Veber a kol., 2021, s. 23)

1.4 Manažerské funkce

Weihrich a Koontz (1997, s. 31) definují tyto základní manažerské funkce:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení lidí,
- kontrolování.

Manažerské funkce jsou činnosti, které se vykonávají opakovaně. Funkce se dělí na průběžné a sekvenční. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 68-69) můžeme průběžné manažerské funkce označovat také jako paralelní. Jedná se konkrétně o analyzování řešených problémů, rozhodování a implementaci. Sekvenční manažerské funkce se vykonávají postupně v logické návaznosti. Je zde ale také možnost, že se jednotlivé funkce mohou částečně prolínat nebo je možné se k nim zpětně vracet a postupně specifikovat již dříve použitou funkci.

Plánování

Plánování je jednou z manažerských aktivit, která je zaměřená na budoucí vývoj organizace. Tato funkce určuje, co a jak má být dosaženo, popřípadě i to, co se má stát. Plánování je tedy výchozím bodem, který nastává ještě před všemi ostatními manažerskými činnostmi. Protože velkou část plánování tvoří vymezování cílů a naznačování cest, kterými mají být cíle uskutečněny. (Veber a kol., 2009, s. 100)

Hlavním úkolem plánování je určení stavů organizace, které budou v budoucnosti naplněny a také určení cest, kterými budou docíleny. Je zde ale též jistá nutnost dbát na ostatní zdroje, a to např. finanční, personální apod. Aby mohly být naplněny všechny plány je třeba si jasně určit cíle. Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem. (Veber a kol., 2021, s. 118)

Organizování

Organizování je další z manažerských funkcí, jejíž součástí je vytyčení úkolů a ideálních postupů, jak úkolů dosáhnout, tvorba organizačních struktur, řešení personálního zabezpečení, opatření náležitých informačních toků a v neposlední řadě i vztahy na pracovištích či delegování pravomocí (EVERESTA, c2019).

Jak uvádí Veber a kol.(2021, s. 161), organizování je závislé na konkrétních podmínkách a cílech dané organizace. Musí tedy reagovat i na případné změny. Avšak v organizování se nejedná o žádnou univerzální, mechanickou či statickou činnost. Zde je nedostatečné pouhé uspořádání prvků organizace do specifických organizačních struktur, ale nutno určit náplň, kontrolu a případnou koordinaci.

Mezi základní prvky procesu organizování patří (EVERESTA, c2019):

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů, rozpětí řízení,
- dělba kompetencí.

Personalistika

Personalistika je manažerská funkce, kterou lze chápat jako soubor činností vedoucích pracovníků, které se využívají k docílení ideálního počtu a kvalifikace pracovníků v organizaci. Personalistika má celkem dva hlavní úkoly. Prvním úkolem je výběr pracovníků, což se dá považovat za nejdůležitější součást procesu. Je nutné zde získat co nejvíce informací o potencionálních zaměstnancích a díky nim vyhodnotit, zda je pro nás vhodným kandidátem. Druhým úkolem je hodnocení pracovníků, kde nestačí pouhé hodnocení či kritika, ale je zde velmi důležitá také motivace zaměstnanců k lepším výkonům. (ALTAXO SE, c2019)

Rozhodování

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností manažera, kterou realizuje v organizaci. Považuje se za nedílnou součást manažerské práce. Spadá do sekvenčních manažerských funkcí. Rozhodování se nejčastěji používá při plánování, protože podstatu plánování tvoří rozhodovací procesy. (Fotr, Švecová, 2016, s. 17)

Rozhodováním se myslí výběr mezi vícero variantami toho, jak se vedoucí chovají k naplňování cílů. Existují zde různé velikosti rozhodnutí. „Malá“ rozhodnutí činí manažer pod časovým tlakem a nemá příliš času na rozmyšlení. Tato rozhodnutí ale nemají až tak velký dosah, aby to mohlo být označováno jako chybné rozhodnutí, ze kterého vznikají škody. U „středních“ a „velkých“ rozhodnutí si už musí manažer uvědomovat následky, které by z rozhodnutí mohly plynout, a to především když nemá dostatek informací či se vyskytuje v nepřehledné situaci. (Blažek, 2011, s. 86)

Vedení lidí

Jedná se o jednu z nejdůležitějších funkcí manažera, jejíž podstatou jsou činnosti, díky kterým vedoucí pracovník přesvědčuje a iniciuje své pracovníky tak, aby byly naplněny předem dané cíle či úkoly. Vedením lidí také můžeme rozumět určité působení a usměrňování pracovníků. (Veber a kol., 2021, s. 141)

Vedení také může být bráno jako motivování a ovlivňování aktivit zaměstnanců. Teorie motivace poté spočívá v uspokojování potřeb lidí a jakým způsobem se chovají před začátkem práce a následně i v průběhu samotného motivování. K lepšímu pochopení základních potřeb podřízených zaměstnanců Abraham Maslow utřídil lidské potřeby do pěti skupin. Toto dělení je známo pod pojmem Maslowova pyramida potřeb (**Obrázek 2**). (Bělohlávek, 2001, s. 133-136)



Obrázek 2 – Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: (Bělohlávek, 2021 s. 136)

Kontrola

Kontrola je poslední z manažerských funkcí, kde je smyslem jednotné a účelně uspořádané sledování a hodnocení chování náhodných jevů, situací či procesů v organizaci (EVERESTA, c2019). Manažeři tuto funkci používají v celé organizaci. Slouží jako zpětná vazba, díky které mají získat informace o tom, jak je dodržování stanovených cílů naplňováno. Samotnou podstatou kontroly je vyhodnocení skutečnosti se stránkou řídicích záměrů. (Veber a kol., 2021, s. 149)

Veber a kol. (2021, s. 149) dělí kontrolní procesy na interní kontrolní procesy (interní kontrolu) a na externí kontrolní procesy (externí kontrolu). Kde interní kontrola je prováděna řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří kontrolou byli pověřeni. Oproti externí kontrole, kde kontrolou je pověřen subjekt, který se pohybuje mimo organizaci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA V OBLASTI LEADERSHIPU

„Vedení (leadership) znamená inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. To zahrnuje rozvíjení a komunikování vize týkající se budoucnosti, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 378)

Podstata leadershipu není v osvojení si několika nových schopností, dovedností či taktik, ale především v celkové změně myšlení, chování a jednání osobnosti. Jedná se o připravenost, zájem spolupracovat, pozitivně ovlivňovat a zušlechťovat druhé. (Stýblo, 2013, s. 15)

Podle Armstronga (2014, s. 329) lze leadership chápat jako inspirování lidí, aby pracovali co nejlépe a tím dosahovali požadovaného výsledku. Leadership zahrnuje vývoj, vizi do budoucna, motivování lidí a zajištění jejich angažovanosti.

Leadership není nic jiného než uplatňování takového vlivu na ostatní, že mají tendenci jednat ve shodě s cílem a tím dosáhnout cíle, kterého by možná tak snadno nedosáhli, kdyby byli ponecháni sami sobě. Mezi vůdčí schopnosti patří schopnost (Armstrong, 2014, s. 322):

- inspirovat ostatní,
- přesvědčovat ostatní, aby se chovali jinak,
- vyjasnit, co je třeba udělat a proč,
- sdělit týmu smysl jejich poslání,
- dostat tým do akce tak, aby byl úkol splněn.

Ve většině charakteristik leadershipu se nacházejí sdílené vize, informace, společné hodnoty a cíle budování velmi schopný a výkonný tým. Leadership neboli vedení je práce s lidmi, děje se napříč procesy v organizaci a v závislosti na to musí být zakomponováno do strategie celé organizace. Tento proces bývá velmi náročný a dlouhodobý. Vyžaduje se zde pravidelná komunikace s lidmi, motivace a kontinuální hodnocení dosahovaných výsledků. Lidé, kteří mají vzájemně spolupracovat, se musí v práci cítit dobře a zároveň jako společník těch, kteří je vedou. Soudobě je potřeba lidem ponechat určitou vůli, aby se mohli nadále seberealizovat. Pouze takto je možné proměnit vize a cíle organizace v přesný a určitý čin. (Stýblo, 2012, s. 144-115)

Leadership znamená řídit se tím, kdo vede. Leadership znamená mobilizovat lidi k dosažení určitých změn. Dobrý leader ostatní vede v úsilí učinit něco prospěšného. Jiří Stýblo definoval souhrn všeobecně uznávaných zásad „desatero vůdcovství“ (Stýblo, 2013, s. 30):

1. profesionalita,
2. důvěryhodnost,
3. vize, idea, myšlenky,
4. schopnost uskutečňovat myšlenky a vize,
5. schopnost překonávat překážky i sebe sama, přinášet druhé oběti,
6. mravnost,
7. schopnost sebereflexe,
8. sociální inteligence ve všech jejích dimenzích,
9. schopnost inspirovat druhé vlastním příkladem a činy, motivovat je a inspirovat,
10. schopnost kráčet stále kupředu.

2.1 Leader

Pojem leader pochází z anglosaského substantiva „lead“, které v minulosti označovalo cestu či pěšinu. Ze základního slova „lead“ se vytvořilo slovo leader, které se ujalo v různých slovních spojeních jako je např. business leader, team leader apod. (On War | on Peace, c2016-2019)

Leader, který dokáže strhnout a motivovat masy vedených pracovníků, má další poslání. Osobnosti, které mají originální nápady, mívají potíže vize a myšlenky realizovat, protože nejsou orientováni na transakční operace. Leader je tedy orientován na vize, inovace, hodnoty organizace a cíle. Hledí vpřed, je klíčovým tvůrcem strategií vedených systémů, rozvoje a žádoucích změn. (Stýblo, 2013, s. 12)

Mezi hlavní úlohy leadera patří definování strategického rámce a jeho následný prodej do nitra firmy. Základním principem aktivit leadera je přijímání a hodnocení získaných informací, vytváření myšlenek, rozhodování a přesvědčování. (Pilařová, 2016, s. 20)

Leader musí v souvislosti se svými osobnostními kvalitami, zejména sociální kompetencí, umět lépe než ostatní vytvářet mocenské vztahy, které jsou jak věcně funkční, tak i sociálně přijatelné (za určitých okolností dokonce požadované) nejen pro účastníka sociálního vztahu, ale i pro širší okolí (Jarošová a kol., 2016, s. 33).

2.1.1 Kompetence leadera

Pod pojmem kompetence si lze představit určitý soubor dovedností, schopností, vědomostí a postojů, které napomáhají jedinci docílit potřebného výkonu (Pilařová, 2016, s. 8).

Kompetence leaderů se zaměřují na chování manažerů a na to, co přesně vykonávají, podtrhují to podstatné z chování, což vede k úspěchu i v těch nejtěžších situacích a přímo souvisí s efektivitou nejen jejich jednotlivých akcí, ale také celého vedeného útvaru. (Stýblo, 2012, s. 131).

Kompetence leadera každý autor identifikuje a popisuje rozdílně. Do kompetencí můžeme zařadit například dovednosti, schopnosti, vztah s následovníky, sebereflexi, sebedůvěru, vytrvalost, emoční inteligenci či inteligenci samotnou.

Dovednosti

Hartl a Hartlová (2015, s. 121) definují dovednost jako touhu získanou učením se vykonávat určitou činnost správně, rychle a hospodárně vhodnou metodou. Dovednost není pouze pasivní znalost, protože je vždy propojena s činností, která je často opakovatelná. Proto aby mohly být identifikovány dovednosti pro jakoukoliv práci, je důležité znát opakovatelné činnosti a nároky, které na jedince práce klade (Procházka a kol., 2013, s. 28).

Mezi dovednosti můžeme řadit (Procházka a kol., 2013, s. 28):

- komunikační dovednosti,
- kooperativnost,
- motivační dovednosti,
- kreativitu,
- flexibilitu,
- kognitivní dovednosti,
- a další.

Schopnosti

Schopní vůdci dle Armstronga (Armstrong 2020, s. 27):

- jsou sebevědomí a ví, co mají dělat,
- nesou odpovědnost,
- svou důvěryhodností a úspěchem ovlivňují druhé a získávají si určitý respekt,
- umí využít své silné a slabé stránky k motivaci druhých,
- dokážou si sjednat pořádek na pracovišti,
- vnímají problémy jako celek,
- a spoustu dalších.

Vztah s následovníky

Úspěšný leader má své následovníky. Ti potřebují mít pocit, že je leader vede tím správným směrem. Potřebují vědět, kde se nacházejí, kam směřují a co z toho mají. Chtějí a potřebují mít pocit, že všechno má nějaký smysl. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 33) Úplným leaderem se stává ten, kdo dokáže vytvářet vztahy mezi lidmi. Vybízí druhé, aby pokládali dotazy předtím, než promluví on. Tím dokáže lépe pochopit problémy, ale také si uvědomit názory druhých. Tímto procesem vytváří vztahy mezi lidmi a základy spolupráce, které jsou základem komunikace, která je ve vztazích klíčová. (Stýblo, 2012, s. 124)

Sebereflexe

Sebereflexe je nástrojem pro případné korekce, pochopení a vyhýbání se chyb v budoucnu. Obvykle člověka učiní otevřenějším a přístupnějším k porozumění chyb druhých. (Veber a kol., 2021, s. 43)

Sebedůvěra

Vychází z pocitu jistoty, z důvěry ve své schopnosti. Leader chce učinit pouze správná rozhodnutí. Je si vědom rizika možných omylů a chyb, ale přesto se rozhodne. Při hodnocení situace a přijímání řešení se spoléhá na své schopnosti a zkušenosti. Dosáhnout zdravého sebevědomí je přijatelné pouze nepřetržitým prokazováním svých schopností. (Stýblo, 2012, s. 124)

Vytrvalost

Je důsledkem vůle a víry něco dokázat, dosahovat. To je typické pro ambice stát se úspěšným. Vytrvalost je nadčasová. Nevztahuje se jen k jednomu, konkrétnímu okamžiku. Tam ji pouze můžeme pocítovat silnější, nebo se naopak momentálně nedostává. Nebývá však přechodným jevem. Soudná, uměřená vytrvalost je cennější než aktuální emoce projevující se rychlým nadšením a rychlým opadnutím. (Stýblo, 2012, s. 126)

Emoční inteligence

Emoční inteligence je schopnost zaměřovat se na své vlastní pocity a city, ale také pocity a city ostatních, schopnost sebestimulování se a schopnost dobře zvládat emoce své i druhých. Emočně inteligentní osoba dokáže dobře identifikovat své silné a slabé stránky a je si vědoma, že usměrňování a ovládání svých emocí je produktivnější, než být jimi ovládán. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 32)

Inteligence

Inteligence jako schopnost je důležitá, ale jako samostatný nástroj pro vedení postrádá pronikavou podstatu. Někdo může být inteligentní, ale má problémy se vztahy, tudíž postrádá určitou sociální inteligenci. Nebo člověk může být inteligentní, ale postrádá sebeovládání nebo charakterovou inteligenci. Člověk tedy může mít vysoké IQ (Intelligence Quotient), a přesto být „nešikovný“ v praktických záležitostech. Inteligence znamená více než získat vysoké skóre v testu způsobilosti nebo vyřešit záhady, které ostatní nejsou schopni vyřešit. (Regent university, c2023)

2.1.2 Osobnost leadera – osobnostní rysy Big Five

Osobnostní rysy lze popsat jako charakteristiky, které se ukazují ve stálých vzorcích chování. Konkrétní osobnostní rysy Big Five (také nazývané jako pětifaktorový model osobností) se soustředí především na intrapersonální charakteristiky. Jedná se o nejznámější a nejvíce užívaný osobnostní model v oblasti současné psychologie. Model se skládá z pěti osobnostních rysů, které jsou určitým způsobem vrozené a stabilní v čase. (Hřebíčková, Urbánek, 2001)

Pětifaktorový model se tedy skládá z těchto rysů (Verywell Mind, c2022):

1. otevřenost – také označována jako otevřenost vůči zkušenostem zdůrazňuje představivost a vzhled nejvíce ze všech pěti osobnostních rysů. Lidé s vysokou otevřeností mívají širokou škálu zájmů, jsou velmi kreativní, zajímá je svět kolem nich ale také lidé uvnitř, touží se učit novým věcem a jsou otevření novým zkušenostem.

2. svědomitost – definována vysokou úrovní ohleduplnosti, cílevědomostí a smyslem pro detail. Vysoce svědomití lidé bývají organizovaní a dbají na detaily, plánují dopředu a uvažují nad tím, jak jejich chování ovlivní druhé a vždy dbají na termíny odevzdání či jiné deadlines.

3. extroverze – jedná se o osobnostní rys, který je charakterizován družností, nadšeností, asertivitou a velkým množstvím emocionální expresivity. Lidé s vysokou extravertí jsou společenší, svou energii získávají především ze společenského dění, blízkost druhých jim pomáhá cítit se lépe.

4. přívětivost – tento osobnostní rys zahrnuje atributy jako důvěra, laskavost, náklonost. Lidé, kteří jsou přívětiví bývají více kooperativní, empatičtí, záleží jim na druhých, dokážou se do nich lépe vcítit a pochopit je a rádi také druhým pomáhají.

5. neurotismus – osobnostní rys, který je charakterizován smutkem, náladovostí a emoční nestabilitou. Jedinci s vysokým neuroticismem mají tendenci ke stresu, úzkostem, podrážděnosti, změně nálad či smutku.

2.2 Role leadera

Hlavní rolí leadera je v dnešní době zajistit naplnění všech cílů organizace. V ten okamžik, kdy je stanoven jasný cíl, leader bere do svých rukou roli, která tkví v zajištění úspěšného dosažení požadovaného cíle. K tomu, aby cíle mohl zajistit, je třeba přesvědčovat následovníky. Zásadní je zde motivace daných následovníků, a to především v úvodní fázi, aby úkol splnili. U fází, ke kterým dochází vzápětí, je motivace nutná při oceňování těch, kteří dosáhli žádaného výkonu nebo splnili daný úkol. Je zde i nutnost stanovit důsledky pro ty zaměstnance, kteří nenaplnili či nedosáhly požadovaných výkonů, aby k jejich činu dostaly náležitě zpětnou vazbu. Tyto důsledky je poté donutí příští úkol splnit lépe. (Pilařová, 2016, s. 21)

Podle Armstronga a Stephens (2008, s. 28) leader plní tři role:

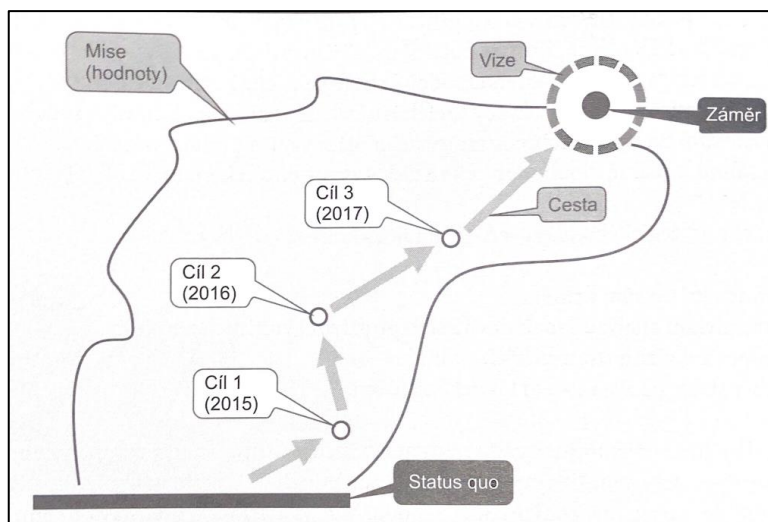
- 1. Definují úkol** – přesně popsat a stanovit to, aby skupině pracovníků bylo jasné a srozumitelné to, co se od nich očekává.
- 2. Plnit úkol** – musí být uskutečněno to, pro co daná skupina byla původně vytvořena. Úkolem leadera je zde kontrola toho, zda je naplňován účel skupiny.
- 3. Udržovat efektivní vztahy** – vztahy mezi pracovníky v daných skupinách jsou efektivní pouze v případě, kdy vztahy napomáhají ke splnění vytyčeného cíle.

Jak uvádí Pilařová (2016, s. 22), leader vytyčuje strategické cíle a pravidla. Mezi zásadní úlohy leadera patří:

- Tvorba strategie
- Prodej strategie

2.2.1 Tvorba strategie

Pojem strategie pochází ze staré řečtiny. Stratégia se překládá do češtiny jako vojevůdcovské umění, které by stratégas měl bez problémů ovládat. Strategie lze považovat jako strategický a taktický plán. Strategie tedy udává, jakou podobu bude společnost mít v budoucnu, na co se zaměří a jakým způsobem toho dosáhne (taktický plán). Pokud leader dostane za úkol tvorbu strategie, jeho povinností je následně definovat aktuální stav organizace (status quo), misi, vizi, záměr, strategické cíle a způsob, jak cílů dosáhnout. Proces tvorby strategie je znázorněn v následujícím **Obrázku 3.** (Pilařová, 2016, s. 23)



Obrázek 3 – Strategie

Zdroj: (Pilařová, 2016, s. 24)

Mise (poslání)

Tento pojem vyobrazuje důvod, proč daná organizace na trhu existuje. Mise má za úkol vysvětlit roli, kterou by měla na trhu organizace vykonávat. Poslání organizace by měli vědět jak všichni zaměstnanci a manažeři, ale také v nějakých případech je dobré, aby s tím byli obeznámeni i zákazníci. Mise by neměla být stanovena nějak obecně avšak ani až moc konkrétně. Měla by formulovat aktuální stav organizace a měla by být zohledněna i její historie. (Průmyslové inženýrství, c2020)

Vize

Slouží k popsání budoucího stavu organizace. Vize představuje chtěný vzhled organizace v budoucnu. Měla by plnit funkci motivační, a tak se často vize stanovuje velmi pozitivně, musí být dostatečně srozumitelná, aby byla v budoucnu lépe dosažitelná. Je nutné, aby se s ní zaměstnanci i manažeři dokázali ztotožnit. (Průmyslové inženýrství, c2020)

Záměr

Jedná se o formulování vize pomocí objektivně měřitelných parametrů. Jeho funkcí je především určování naplnění vize. Považuje se za nejvzdálenější strategický cíl, kterým se upřesňuje vize organizace. (Pilařová, 2016, s. 25)

Status quo

Status quo lze popsat jako současný stav organizace. Jasně definování je zásadní při plánování dosažení strategických cílů. V tomto ohledu je status quo výchozím bodem pro cestu, která vede k dosažení strategických cílů. (Pilařová, 2016, s. 25)

Strategické cíle a způsob jejich dosažení

Strategický cíl je pojem stanovující ty nejvyšší cíle organizace. Jejich užití se vyskytuje nejvíce ve strategickém řízení. Cíle jsou slučovány s posláním organizace a také stanovenou vizí. U Strategických cílů je i nutná jejich měřitelnost. (AXELOS, c2017)

Způsob dosažení strategických cílů je možné si představit jako cestu, která začíná u status quo a končí u záměru, kde hranice této cesty se stanovují hodnotami organizace. Cesta je dále přiblížena taktickými plány. Je zde nutná dobrá informovanost, potřeba znát jak potřeby majitele organizace, tak i zákazníků, dodavatelů, státu apod. Znalost silných a slabých stránek organizace, konkurence a znalost podmínek vnějšího prostředí jsou pro společnost zásadní. Nutné je stanovit konkurenční výhodu například v podobě ceny, rychlosti či komplexnosti služby a s tím může pomoci Porterova strukturální analýza konkurence. Dále se využívají analýzy jako PEST analýza, SWOT analýza, analýza vnitřních zdrojů společnosti apod. (Pilařová, 2016, s. 26-27)

2.2.2 Prodej strategie

Prodej strategie znamená komunikaci strategie v rámci organizace s cílem přimět zaměstnance, aby ji následovali („koupili“ ji). Nejedná se tedy pouze o zprostředkování informací o tom, kde se organizace nachází, jaké cíle a úkoly z toho pro jednotlivé pracovníky vyplývají. Nadšení zaměstnanců je pro tyto cíle důležité. Pokud to leader zvládne, zaměstnanci vědí, co mají dělat a čeho se držet, samostatně se rozhodují a respektují nastavená pravidla. Vrcholem leaderových schopností je to, že zaměstnanci dodržují strategii, ale také nabízejí nápady na její rozvoj a vylepšení. Organizace, kde leaderi dosahují dobrých výkonů, nutně nevyužívají tolik finančních zdrojů ke sledování zaměstnanců jako u společností, kde je komunikace strategie na nízké úrovni. (Pilařová, 2016, s. 30)

Schopnost strategii prodat souvisí s dovedností prezentovat, která představuje schopnost sdělovat informace s cílem zaujmout publikum (zaměstnance) a podnítit jej k určité akci. Když si prezentující získá určité sympatie, ochota zaměstnanců ho následovat se výrazně zvýší. Sympatie je zde chápána jako získání důvěry, pozornosti či zájmu nikoliv blízkosti a náklonosti. (Pilařová, 2016, s. 31)

Pro zjednodušení prodej strategie nespočívá v seznámení zaměstnanců se strategií, ale získat zaměstnance pro uskutečňování strategie, její plnění či rozvoj. Základem úspěšného prodeje je výhradně kvalitní příprava. V případě, že sám leader strategii dostatečně nevěří či se s ní neztotožňuje, bude pro něj těžké strategii „prodat“ svým podřízeným. (Pilařová, 2016, s. 56)

2.3 Leader vs. Manažer

Hlavním úkolem **leadera** není pouhé vedení lidí k vytyčenému cíli, ale také podporování, inspirování a motivování druhých. Leadeři jsou následováni druhými na základě jejich chování, vlastností a vášně pro práci. Leaderem nemusí být vždy jen vedoucí pracovník, může jím být člověk na jakékoli pozici. (CEMI MBA Studies s.r.o., c2023)

Manažer je členem organizace a je zodpovědný za důležité oblasti, jako je plánování, organizování, vedení a kontrola. Mezi povinnosti manažera patří také přerozdělování práce, formulace úkolů, komunikace se zákazníky apod. (CEMI MBA Studies s.r.o., c2023)

„Management dělá věci správně, vedení dělá správné věci.“ – Peter Drucker

Porovnání manažera a leadera je charakterizováno v následující tabulce (viz Tabulka 1):

Tabulka 1 – Porovnání tradičního manažera s leaderem

Tradiční manažer	Leader
Orientace na náklady	Orientace na kreativitu
Výkonová orientace	Inovace
Zodpovědnost za vlastní výsledky	Podporující, stimuluující zodpovědnost za kolektivní úspěch
Risk management	Aktivní experimentální
Vedení mnoha projektů	Udržování si celkového nadhledu
Analogový přístup	Digitální přístup
Lokální vedení	Globální vedení
Hluboké znalosti konkrétního oboru	Široká perspektiva a znalosti souvislostí
Řešení konfliktů	Vytváření kreativního napětí
Zavádění pevných struktur	Nejednoznačné strukturování
Orientace na rychlý zisk	Dlouhodobé investování

Zdroj: (Stýblo, 2012, s. 123)

2.4 Styly vedení lidí a jejich přístupy

Vedení lidí lze vysvětlit schopností přesvědčit ostatní lidi, aby se samovolně chovali jinak. Vedení znamená proces inspirování lidí, aby udělali maximum pro to, aby se dosáhlo požadovaného výsledku. To zahrnuje rozvoj a sdělování vize budoucnosti, motivaci lidí a posilování jejich odhodlání a angažovanosti. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 718,719)

2.4.1 Styly vedení

Styl vedení je přístup leadera k vedení lidí. Je zde mnoho stylů vedení, ale žádný není považován za ten „správný“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 720). Dobří leaderi umí přizpůsobit svůj styl vedení požadavkům situace. Leaderi s demokratickým přístupem v krizové situaci přecházejí k direktivnějšímu režimu, ale vysvětlují, proč tak činí. Naopak špatní vůdci často a svévolně mění svůj styl vedení. Členové týmu jsou zmatení a nejistí, protože nevědí, co mohou očekávat. (Armstrong, 2020, s. 25) Styly jsou určovány osobními vlastnostmi, postoji podřízených, závažnostmi rozhodnutí a charakterem dané situace (Prukner, Novák, 2014).

Mezi klasické styly vedení patří:

Autoritativní styl – zaměřuje se na direktivní určování úkolů. Nejsou zde žádné zpětné vazby. Manažer neusiluje o vytvoření vzájemně důvěrného prostředí. Komunikace se zde realizuje shora dolů. (Prukner, Novák, 2014) Tento styl vedení je příhodný v situaci, kdy je kladen nápor na rychlost rozhodování, na krizové situace. Autoritativní styl také mírní iniciativu podřízených. (Pilařová, 2016, s. 89) Podle Pilařové (2016, s. 88,89):

- Manažer zadává úkoly svým podřízeným a dohlíží na jejich plnění,
- Jednosměrná komunikace,
- Manažer má veškeré pravomoci, odpovědnosti, informace a rozhodování ve své roli.

Demokratický styl – manažer je velmi aktivní v tom, co dělá, ale bere ohledy i na názory druhých. To jim ponechává prostor pro jejich vyjádření a představy. Při konečném rozhodování má hlavní a zároveň poslední slovo manažer. Jeho slovo má tu největší váhu. Užívají se zde otevřené otázky typu (Jaký je váš pohled na daný problém?) a často manažer používá 2. osobu množného čísla (Prukner, Novák, 2014). Pilařová (2016, s. 89) tvrdí, že:

- Manažer přenáší významnou část své odpovědnosti a pravomoci na své spolupracovníky, avšak odpovědnost za konečná rozhodnutí si ponechává,
- Obousměrná komunikace,
- Velká časová náročnost,
- Užívá se pro řízení.

Liberální styl – vychází z přesvědčení, že lidé jsou k práci vnitřně motivováni, práce je baví a jsou spokojeni, když mohou čelit různým výzvám a mohou navíc sami rozvíjet a zdokonalovat pracovní postupy. Tento styl není mnohdy záměrný. Ve většině případů je to dáno tím, že manažer nemá velký zájem vést a řídit své spolupracovníky. Například proto, že se zajímá spíše o samotnou práci, protože nechce pozbýt svou odbornost, či svou roli v řízení příliš nezvládá. (Urban, 2018, s. 135) Podle Pilařové (2016, s 89):

- Pravomoci a odpovědnost přechází na podřízené,
- Horizontální komunikace,
- Využití při řízení vědeckých týmů.

2.4.2 Přístupy vedení lidí

Mezi přístupy vedení lidí lze zahrnout: manažerskou mřížku (GRID), TRM model, Fiedlerův kontingenční model, rozhodovací model, styl řízení „cesta – úkol“, transakční styl a transformační styl. Podrobněji bude přiblížena pouze manažerská mřížka, jež je součástí praktické části.

Manažerská mřížka (GRID)

Základní přístup k manažerskému vedení publikoval R. J. Blake společně s J. S. Mouton. GRID popisuje čtyři, lépe řečeno pět základních stylů řízení založených na tom, jak se manažer zaměřuje na dva klíčové faktory – na výrobu a na lidi (Plamínek, 2018, s. 106).

Tento model poprvé upozornil na to, že chování manažera je nejméně dvousložkové a o nastavení obou složek je třeba přemýšlet. Pomocí již zmíněných dvou klíčových faktorů se definuje pět různých stylů vedení. V souvislosti s tím vznikla tzv. manažerská matice, kterou lze vidět na **Obrázku 4**. (Kubátová, 2012, s. 40)

Zaměření na lidi	Vysoké	9	1,9									9,9
	8											
	7											
	6											
	5					5,5						
	4											
	3											
	2											
	Nízké	1	1,1									
		Nízké	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Vysoké
			Zaměření na výsledky									

Obrázek 4 – GRID mřížka

Zdroj: Vodáček a Vodáčková (2013, s. 252)

1.1 – "Volný průběh, neřízení": Vedoucí pracovník neprojevuje velkou snahu při dosahování cílů a ani o vytváření příjemného pracovního prostředí a vztahů. Vynakládá minimální úsilí k provedení požadované práce. Jedná se tedy o neefektivní styl vedení. Tento styl může vést k častým konfliktům mezi nadřízeným a zaměstnanci. (Kubátová, 2012, s. 41)

9.1 – "Direktivní autorita": Vedoucí pracovník hledí pouze na vykonanou práci bez ohledu na pocity lidí kolem sebe. Využívá tak svou moc a formální autoritu. Vyznačuje se přísnou kontrolou a udržováním pracovního tempa. Přísný je k sobě i druhým. (Kubátová, 2012, s. 41)

5.5 – "Styl kompromisů": Vedoucí pracovník, který je charakterizován snahou o rovnováhu mezi potřebou plnit cíle a minimem nutných konfliktů. Nečiní mu problém vyjednávání či dosahování cílů se vzájemnými ústupky. (Kubátová, 2012, s. 41)

1.9 – "Vedoucí zájmového spolku": Pro vedoucího pracovníka jsou na prvním místě jeho podřízení, a proto o ně starostlivě pečuje. Prioritou je pro něj příjemné a přátelské pracovní prostředí, a hlavně nenáročné tempo. Více se věnuje mezilidským vztahům, a to často na úkor pracovních výsledků. (Kubátová, 2012, s. 41)

9.9 – "Asertivní, týmový vedoucí": Tento vedoucí je přesvědčen o tom, že optimálního výkonu lze dosáhnout pouze prostřednictvím efektivní týmové práce. Současně se orientuje jak na výkon lidí, tak i na jejich potřeby a názory. (Kubátová, 2012, s. 41)

3 ANALÝZA LEADERSHIPU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Následující dvě kapitoly jsou věnovány praktické části bakalářské práce. Bude zde přibližena společnost, ve které analýza probíhala, její stručná historie, organizační struktura, mise, vize, hodnoty a ekonomické výsledky za posledních 5 let. Dále zde budou popsány metody a techniky, které byly v průběhu analýzy využívány. Podstatnou částí třetí kapitoly je samotné dotazníkové šetření spolu s analýzou leadera za pomoci GRID testu.

3.1 Charakteristika společnosti BAK stavební společnost, a. s.

BAK stavební společnost, a.s. se považuje za největšího generálního dodavatele v oblasti pozemních a vodohospodářských staveb ve východních Čechách. A zároveň patří mezi největší stavební společnosti v České republice. Společnost měla k 1.1. 2023 celkem 258 kmenových zaměstnanců a kapitál kolem 534 milionů korun českých.

Společnost provádí kompletní realizaci stavebních zakázek především v oblasti průmyslového, administrativního, bytového, občanského a vodohospodářského stavitelství. Soustředí se zejména na výstavbu moderních výrobních závodů pro společnosti, jakou jsou například ŠKODA AUTO a.s., INNOGY (RWE) a.s., LASVIT s.r.o., TE CONNECTIVITY s.r.o., AGROFERT, a.s., AHOLD, a.s. a spoustu dalších.

Mimo hlavní specializaci má BAK, a.s. hojné zkušenosti s výstavbou obchodních či administrativních center ale také s rekonstrukcemi historických objektů. Převážnou část stavebních prací tvoří rezidenční projekty realizované pro čelní developerské společnosti jako jsou například CENTRAL GROUP a.s., FINEP CZ a.s., EKOSPOL a.s. apod. Díky bohatým zkušenostem a finanční stabilitě společnosti od roku 2005 uskutečňuje své vlastní investiční projekty v oblasti bytové výstavby především na severovýchodě České republiky.

Společnost chtěla stavební činnosti promítnout do svého loga, má tedy před názvem velké zelené písmeno A, které má připomínat stavbu (viz **Obrázek 5**). Zelená barva je pro tuto společnost specifickým prvkem, který promítá jak do designu webových stránek, tak i vizitek, služebních automobilů apod.



Obrázek 5 – Logo společnosti BAK stavební společnost a.s.

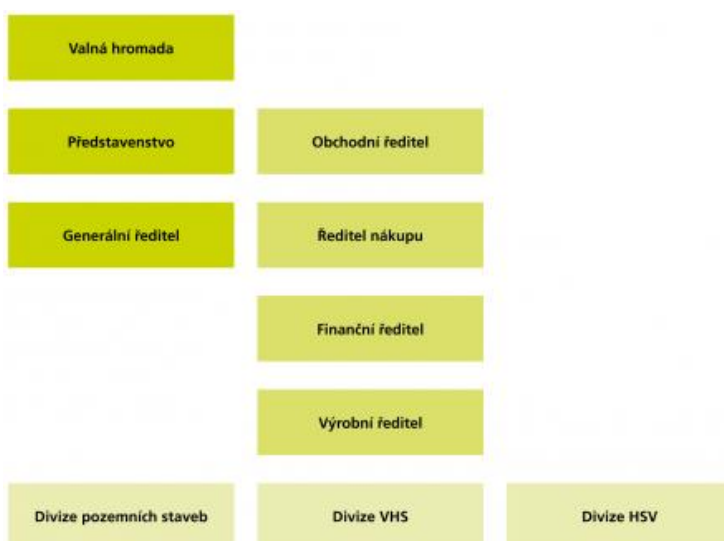
Zdroj: (BAK stavební společnost, a.s., c2023)

Historie

Akciová společnost vznikla v roce 1991 privatizací státního podniku Pozemní stavby Hradec Králové s.p. a tím navázala na více než 40letou zkušenost s významnými stavebními projekty. Po celou dobu své působnosti byla spojována se jmény Jaroslava Ruffera, Ing. Stanislava Palase, Ing. Jířího Mačáta a dalších manažerů, kteří stáli u jejího vzniku a po celou dobu existence společnosti jí zodpovědně řídili. Díky nim se BAK a.s. stala jednou z nejvýznamnějších stavebních společností v ČR. V roce 2007 odešli tito pracovníci z výkonných funkcí a dále se podíleli na osudech společnosti pouze jako její majoritní akcionáři. V 90. letech se společnost dokázala rychle adaptovat na podmínky tržního prostředí a změnu poptávky spojenou s vyššími nároky na termíny zhotovení a kvalitu stavebních děl. Od roku 2005 uskutečňuje vlastní investiční záměry v oblasti developerských projektů zejména v severovýchodním regionu České republiky. V říjnu roku 2008 byl proces proměny společnosti dokončen a majitelem všech akcií se stala společnost PJ stavby Bohemia a.s. Ing. Jaroslava Pečenky. Touto změnou se BAK, a.s. stává součástí nejsilnější a největší skupiny společností a tím si zajišťuje podmínky pro její následný úspěšný rozvoj na domácím i zahraničním trhu.

Organizační struktura

Společnost je řízena podle modelu, kde představenstvo zaujímá kontrolní funkci a schvaluje strategii společnosti. Výkonným řízením je následně pověřena rada ředitelů, která se skládá z generálního ředitele a odborných ředitelů. Generální ředitelství sídlící v Trutnově obstarává obchodní, rozpočtové, technologické a podpůrné funkce.



Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti

Zdroj: (BAK stavební společnost, a.s., c2023)

Společenská odpovědnost

Společnost cítí odpovědnost nejen uvnitř firmy, ale také ve vztahu k vnějšímu okolí. Snaží se tedy podporovat zajímavé, inspirující a potřebné projekty, jak v oblasti kultury, sportu a ekologie, ale také věnuje pozornost charitativním činnostem. Společnost je také součástí projektu zelená firma, který má za cíl ochranu životního prostředí, zabezpečení zpětného odběru a efektivní recyklaci odpadů již vysloužilých elektrospotřebičů.

Mise

Být spolehlivým dodavatelem stavebních prací pro soukromé i veřejné investory.

Rozvíjet u zaměstnanců kreativní potenciál, který může nalézt nejlepší řešení pro zákazníky.

„Vždy klást na první místo partnerství, důvěru a dosažení společných cílů.“

Vize

Být v ČR pro své zaměstnance, obchodní partnery a investory nejlepší stavební firmou.

Hodnoty

- loajalita
- pravda
- odvaha
- aktivita

Tyto čtyři hodnoty považuje společnost za základ její podnikové kultury. Odráží se v nich základní postoje, které zaměstnanci přirozeně přijímají. Lze jimi popsat i styl práce společnosti a způsob, kterým jednají s investory, obchodními partnery tak i s veřejností.

Ekonomické výsledky společnosti

Z tabulky lze vypočítat, že hodnota růstu celkových aktiv v průběhu let stoupá v průměru o 22,1 % ročně. Výjimkou je však rok 2021, kde byl oproti roku 2020 pokles o 14,6 %. Tento pokles lze přisoudit koronavirové pandemii, která během tohoto roku působila na veškerá odvětví tržní ekonomiky. Výrazný růst aktiv zaznamenal rok 2020, kde byl růst o 76 % oproti roku 2017. V oblasti hospodářského zisku, kde společnost v roce 2017 uzavřela účetní období ve ztrátě, následující roky už byly v podobě zisku. Tržby společnosti se v průběhu let zvyšovaly, ovšem opět v roce 2021 byly o 12,5 % nižší než v roce 2020. Souhrnně lze říct, že společnosti se na trhu daří a má zde dobrou pozici.

Tabulka 2 představuje shrnutí finančních výsledků z posledních 5 let.

Tabulka 2 – Ekonomické výsledky společnosti

(tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Struktura aktiv a pasiv					
Aktiva celkem	1 185 248	1 230 459	1 411 115	2 085 483	1 780 932
Dlouhodobý majetek	505317	479 895	473 042	550 627	523 789
Oběžná aktiva	677 906	747 860	928 038	1 531 280	1 251 172
Vlastní kapitál	469 153	473 970	5 050 540	530 425	534 325
Cizí zdroje	666 611	727 591	854 189	1 340 898	1 080 981
Struktura hospodářského výsledku					
Výsledek hospodaření za ÚO	-16 285	6 910	22 316	57 966	28 054
EBITDA – hrubý provozní zisk	22 196	50371	73 857	118 436	88 935
Struktura výnosů					
Celkový obrat	1 776 177	1 817 693	2 185 975	3 248 495	2 802 627
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1 702 335	1 797 342	2 031 431	3 066 688	2 683 919

Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

3.2 Použité metody a techniky

V praktické části byl využit kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření. Mezi další využití metody analýzy lze řadit analýzu a syntézu, které sloužily k rozkladu celku a jeho bližšího pochopení. Dále byla využita také komparace, která je využita především v dotazníkovém šetření. Poslední využitou metodou je GRID test neboli Manažerská mřížka, která slouží k analýze leadera a jeho stylu vedení.

Analýza a syntéza

Pod pojmy analýza a syntéza si lze představit určité metody psychologické či logické povahy, které se uplatňují v různých vědních oblastech. **Analýza** spočívá v rozkladu celku, ať už v podobě konceptu, problému či výsledku šetření, na části jako jsou dílčí fakta, tvrzení či informace. Pojem analýza se především v oblasti statistického zpracování kvantifikovaných výsledků používá v ekvivalentu zkoumání. **Syntéza** je chápána jako postup, který směřuje ke shrnutí v podobě poznatků, generalizací, typologií apod (Sociologická encyklopedie online, 2017).

Komparace

Dále bude v praktické části využita komparace, která představuje v obecném smyslu způsob myšlení, který spočívá v porovnávání vzájemných vztahů a zvažování jejich podobností

a rozdílů. Komparace je provázána určitými pravidly: 1. nelze komparovat cokoliv, pouze jevy stejného druhu, jevy stejnorodé, tzn. že je zde nutnost podřídit se principu komparability; 2. je nutné přesně vydefinovat to, co se porovnává, tudíž objekty, vlastnosti, procesy, které jsou jednotkami srovnání; 3. je třeba vzít v úvahu případné reciproční vazby a fungování porovnávaných objektů spolu s kontextuálními faktory, které společně vytvářejí komparační situaci. (Sociologická encyklopedie online, 2017)

Dotazník

Dotazník lze označit za jeden z nejpoužívanějších nástrojů v oblasti kvantitativního výzkumu. Jeho využití je možné najít v kvalitativním výzkumu jako doplněk k dalším metodám a technikám (Vavrek, 2022, s. 48). Novotná a kol. (2019, s. 143) chápou dotazník jako metodu sběru informací o určité populaci. To omezuje jeho použití a otevírá jej opakovaným chybám při konstrukci, aplikaci nebo zpracování.

Dotazníkové šetření se skládalo ze 4 částí. Celkově zde bylo obsaženo 9 otázek, z toho 7 uzavřených a 2 otevřené. Dotazník byl převeden do on-line podoby prostřednictvím internetových stránek www.survio.com. Pro ještě snazší přístup k vyplnění byl pro dotazník na stránkách Survio.com vygenerován i QR kód (**Obrázek 7**), který byl spolu s klasickým odkazem na dotazník odeslán zaměstnancům prostřednictvím hromadného e-mailu. Odpovědi byly získávány anonymně, aby byly jejich výsledky co nejpravdivější a nejvíce odpovídaly skutečným podmínkám v dané společnosti.



Obrázek 7 – QR kód odkazující na dotazníkové šetření

Zdroj: (Survio.com, c2023)

GRID test – Manažerská mřížka

Test manažerského stylu se skládá z 36 tvrzení, které představují odlišné manažerské hodnoty. Test byl určen pouze pro vedoucí pracovníky společnosti nikoliv pro zaměstnance. Úkolem je rozdělit 3 body mezi dvě varianty daného tvrzení různými způsoby (3-0;0-3;2-1;1-2). Po

vyplnění všech 36 otázek přichází na řadu samotné vyhodnocení testu, kde se veškeré odpovědi zaznamenají do již připravené tabulky a následně se hodnoty sečtou ve sloupci, kde se ukáže, která z pěti variant je u vedoucího pracovníka dominující.

3.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

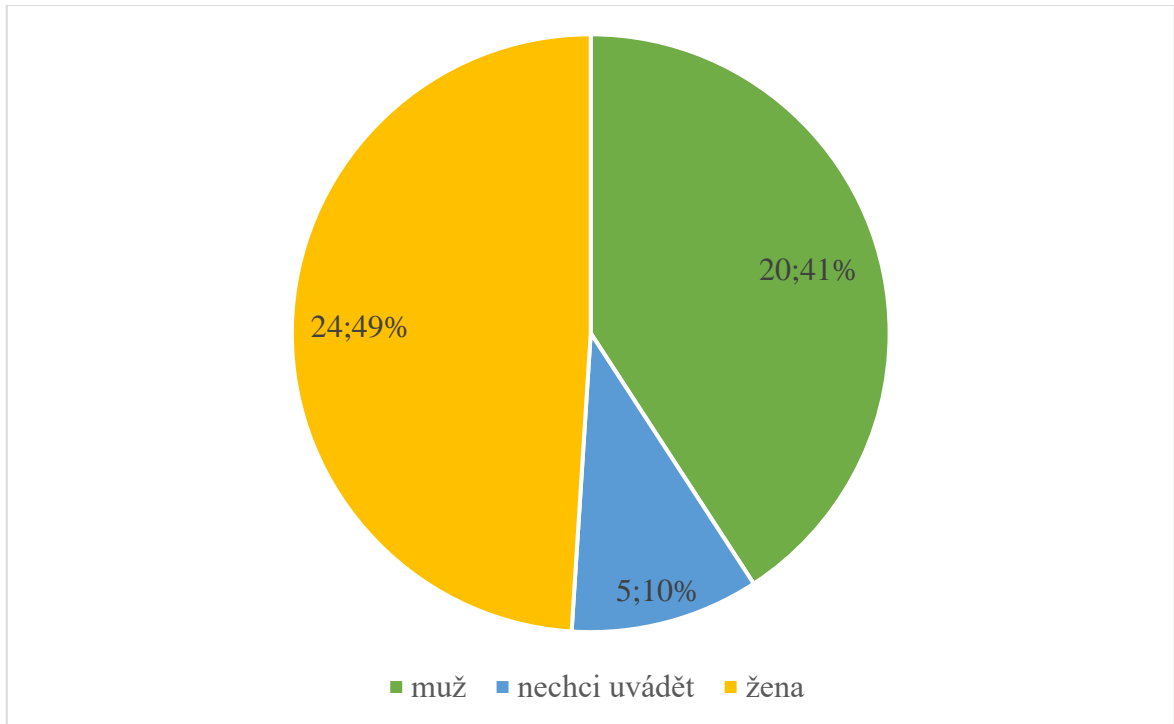
Ředitelství společnosti BAK stavební společnost, a.s., kde bylo dotazníkové šetření prováděno, mělo k datu 1.1.2023 celkem 60 zaměstnanců z toho 4 zaměstnance na vedoucích pozicích, tudíž dotazník obdrželo 56 z nich. Na dotazník následně odpovědělo 49 respondentů. Lze tedy konstatovat, že návratnost činí 87,5 %.

Odpovědi od zaměstnanců byly zpracovány do podoby výsečových či sloupcových grafů, které přehledně odpovědi vyjadřují. Dále jsou některá data zpracována do podoby tabulek, kde je vyobrazen průměr, směrodatná odchylka, maximální a minimální hodnota. U obou variant jsou doprovodem i krátká shrnutí či stručná okomentování.

V první části dotazníku (**Příloha A**) byl kladen důraz na to, jaký styl manažerského vedení respondenti hodnotí jako nejlepší a následně, který z nabízených stylů nejlépe odpovídá jejich přímému nadřízenému. Ve druhé části zaměstnanci hodnotili kvality svého nadřízeného na škále od 1 do 5, kde číslo 1 je nejhorší a číslo 5 nejlepší. Třetí část byla pojata stejným způsobem jako ta druhá, jen zde byly otázky zaměřené na jejich spokojenost na pracovišti. Výjimkou je však podotázka 4.11, kde je škála pozměněna na 1 – nesouhlasím a 5 – souhlasím. Poslední část se věnovala klasifikačním otázkám jako je pohlaví, věk či vzdělání a je zde prostor i pro dvě otevřené otázky. Ty jsou zaměřeny na vyjádření názoru samotných zaměstnanců ke způsobu vedení společnosti a přístupu vedoucích pracovníků nebo se zde zaměstnanci mohli podělit o své nápady na vylepšení.

3.3.1 Identifikační otázky

První otázka v identifikačním souboru byla navržena tak, aby uváděla pohlaví respondentů. Dotazník vyplnilo 24 žen (49 %), 20 mužů (41 %) a 5 respondentů zvolilo variantu „nechci uvádět“ (10 %), (viz **Graf 1**).

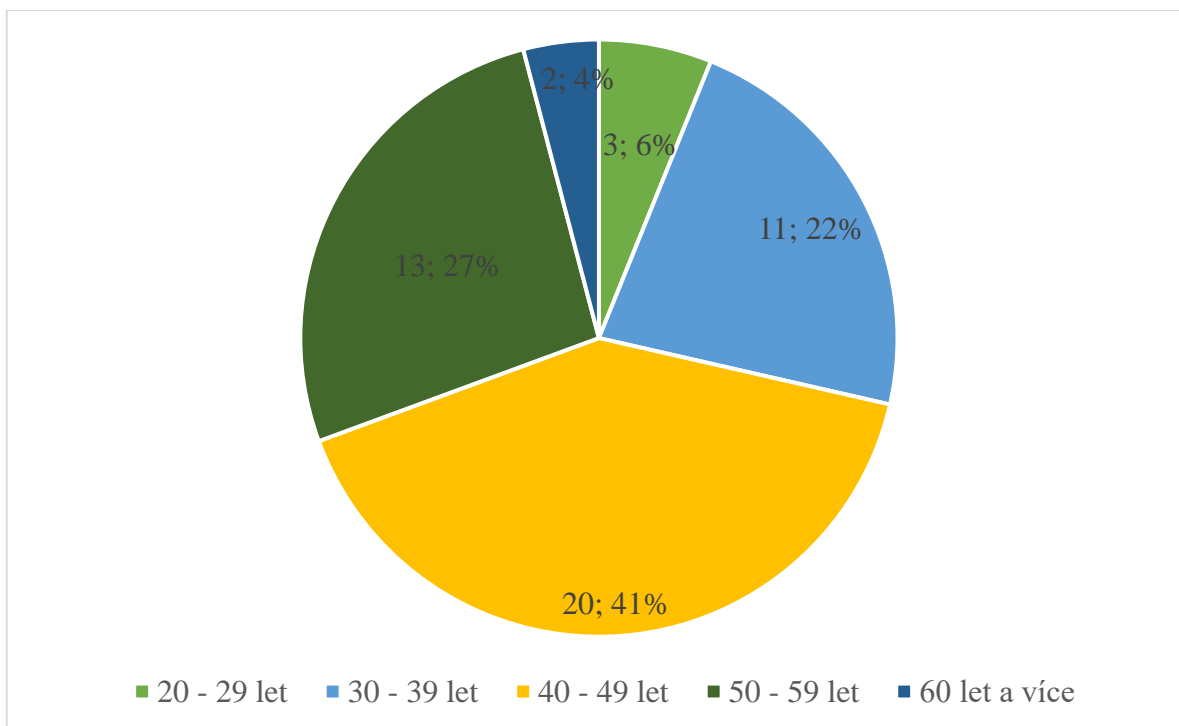


Graf 1 – Pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 1 vyplývá, že v odpovědích převládá genderová vyváženost, ačkoliv 5 respondentů tuto informaci nechtělo sdělit.

Další otázka měla za úkol zjistit věkovou strukturu společnosti. Ve společnosti pracují všechny věkové kategorie. Najdou se zde zaměstnanci, kteří čerstvě dokončili svá studia ale i zaměstnanci, které čeká během pár let odchod do penze. Jak z **Grafu 2** vyplývá, nejvíce zaměstnanců (20 hlasů; 41 %) spadá do kategorie 40 – 49 let, druhou nejčastější kategorií je 50 – 59 let (13 hlasů; 27 %), dále následuje kategorie 30 – 39 let (11 hlasů; 22 %), předposlední kategorií je věková skupina 20 – 29 let (3 hlasy; 6 %) a poslední a nejméně četnou kategorií je věková skupina zaměstnanců 60 let a více (2 hlasy; 4 %).

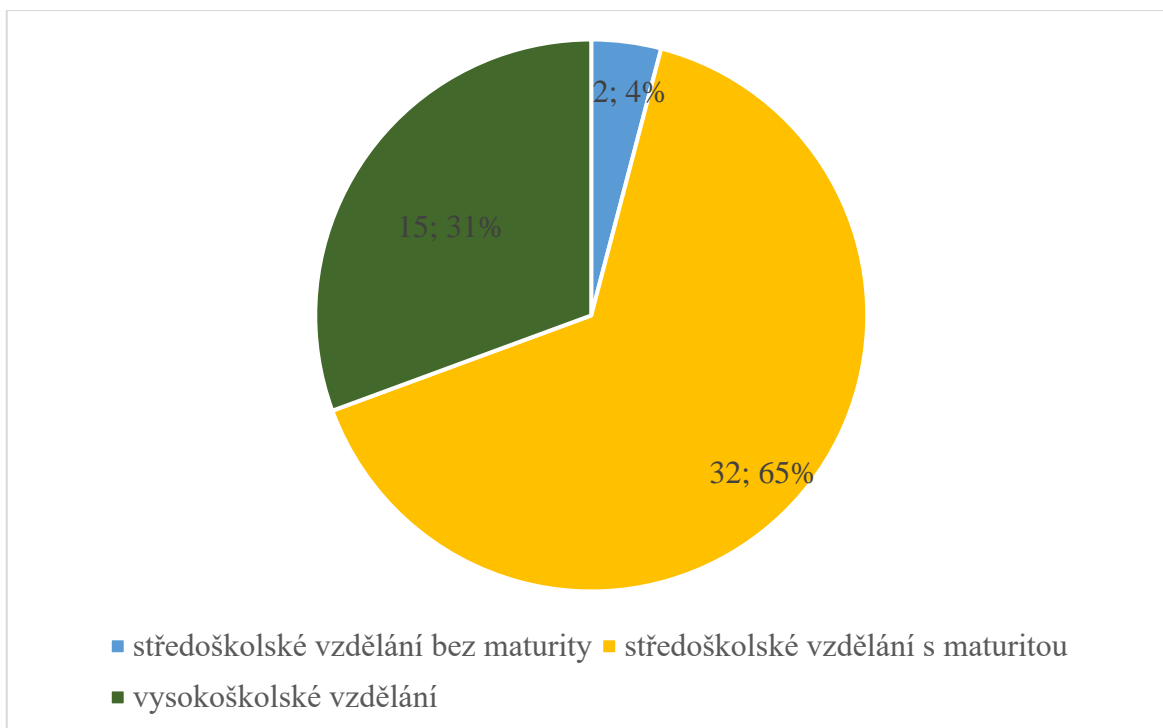


Graf 2 – Věková struktura

Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 2 lze říct, že věková struktura společnosti je rozmanitá, avšak zaměstnanci jsou zde spíše středního věku. Mladá generace zaměstnanců tady nemá příliš velké zastoupení.

Poslední otázka z identifikačního souboru byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Z této otázky vyplývá, že u více než poloviny zaměstnanců je nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolské s maturitou (32 hlasů; 65 %), následuje vysokoškolské vzdělání (15 hlasů; 31 %) a 2 zaměstnanci mají středoškolské vzdělání bez maturity (2 hlasy; 4 %), (**viz Graf 3**).



Graf 3 – Vzdělání

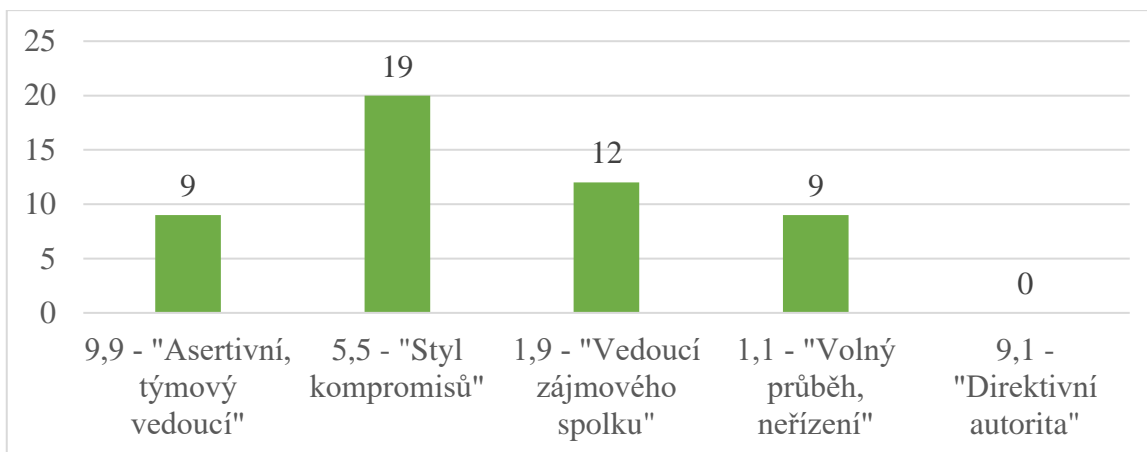
Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí: z Grafu 3 jasně vyplývá, že většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou.

3.3.2 Uzavřené otázky z oblasti stylů vedení

Jak již bylo zmíněno výše, první část dotazníkového šetření je zaměřena na otázky, které mají odhalit jaký způsob vedení zaměstnancům společnosti nejvíce vyhovuje a jak v tomto ohledu vnímají svého přímého nadřízeného. U první otázky „*Jaký přístup vedoucího pracovníka by Vám nejvíce vyhovoval?*“ měli respondenti na výběr z pěti odpovědí. Tak tomu bylo i u druhé otázky „*Který z již zmíněných přístupů nejlépe popisuje Vašeho přímého nadřízeného?*“

V první otázce si respondent vybírá z pěti charakteristik, které stručně popisují manažerské styly, které souvisí s manažerskou mřížkou (GRID test). Respondent měl vybrat tu charakteristiku stylu vedení, která by jemu osobně vyhovovala nejvíce. Z **Grafu 4** plyne, že nejčastější odpovědí a to s 19 odpověďmi je varianta „Styl kompromisů“. Druhou je varianta „Vedoucí zájmového spolku“ (12 hlasů) a třetí nejčastější odpovědí jsou 2 varianty, protože obě získaly 9 hlasů, kterými jsou „Asertivní, týmový vedoucí“ a „Volný průběh, neřízení“. Variantu „Direktivní autorita“ nevybral žádný z respondentů.

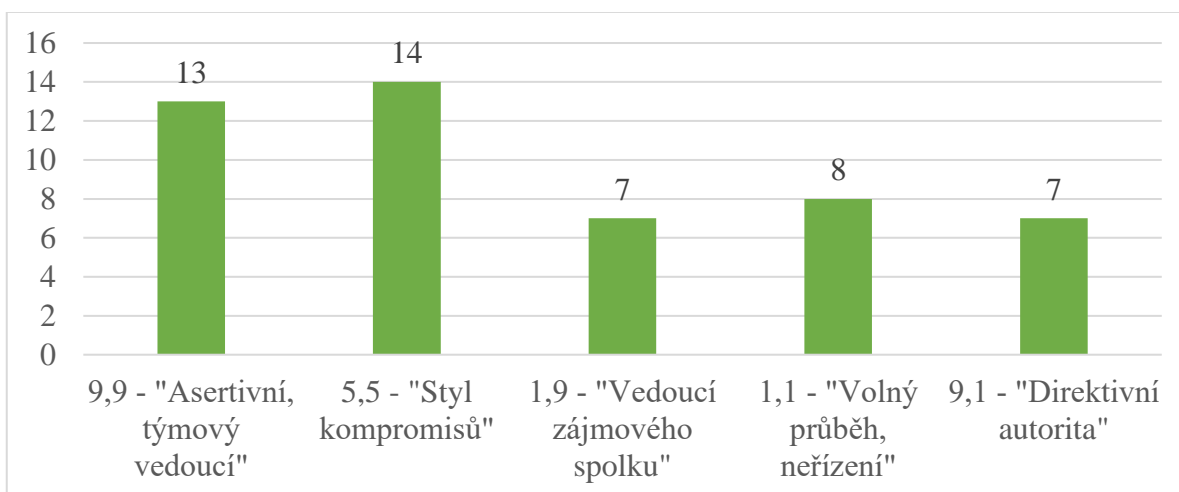


Graf 4 – Jaký přístup vedoucího pracovníka by Vám nejvíce vyhovoval?

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnně lze konstatovat, že většina zaměstnanců společnosti očekává od svého přímého nadřízeného, že se bude snažit o co největší rovnováhu mezi potřebou plnit cíle s minimálním množstvím konfliktů. Bude svoji energii dávat jak svým podřízeným, tak i úkolu či cíli, který má být splněn.

Druhá otázka je ve stejném duchu jako ta první, jen zde má respondent hodnotit styl vedení svého přímého nadřízeného. Z **Grafu 5** vyplývá, že ani jedna z odpovědí není jednoznačná. Nejvíce respondentů (14 hlasů) zvolilo variantu „Styl kompromisů“, těsně za ní následovala varianta „Asertivní, týmový vedoucí“ (13 hlasů), dále varianta „Volný průběh, neřízení“ (8 hlasů), poté varianta „Vedoucí zájmového spolku“ (7 hlasů) a stejný počet hlasů (7 hlasů) získala i varianta „Direktivní autorita“.



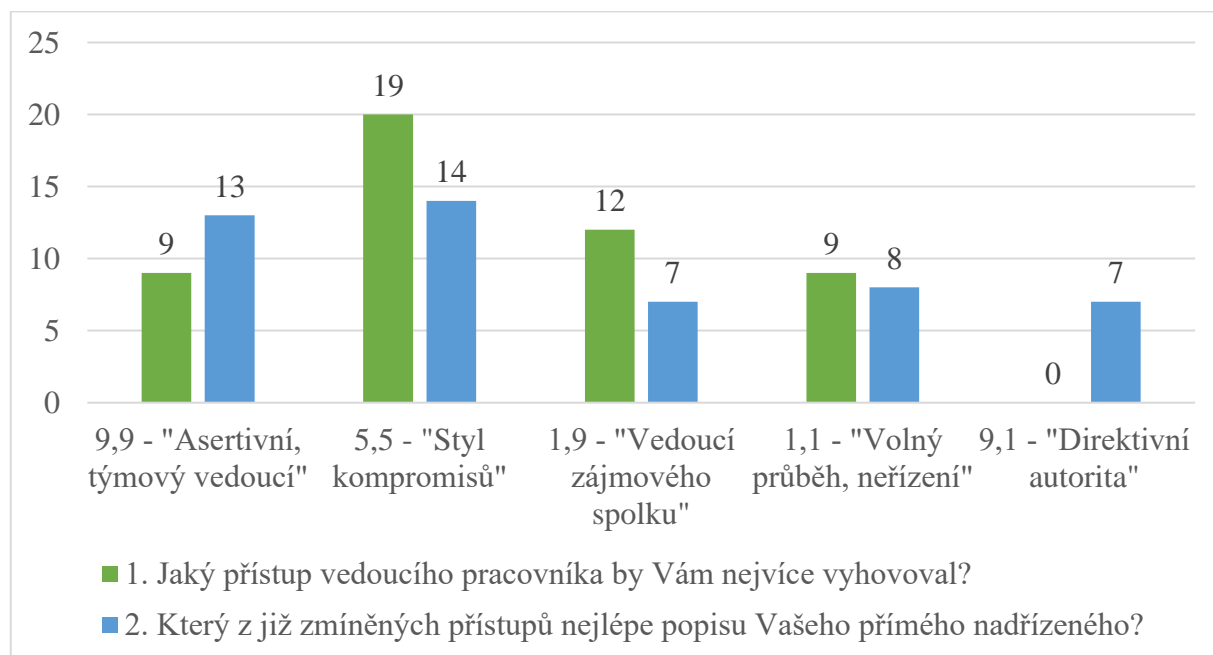
Graf 5 – Který z již zmíněných přístupů nejlépe popisuje Vašeho přímého nadřízeného?

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí lze říci, že zaměstnanci své přímé nadřízené vnímají pozitivně a cítí, že je na ně brán ohled. Nadřízený na ně působí týmovým duchem a schopností udržovat rovnováhu mezi příjemným pracovním prostředím a výkonností. Ačkoliv 7 respondentů na to má přesně opačný názor. Tito respondenti vnímají svého přímého nadřízeného tak, že je spíše orientován na výkon a nebere ohledy na pocity svých podřízených.

Komparace 1. a 2. otázky

První otázka byla směřována k vyjádření, jak pro zaměstnance vypadá ideální vedoucí. Největší počet hlasů získal styl „5,5 – Styl kompromisů“. Ve druhé otázce již respondenti měli vybrat konkrétní styl, který nejvíce odpovídá stylu jejich přímému nadřízenému. Zde také „zvítězila“ varianta „5,5 – Styl kompromisů“. Za zmínku stojí i výsledky u stylu „9,1 – Direktivní autorita“, kde tento styl nevyhovuje žádnému zaměstnanci, avšak 7 respondentů na pracovišti vnímá, že jejich nadřízený tento styl využívá. Z těchto odpovědí lze konstatovat, že většina zaměstnanců je se stylem vedení svého přímého nadřízeného spokojena. V **Grafu 6** jsou výsledky obou otázek, „zelená“ barva označuje odpovědi z první otázky a „modrá“ barva odpovědi ze druhé otázky.



Graf 6 – Komparace 1. a 2. otázky

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Kompetence leadera

Ve druhé části dotazníkového šetření je pozornost věnována hodnocení konkrétních kompetencí přímého nadřízeného. Otázka „*Ohodnoťte svého nadřízeného v následujících*

oblastech.“ dala respondentovi za úkol jednotlivé oblasti ohodnotit pomocí stanovené škály, kde bylo dáno, že číslo 1 značí nejhorší hodnocení a naopak číslo 5 značí to nejlepší hodnocení. **Tabulka 2** souhrnně zobrazuje odpovědi, které byly zprůměrovány pomocí aritmetického průměru. Dále jsou zde uvedeny maximální (MAX) a minimální hodnoty (MIN) u jednotlivých odpovědí spolu se směrodatnou odchylkou (SD), která vyjadřuje o kolik se hodnoty liší od té průměrné (střední) hodnoty. Barevně jsou odlišeny nejvyšší a nejnižší průměry, kde nejvyšší jsou zvýrazněny „zelenou“ a nejnižší hodnoty „červenou“.

Tabulka 3 – Hodnocení nadřízeného v konkrétních oblastech

Oblasti	průměr	SD	MAX	MIN
3.1 kvalitní zpětná vazba	3,76	0,80	5	1
3.2 chápání mých potřeb a řešení problémů	3,59	0,81	5	2
3.3 schopnost motivace druhých	3,65	0,83	5	2
3.4 schopnost řádné komunikace	3,55	0,89	5	2
3.5 schopnost naslouchat	3,49	0,84	5	2
3.6 empatie	3,63	0,86	5	2
3.7 schopnost sebereflexe	3,69	0,87	5	1
3.8 snaha o udržování vztahů na pracovišti	3,59	0,93	5	2
3.9 vytrvalost	3,98	0,69	5	2
3.10 inteligence (IQ)	4,29	0,68	5	3
3.11 odpovědnost	4,14	0,68	5	3
3.12 důvěryhodnost	4,02	0,75	5	2
3.13 emoční inteligence (EQ)	3,45	0,91	5	1
3.14 spravedlnost	3,98	0,82	5	1

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení nadřízeného v různých oblastech

Nejlépe respondenti v této otázce hodnotili oblast „inteligence“, která v průměru dosáhla hodnoty 4,29. Mezi nejlépe hodnocené oblasti dále patří „odpovědnost“ s průměrem 4,14 a hranice nad hodnotu 4,0 dosáhla i oblast „důvěryhodnost“ (4,02).

Oblast, která získala v průměru nejnižší hodnocení (3,45) je „emoční inteligence“, dále s (3,49) je „schopnost naslouchat“ a po ní s rozdílem 0,06 oblast „schopnost řádné komunikace“ s průměrem 3,55. Podobně nízké hodnoty se nacházejí u oblasti „chápání mých potřeb a řešení problémů“ i u oblasti „snaha o udržování vztahů na pracovišti“, konkrétně se jedná o průměr 3,59.

Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci vnímají svého nadřízeného jako velmi inteligentního člověka. Inteligentního člověka charakterizují dobré verbální schopnosti, věcné poznámky, efektivní řešení problémů apod. Přímého nadřízeného považují za odpovědného a mají v něj dostatečnou důvěru, která je pro vedoucího pracovníka důležitou vlastností. Když v něj nemají podřízení důvěru, obtížně je může vést ke splnění stanoveného cíle. Zároveň je z výsledků zřejmé, že jejich nadřízený má sníženou schopnost naslouchání, tudíž se příliš nesnaží o vzájemnou komunikaci a vyslechnutí svých podřízených či nemá potřebu se příliš věnovat vztahům na pracovišti. Tímto postojem může ovlivnit jak kvalitu a výkon práce na oddělení, tak vztahy a již poměrně dobrou úroveň důvěry.

Závěrem lze shrnout, že zaměstnanci svého přímého nadřízeného vnímají jako inteligentního, vytrvalého, odpovědného, ale ne příliš empatického. Komunikační schopnosti jsou na průměrné úrovni a zaměstnanci očekávají více snahy v oblasti naslouchání, pochopení a řešení jejich problémů.

3.3.4 Spokojenost zaměstnanců

Třetí část dotazníkového šetření je založena na stejném principu jako je část druhá. Opět bylo po respondentovi požadováno ohodnocení faktorů v oblasti aktuální situace ve společnosti a celkově jak se zde cítí. **Tabulka 3** přehledně zobrazuje souhrn odpovědí všech 49 respondentů.

Tabulka 4 – Ohodnoťte z Vašeho pohledu aktuální situaci ve Vaší společnosti (oddělení)

Hodnotící faktor	průměr	SD	MAX	MIN
4.1 vztah se spolupracovníky	3,82	0,83	5	2
4.2 vztah s nadřízeným	3,80	0,84	5	2
4.3 atmosféra na pracovišti (oddělení)	3,78	0,69	5	2
4.4 Cítím se být součástí společnosti.	3,65	0,83	5	2
4.5 pracovní prostředí	3,69	0,65	5	2
4.6 kariérní růst	3,63	0,88	5	2
4.7 jistota práce	4,24	0,60	5	3
4.8 finanční ohodnocení	3,59	0,86	5	2
4.9 bonusy a prémie	3,90	0,74	5	2
4.10 benefity	3,71	0,76	5	2
4.11 Podnik je řízen dobře.	3,86	0,76	5	3

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci z pohledu na „jistotu práce“, kde bylo průměrné hodnocení 4,24. Tato hodnota může být odvozena od finančních výsledků společnosti, kterým je věnována pozornost v kapitole 3.1, ze kterých je zřejmé, že společnost si na trhu vede více než dobře a zaměstnanci se tudíž nemusí obávat případného propouštění. Dále jsou zaměstnanci spokojeni s oblastí „bonusy a prémie“, které v průměru hodnotily 3,90.

Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci v oblasti „finanční ohodnocení“ (3,59), „kariérní růst“ (3,63). Větu „Cítím se být součástí společnosti.“ zaměstnanci ohodnotily v průměru 3,65 a oblast „pracovní prostředí“ průměrem 3,69. Nízká hodnocení v těchto oblastech mohou být odvozena od nízkého hodnocení z předešlého modulu, kde byla nízká kvalita komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízenými.

Je nutné zde poukázat i na fakt, že oblast finančního ohodnocení a bonusů s prémie, spadají do stejné kategorie. Avšak bonusy a prémie jsou v průměru hodnoceny o 0,31 lépe než finanční ohodnocení.

Z třetí části dotazníkového šetření lze vyvodit, že zaměstnanci podnik vnímají pozitivně. Mají vztahy jak mezi spolupracovníky, tak i se svým nadřízeným na dobré úrovni. Na pracovišti se cítí dobře. Důležitými hodnotami je pro ně především jistota práce a výše bonusů a prémie.

V oblasti benefitů je hodnocení průměrné, tudíž by bylo vhodné přijít s novými a zajímavými benefity pro zaměstnance.

3.3.5 Otázky otevřeného typu

Osmá otázka je již jedna ze dvou otevřených otázek. Na otázku „*Váš osobní názor na způsob řízení vedoucích pracovníků*“ odpovědělo překvapivě 83,7 % respondentů. Kde většina z nich vnímá řízení společnosti vysoce pozitivně. Mezi nejčastější odpovědi patřilo:

- V pořádku. (15 hlasů)
- Vše je OK. (10 hlasů)
- Spokojenost. (7 hlasů)
- Nemohu si stěžovat. (3 hlasy)
- Jeden z hlavních důvodů, proč ve společnosti pracovat. (2 hlasy)
- Společnost je řízena velmi dobře apod. (4 hlasy)

Avšak v odpovědích se objevily i negativní názory jako například komunikace na nízké úrovni, naslouchání a vnímání názorů zaměstnanců, pocit nezájmu k podřízeným, nízké finanční ohodnocení apod. Většina negativních názorů byla v oblasti zlepšení komunikace a zvýšeného zájmu o své podřízené.

V poslední deváté otázce byl respondentům věnován prostor pro sdělení jejich návrhů na zlepšení či připomínek, které by mohly do budoucna zlepšit vedení společnosti. I když na otázku odpovědělo poměrně velké procento respondentů, většina však pouze napsala, že žádné návrhy na zlepšení nemají nebo je v danou chvíli nic nenapadlo.

Mezi návrhy se objevilo zavedení práce na homeoffice, které se využívalo v období koronavirové pandemie v roce 2020. Nejčastěji se zde vyskytovaly návrhy kolem komunikace vedení se zaměstnanci prostřednictvím častějších porad či týdenních reportů. Dále také návrhy na zlepšení vztahů např. respondenti by si přáli více firemních akcí, kde by vztahy mohli více upevnit a dále rozvíjet.

3.4 Analýza leaderů pomocí GRID testu

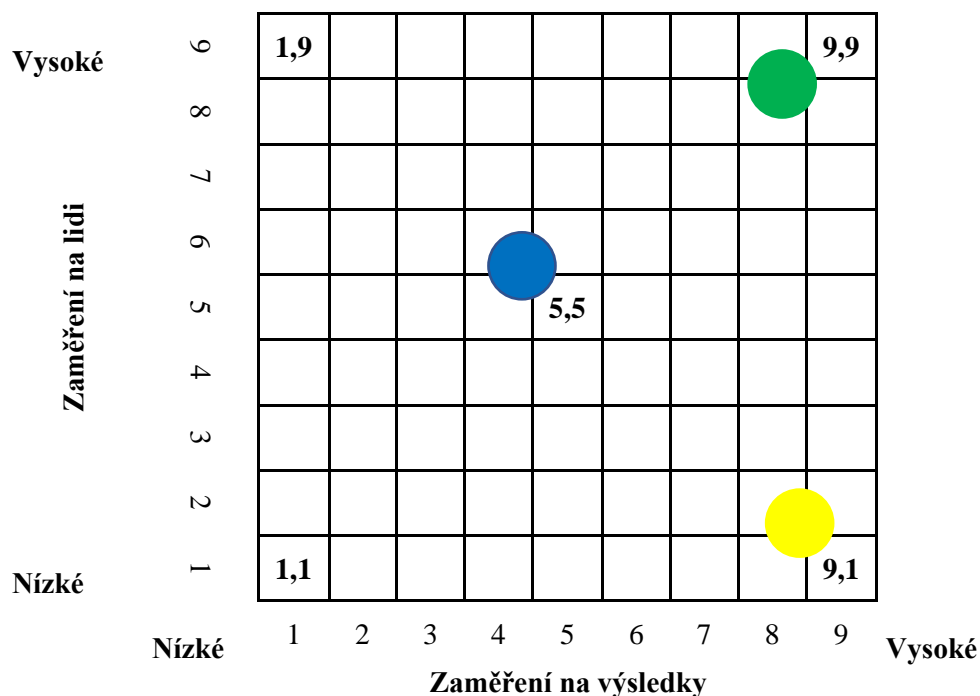
Na trutnovské pobočce jsou ve funkci vedoucího pracovníka hned 4 zaměstnanci. Jedná se o ředitele obchodního oddělení, výrobního oddělení, finančního oddělení a generálního ředitele. Všechny tyto pozice zastávají muži. Prostřednictvím e-mailu jim byl zaslán test (**Příloha B**), který vyplnil každý vedoucí za svoji osobu. Následně pomocí tabulky, která je přiložena na

konci bakalářské práce jako **Příloha C**, je vyhodnoceno, zda jsou jednotliví leaderi orientováni více na výsledky či na lidi.

Z výsledků lze konstatovat následující:

- 2 leaderi společnosti využívají styl vedení „**5,5 – Styl kompromisů**“,
- 1 leader využívá stylu „**9,1 – Direktivní autorita**“,
- a poslední leader využívá styl vedení „**9,9 – Asertivní, týmový vedoucí**“.

Výsledky jsou graficky zpracovány do manažerské mřížky, kde modrá představuje „Styl kompromisů“, žlutá „Direktivní autorita“ a zelená „Asertivní, týmový vedoucí“ (viz **Obrázek 4**).



Obrázek 8 – Manažerská mřížka GRID s výsledky leaderů

Zdroj: vlastní zpracování, Vodáček a Vodáčková (2013, s. 252)

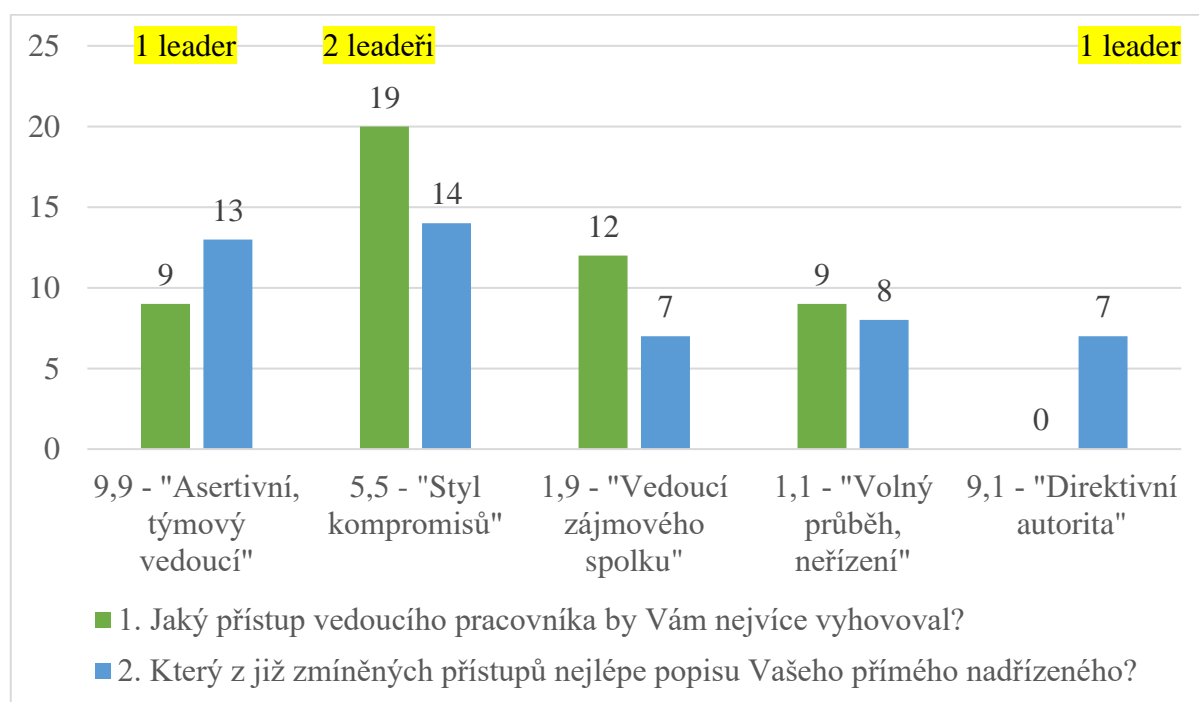
Analýzou pomocí GRID testu bylo vyhodnoceno, že dva leaderi pracují stylem „**Styl kompromisů**“ jsou charakterizováni snahou o rovnováhu mezi dosažením cílů a minimálním množstvím nezbytných konfliktů. Leaderi tohoto typu, kteří vzájemnými ústupky a vyjednáváním dosáhnou přijatelného výsledku. Často si zakládají na objektivních kritériích, která zabraňují kontroverzním diskusím a vzájemným neshodám. Obvykle se jedná o interní normy a pravidla, která jsou závazná pro každého. Můžou jimi dokázat některá svá tvrzení nebo jimi vyvrátit tvrzení zaměstnanců. Nemají problém vyjednávat nebo dosahovat cílů se vzájemnými ústupky.

Leader se stylem „**Direktivní autorita**“ usiluje o dosažení požadovaných výsledků, přičemž nebere ohled na emoce a problémy lidí. Zakládá si na moci a formální autoritě. Od svých podřízených neočekává nic jiného než poslušné plnění všech úkolů, nad kterými sám vykonává přísnou kontrolu a kárá ty, kteří mají neuspokojivé výsledky. Obtížně se smiřuje i s objektivně pochopitelným přechodným snížením pracovního tempa či zhoršením výsledků. Tento leader dokáže být přísný jak k sobě, tak i k druhým.

Leader, který je orientovaný na styl „**Asertivního, týmového vedoucího**“, věří, že optimálních výsledků lze dosáhnout pouze efektivní týmovou spoluprací. Stanovených výsledků se snaží dosáhnout především svým přesvědčením a motivováním lidí ke společnému úkolu. Zaměřuje se zároveň jak na výsledky lidí i jejich potřeby či názory. Jedná se o osobnost, která je sebevědomá, otevřená, s vysokou dovedností komunikace a bez nadměrné úzkosti z konfliktu. Podřízení ho považují za spravedlivého, příjemně sebevědomého a nápomocného.

Porovnání s odpověďmi z dotazníkového šetření

V **Grafu 7** je znázorněna komparace z kapitoly 3.3.2 spolu s vyznačením výsledků GRID testu všech vedoucích pracovníků.



Graf 7 – Komparace odpovědí spolu s výsledky GRID testu

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo konstatováno v kapitole 3.3.2 pro zaměstnance společnosti je nejpřívětivější styl vedení formou kompromisů, kde vedoucí pracovník vynakládá stejné úsilí jak do plnění cílů, tak i do svých podřízených. Tento styl praktikují dva ze čtyř leaderů, což se jeví jako dobrý výsledek. Protože potřeby zaměstnanců jsou v tomto ohledu naplněny. Ovšem je zde jeden vedoucí pracovník, který vede svůj postoj spíše přes výkony, což jeho podřízení nevyhledávají a nemají k tomuto stylu příliš velké sympatie. Nebylo by tudíž od věci, aby tento leader začal dávat více najevo, že si svých podřízených váží a přidal více empatie do svého vedení.

4 SHRNUÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A SADA DOPORUČENÍ PRO TOP MANAGEMENT

V poslední kapitole bude zhodnoceno dotazníkového šetření a navržena sada doporučení pro top management.

4.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Analýza zaměstnanců proběhla prostřednictvím dotazníkového šetření. Šetření bylo anonymní, aby bylo možné získat co nejpřesnější a nejpravdivější odpovědi. Výsledky byly následně zpracovány.

Dotazníkové šetření bylo vyplněno 49 pracovníky z celkového počtu 60, z nichž 4 zaměstnanci jsou ve vedoucí pozici, tudíž dotazník nemohli vyplnit. Respondenti jsou nejvíce zastoupeni **věkovou skupinou 40 – 49 let se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou.**

Z první části vyplývá, že respondenti si pod ideálním vedoucím pracovníkem představují člověka, který je vystihován snahou o nalezení **kompromisu** mezi potřebou plnit cíle zároveň s minimem vyvolaných konfliktů. Na otázku, jaký styl vedení nejlépe vystihuje jejich přímého nadřízeného se respondenti shodli na stylu kompromisů a dále svého nadřízeného vnímají jako člověka, který orientuje na **výkon, ale zároveň se snaží brát v potaz potřeby a názory svých pracovníků.**

Třetí otázka byla zaměřena na hodnocení 14 oblastí v souvislosti s přímým nadřízeným. Zaměstnanci svého nadřízeného považují za velmi **vzdělaného, vytrvalého a odpovědného** člověka, který by měl věnovat **více pozornosti** svým podřízeným a zlepšit **kvalitu komunikace.**

Zaměstnanci vnímají celkové **vztahy na pracovišti** jako velmi dobré. Avšak nepovažují se za **velkou součást společnosti. Pracovní prostředí** vnímají jako průměrné, za důležité považují **jistotu práce**, méně jsou spokojeni s **finančním ohodnocením**. Pro polovinu respondentů je důležitý **kariéerní růst** a s výší **prémii a bonusů** je většina spokojena. Naopak oblast **benefitů** je hodnocena průměrně. Celkově však většina zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že **společnost je řízena a vedena dobře.**

V otevřených otázkách zaměstnanci zmiňovali **zvýšení komunikace s vedením** a celkové **zlepšení komunikace** ze strany vedoucích pracovníků. Mají totiž pocit, že nejsou dostatečně

vyslyšení. V návrzích na zlepšení byly nejčastěji zmíněny **častější porady, lepší benefity** či **častější pořádání firemních akcí a teambuildingů**.

4.2 Sada doporučení pro top management

Kvalita komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci

Tento návrh vyplývá z výsledků dotazníkového šetření. Zaměstnanci vnímají, že vedoucí pracovník je zaměřen pouze na výsledky, nezajímá se příliš o své podřízené a tím je kvalita komunikace mezi těmito dvěma břehy na průměrné úrovni.

S tímto problémem by vedoucímu pracovníkovi mohl pomoci **seminář zaměřený na emočně inteligentní komunikaci**. Tento seminář je určen pro vedoucí pracovníky všech úrovní, tudíž i pro TOP management. Seminář pořádá akademie osobního rozvoje APAS. Tento seminář by byl primárně určen **pro leadera**, kterému vyšel GRID test s **nízkou úrovní zaměření na lidi**, ale určitě by prospěl všem vedoucím pracovníkům.

Obsahem kurzu je zaměření se na dvě roviny úspěšného zvládnutí náročných situací, a to na emoční management a efektivní komunikaci. Kurz může leaderovi také objasnit způsob, kterým bude schopen vytvářet spokojenější vazby se svými kolegy a podřízenými, kde budou efektivnější a produktivnější vztahy a vazby. Nebo například jak emočně zvládnout rozličné a náročné komunikační situace či rozpoznání svých emocí a jak emoce souvisejí s tím, co se děje kolem. (APAS, c2023)

Seminář: „Emočně inteligentní komunikace“.

Časová náročnost kurzu: 9 – 16 hodin

Místo konání: Praha, Průhonice

Datum konání: dle domluvy

Cena: 5 400 Kč včetně DPH

Vnímání potřeb a názorů zaměstnanců

Zaměstnanci se necítí být úplnou součástí společnosti, to může být ovlivněno i tím, že vedení nedává zaměstnancům dostatečný prostor na vyjádření svých názorů a připomínek.

Aby se zaměstnanci cítili více jako součást společnosti je potřeba jim dát najevo, že jsou jejich názory slyšeny. S tímto problémem by mohla pomoci **pravidelnější setkávání všech zaměstnanců s vedením společnosti**, kde by jednotliví zaměstnanci dostali prostor na to

vyjádřit svůj názor. Příkladem takového setkání může být **tzv. kulatý stůl**. Díky svému kulatému tvaru nemá žádné čelo ani rohy, tudíž žádné místo není nadřazeno všem ostatním. Těmito vlastnostmi se reprezentuje rovnost všech přítomných.

Aby zaměstnanci měli ještě větší pocit vyslyšení jejich problémů a mohli sdělovat své návrhy, dalším návrhem by mohlo být i zavedení **firemní schránky nápadů a problémů**, kde by zaměstnanci mohli anonymně házet své výtky (stížnosti) či návrhy na zlepšení a ty by se mohli veřejně prodiskutovat na schůzkách s vedením. Zavedením schránky selepší i pracovní prostředí a v zaměstnancích vzbudí pocit, že i na jejich názoru záleží.

Zpříjemnění pracovního prostředí

Zde je nutné se odkázat na výsledek v Tabulce 3, konkrétně se jedná o otázku „4.5 pracovní prostředí“, kde zaměstnanci tuto oblast ohodnotili průměrem 3,69. Zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s jejich pracovním prostředím. Pracovní prostředí je jedním z klíčových prvků, které ovlivňují výkon a psychickou pohodu zaměstnanců. Zlepšení pracovního prostředí by mohlo napomoci i ke zvýšení produktivity a efektivity práce.

Návrhem by mohlo být vybudování **společenské místnosti – odpočívárny**. Zaměstnanci mají na podniku společnou kuchyň, která není příliš prostorná a zaměstnanci zde nemají prostor, kde by mohli trávit čas, který mají v pauzách. Odpočívárna by pro to byla ideálním řešením.

Jednalo by se o otevřený prostor, kde by byl rozmístěný jednoduchý nábytek spolu s pohovkou a pohodlnými křesly. Prostor by mohl být dále zaplněn stolním fotbálem, šipkami, kulečnickem apod. Prostor by pomohl zaměstnancům udělat si během dne krátkou přestávku, aby načerpali energii na nový úkol.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo prostřednictvím analýzy leadershipu navrhnout sadu doporučení pro top management v oblasti vedení lidí. Pro dosažení stanoveného cíle bylo využito dotazníkového šetření, které tvořilo podstatnou část práce a bylo zaměřeno především na analýzu zaměstnanců společnosti. Další část tvořil GRID test manažerských stylů, který sloužil jako analýza leaderů.

První část dotazníku byla zaměřena především na pět základních stylů vedení, které vycházely z GRID testu. Otázky byly formulovány stylem, jaký styl je zaměstnancům nejbližší a jaký styl vnímají u svého přímého nadřízeného. Z této části byla provedena komparace odpovědí, ze které vyšlo, že zaměstnanci by si přáli, aby byl vedoucí pracovník orientován rovnoměrně na výkon i na lidi. Další dvě části byly věnovány hodnocení ať už kompetencí leadera samotného či hodnocení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Z těchto výsledků lze vyvodit určité návrhy na zlepšení, kterým byla pozornost věnována v poslední kapitole práce. Poslední část se již zabývala pouhými identifikačními otázkami, aby bylo jednodušší si vytvořit obrázek o vzorku respondentů. Na závěr dotazníku zde byly položeny otevřené otázky, kdy byl prostor na sdělení svého názoru na oblast vedení společnosti.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci své nadřízené vnímají jako velice inteligentní, důvěryhodné a spolehlivé jedince. Problém však mají se schopností naslouchat a s kvalitou komunikace. Zaměstnanci však vztahy na pracovišti hodnotí pozitivně, problém se jeví u pracovního prostředí, kde se zaměstnanci necítí součástí společnosti. Analýza dále pokračovala vyhodnocením GRID testu, který vyplňovali pouze vedoucí pracovníci společnosti. Z výsledků bylo patrné, že většina vedoucích je přikloněna ke stylu kompromisů, kde se orientují souměrně jak na lidi, tak na úkoly. Výjimkou však byl jeden vedoucí, který se orientuje spíše na výsledky a méně pozornosti věnuje svým podřízeným.

Z výsledků tudíž vplynuly doporučení v podobě zlepšení kvality komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci, čemuž by mohl pomoci seminář zaměřující se na tuto problematiku. Dále by se vedoucí pracovníci měli zaměřit na větší vnímání potřeb zaměstnanců a zavést pravidelnější setkávání s vedením společnosti. Posledním doporučením je zpříjemnění pracovního prostředí formou vybudování společných prostorů pro zaměstnance, kde by mohli trávit společně své pauzy. Napomohlo by to jak spokojenosti zaměstnanců, tak zvýšení produktivity práce.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vydání. UK: Ashford Colour press. ISBN 978-0-7494-6964-1
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. V Brně: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- [6] BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [7] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0
- [8] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2015. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0873-0.
- [9] HŘEBÍČKOVÁ, Martina a Tomáš URBÁNEK, 2001. *NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-06-3.
- [10] JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0.
- [11] KUBÁTOVÁ, Sláva, 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press. Action Learning – praktický management, sv. 1. ISBN 978-80-7261-257-4.
- [12] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1

- [13] NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ, ed, 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-025-3.
- [14] PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [16] PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-4646-3.
- [17] PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK, 2014. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2022-10-27]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>
- [18] STÝBLO, Jiří, 2012. *Leadership: realita nebo vize*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-105-5.
- [19] STÝBLO, Jiří, 2013. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.
- [20] URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0571-7.
- [21] VAVREK, Roman, 2022. *Prvý krok k vlastnému výskumu: metodológia, graf a číslo*. Slovensko: Equilibria. ISBN 978-80-8143-313-9.
- [22] VEBER, Jaromír a kol, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [23] VEBER, Jaromír a kol, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.
- [24] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [25] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management: Management*. Praha: EAST. ISBN 80-7219-014-8.

Internetové zdroje:

- [26] BAK stavební společnost a.s., c2023. *Bak.cz* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.bak.cz/cs/>
- [27] Co je to Management?. *Supfee.cz* [online]. Praha: Success Up Fee, 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://supfee.cz/slovník-pojmu/co-je-to-management>
- [28] Efektivně řízená firma: Vize, mise, strategie. *Prumysloveinzenyrstvi.cz* [online]. Zlín: Průmyslové inženýrství, 2020 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/efektivne-rizena-firma-vize-mise-strategie/>
- [29] Leadership Intelligence: The Four Intelligences of a Leader. *Regent.edu* [online]. Virginia: Regent University, 2012 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.regent.edu/journal/leadership-advance-online/leadership-intelligence-four-intelligences-of-a-leader/>
- [30] Leadership vs. management. Jaký je v tom rozdíl?. *Cemi.cz* [online]. Praha: CEMI MBA Studies, 2023 C [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/leadership-vs-management>
- [31] Lídři, lídřice a leadership. *Onwar.eu* [online]. Praha: On War | On Peace, 2019 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.onwar.eu/2019/03/06/lidri-lidrice-a-leadership/>
- [32] Obor personalistiky a jeho hlavní úkoly. *Altaxo.cz* [online]. Praha: ALTAXO SE, 2019 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/obor-personalistiky-a-jeho-hlavni-ukoly>
- [33] Organizování. *Everesta.cz* [online]. Česká Lípa: EVERESTA, 2019 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/organizovani>
- [34] SEMINÁŘ Emočně inteligentní komunikace. *Apas.cz* [online]. Praha: APAS, 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://apas.cz/kurzy-pro-verejnost/seminar-emocne-inteligentni-komunikace/>
- [35] Sociologická encyklopedie. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, V.V.I, 2017 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/>
- [36] Strategické cíle. *Tx.cz* [online]. Praha: AXELOS Limited, 2017 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/slovník/axelos/strategicke-cile>

- [37] *Survio.com*. [online]. c2012-2021. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.survio.com/>
- [38] The Most Important Leadership Skill For 2023. In: *Forbes.com* [online]. Jersey City: Forbes Media LLC., c2023, 17.2.2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/02/17/the-most-important-leadership-skill-for-2023/?sh=7fd34bbe403f>
- [39] What Are the Big 5 Personality Traits?. *Verywellmind.com* [online]. New York: Dotdash Media, 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>

Další zdroje:

- [40] BAK stavební společnost, a.s., 2023. Interní materiály společnosti
- [41] Test vašeho manažerského stylu: (GRID), 2016. *Docplayer.cz* [online]. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vaseho-manazerskeho-stylu-grid.html>

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A: Dotazník pro zaměstnance společnosti	59
PŘÍLOHA B: Dotazník pro zaměstnance společnosti	66
PŘÍLOHA C: Vyhodnocení testu manažerského stylu.....	72

PŘÍLOHA A: Dotazník pro zaměstnance společnosti

Analýza leadershipu ve společnosti BAK stavební společnost, a.s.

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Mrázková a jsem studentkou Fakulty ekonomicko-správní na Univerzitě Pardubice. Dotazník byl vytvořen v rámci mé bakalářské práce, která nese název Analýza leadershipu v podmínkách konkrétního podniku. Prosim Vás o řádné a především upřímné vyplnění tohoto dotazníku.

Dotazník je zaměřen na vedení společnosti. Skládá se ze 4 sekcí. Většina otázek jsou ve formě hodnocení na škále od 1 do 5.

Předem děkuji za Váš čas strávený s tímto dotazníkem.

1. Jaký přístup vedoucího pracovníka by Vám nejvíce vyhovoval?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- | | | | | | | | |
|-----------------------|--|-----------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | "Volný průběh, neřízení" - Vedoucí pracovník neprojevuje velkou snahu při dosahování cílů a ani o vytváření příjemného pracovního prostředí a vztahů. Vynakládá minimální úsilí k provedení požadované práce. | <input type="radio"/> | "Vedoucí zájmového spolku" - Pro vedoucího pracovníka jsou na prvním místě jeho podřízení, a proto o ně starostlivě pečuje. Prioritou je pro něj příjemné a přátelské pracovní prostředí, a hlavně nenáročné tempo. Více se věnuje mezilidským vztahům, a to často na úkor pracovních výsledků. | <input type="radio"/> | "Direktivní autorita" - Vedoucí pracovník hledí pouze na vykonanou práci bez ohledu na pocity lidí kolem sebe. Využívá tak svou moc a formální autoritu. Vyznačuje se přísnou kontrolou a udržováním řádného pracovního tempa. Přísný je k sobě i druhým. | <input type="radio"/> | "Asertivní, týmový vedoucí" - Tento vedoucí je přesvědčen o tom, že optimálního výkonu lze dosáhnout pouze prostřednictvím efektivní týmové práce. Současně se orientuje jak na výkon lidí, tak i na jejich potřeby a názory. |
| <input type="radio"/> | "Styl kompromisů" - Vedoucí pracovník, který je charakterizován snahou o rovnováhu mezi potřebou plnit cíle a minimem nutných konfliktů. Nečiní mu problém vyjednávání či dosahování cílů se vzájemnými ústupky. | | | | | | |

2. Který z již zmíněných přístupů nejlépe popisuje Vašeho přímého nadřízeného?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- "Volný průběh, neřizení" - Vedoucí pracovník neprojevuje velkou snahu při dosahování cílů a ani o vytváření příjemného pracovního prostředí a vztahů. Vynakládá minimální úsilí k provedení požadované práce.
- "Vedoucí zájmového spolku" - Pro vedoucího pracovníka jsou na prvním místě jeho podřízení, a proto o ně starostlivě pečuje. Prioritou je pro něj příjemné a přátelské pracovní prostředí, a hlavně nenáročné tempo. Více se věnuje mezilidským vztahům, a to často na úkor pracovních výsledků.
- "Direktivní autorita" - Vedoucí pracovník hledí pouze na vykonanou práci bez ohledu na pocity lidí kolem sebe. Využívá tak svou moc a formální autoritu. Vyznačuje se přísnou kontrolou a udržováním řádného pracovního tempa. Přísný je k sobě i druhým.
- "Asertivní, týmový vedoucí" - Tento vedoucí je přesvědčen o tom, že optimálního výkonu lze dosáhnout pouze prostřednictvím efektivní týmové práce. Současně se orientuje jak na výkon lidí, tak i na jejich potřeby a názory.
- "Styl kompromisů" - Vedoucí pracovník, který je charakterizován snahou o rovnováhu mezi potřebou plnit cíle a minimem nutných konfliktů. Nečiní mu problém vyjednávání či dosahování cílů se vzájemnými ústupky.

3. Ohodnoňte svého nadřízeného v následujících oblastech

1 - nejhorší, 5 - nejlepší

3.1 kvalitní zpětná vazba

Nápověda k otázce: *1 - nejhorší, 5 - nejlepší*

☆☆☆☆☆ / 5

3.2 chápání mých potřeb a řešení problémů

Nápověda k otázce: *1 - nejhorší, 5 - nejlepší*

☆☆☆☆☆ / 5

3.3 schopnost motivace druhých

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.4 schopnost řádné komunikace

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.5 schopnost naslouchat

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.6 empatie

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.7 schopnost sebereflexe

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.8 snaha o udržování vztahů na pracovišti

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.9 vytrvalost

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.10 inteligence (IQ)

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.11 odpovědnost

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.12 důvěryhodnost

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.13 emoční inteligence (EQ) - lidská schopnost zacházet s emocemi a spolupracovat se svým sociálním okolím

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

3.14 spravedlnost

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4. Ohodnotte z Vašeho pohledu aktuální situaci ve Vaší společnosti (oddělení)

1 - nejhorší, 5 - nejlepší

4.1 vztah se spolupracovníky

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.2 vztah s nadřízeným

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.3 atmosféra na pracovišti (oddělení)

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.4 Cítím se být součástí společnosti.

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.5 pracovní prostředí

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.6 kariérní růst

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.7 jistota práce

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.8 finanční ohodnocení

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.9 bonusy a prémie

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.10 benefity - stravenky, příspěvek na penzijní pojištění, sick days,...

Nápověda k otázce: 1 - nejhorší, 5 - nejlepší

☆☆☆☆☆ / 5

4.11 Podnik je řízen dobře.

Nápověda k otázce: 1 - nesouhlasím, 5 - souhlasím

☆☆☆☆☆ / 5

Klasifikační otázky

5. Pohlaví

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

žena muž nechci uvádět

6. Věk

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

do 19 let 20 - 29 let 30 - 39 let 40 - 49 let 50 - 59 let 60 let a více

7. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

základní vzdělání středoškolské vzdělání bez maturity středoškolské vzdělání s maturitou vysokoškolské vzdělání

8. Váš osobní názor na způsob řízení vedoucích pracovníků?

9. Máte konkrétní návrhy na zlepšení, o které se chcete podělit?

Děkuji za Váš čas.

PŘÍLOHA B: Dotazník pro zaměstnance společnosti

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost.

Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

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

Dáváte jednoznačně přednost	A__3
alternativě A před B:	B__0
Dáváte jednoznačně přednost	A__0
alternativě B před A:	B__3
Přikláníte se spíše k alternativě A před B:	A__2
	B__1
Přikláníte se spíše k alternativě B před A:	A__1
	B__2

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

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

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

A___ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B___ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

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

A___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B___ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A___ a toto tvrdě vyžaduje.

B___ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí
A___ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
B___ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.
6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že
A___ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
B___ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně
A___ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
B___ nedá se s tím mnoho dělat.
8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit
A___ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
B___ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.
9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že
A___ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.
B___ se provádí detailní hlášení.
10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl
A___ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.
B___ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.
11. Vedoucí se může vyhnout potížím
A___ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.
B___ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí
- A___ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od něho žádné odchylky.
- B___ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.
13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí
- A___ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.
- B___ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.
14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí
- A___ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.
- B___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.
15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí
- A___ odložit toto rozhodnutí
- B___ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.
16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo
- A___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.
- B___ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.
17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl
- A___ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.
- B___ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.
18. Lidé budou lépe pracovat
- A___ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.
- B___ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl
- A___ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.
- B___ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být
- A___ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
- B___ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.
21. Při plánování práce by vedoucí měl
- A___ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
- B___ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.
22. Vedoucí by měl
- A___ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.
- B___ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.
23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl
- A___ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.
- B___ provést věcnou diskusi nad fakty.
24. Cíle by měly být stanoveny
- A___ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.
- B___ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.
25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl
- A___ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.
- B___ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.
26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl
- A___ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.
- B___ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.
27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl
- A___ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.
- B___ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl
- A___ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ spočetnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.
- B___ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.
29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle
- A___ a požádat je o pomoc, když nejsou plněny.
- B___ a ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.
30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,
- A___ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.
- B___ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.
31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl
- A___ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.
- B___ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.
32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl
- A___ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.
- B___ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.
33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl
- A___ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.
- B___ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.
34. Do plánování práce by vedoucí měl
- A___ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.
- B___ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A___ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B___ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

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

A___ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B___ mít poslední slovo.

PŘÍLOHA C: Vyhodnocení testu manažerského stylu

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