

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Leadership vs. Management  
Bakalářská práce

2024

Romaniia Kruchena

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Romaniia Kruchena**  
Osobní číslo: **E21683**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Leadership vs. Management**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat odlišnosti i oblasti prolínání pojmů "leadership" a "management" a na základě analýzy současného stylu leadershipu ve vybraném podniku navrhnout vhodná opatření vedoucí k efektivnímu leadershipu.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení pojmů týkajících se problematiky "leadership" a "management".
- Charakteristika vybraného podniku.
- Definování a analýza současného stylu leadershipu ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

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

**Seznam doporučené literatury:**

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.  
PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.  
PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.  
VEBER, Jaromír. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.  
VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

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

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Leadership vs. Management jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 19.04.2024

Romaniia Kruchena v.r.

# PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych vyjádřit svou vděčnost Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D., za její odborné vedení, vstřícnost a cenné rady během mého práce na bakalářské práci. Děkuji také společnosti RECUTECH s.r.o. za jejich vstřícnost a ochotu během realizace praktické části mé bakalářské práce. Na závěr bych chtěla vyjádřit upřímnou vděčnost své rodině, manželu a přátelům za jejich neocenitelnou podporu během mého psaní práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem managementu a leadershipu a je rozdělena do dvou částí. V první kapitole jsou popsány jednotlivé odborné pojmy a jsou identifikovány rozdíly a oblasti, kde se pojmy "leadership" a "management" prolínají. Druhá kapitola se věnuje detailnímu popisu společnosti, zahrnující historii a vývoj společnosti v průběhu času. V následující kapitole jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a GRID testu, a na závěr práce jsou formulovány návrhy na zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

management, leadership, leader, styly vedení, analýza leadera

## **TITLE**

Leadership vs. Management

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with the topic of management and leadership and is divided into two parts. The first chapter describes individual professional terms and identifies differences and areas where the concepts of "leadership" and "management" intersect. The third chapter focuses on describing the company and analyzing the current style of leadership. The following chapter evaluates the results of the analyses, and suggestions for improvement are formulated at the end of the thesis.

## **KEYWORDS**

management, leadership, leader, leadership styles, analysis of a Leader

# Obsah

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	10
Úvod.....	11
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE PROBLEMATIKY ”LEADERSHIP” A ”MANAGEMENT” .....	12
1.1 Management.....	12
1.1.1 Manažer .....	13
1.1.2 Vlastnosti manažera .....	14
1.1.3 Úrovně managementu .....	15
1.2 Leadership.....	15
1.2.1 Lídr.....	17
1.2.2 Charakteristické rysy lídra .....	17
1.2.3 Styly vedení .....	18
1.2.4 Transformační a transakční model.....	21
1.2.5 Teorie manažerské mřížky .....	22
1.3 Rozdíly mezi managementem a leadershipem.....	24
1.4 Shodné rysy managementu a leadershipu .....	26
1.5 Manažer vs. Leader .....	28
2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	31
2.1 Podnikové principy a hodnoty .....	31
2.2 Historie.....	33
2.3 Produkty.....	33
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STYLU LEADERSHIPU VE SPOLEČNOSTI RECUTECH S.R.O.,.....	35
3.1 Analýza leaderů pomocí GRID testu .....	35
3.1.1 Vyhodnocení prvního leadera .....	36
3.1.2 Vyhodnocení druhého leadera .....	38
3.1.3 Vyhodnocení třetího leadera .....	40
3.1.4 Vyhodnocení čtvrtého leadera .....	42
3.2 Analýza pohledu zaměstnanců na styl vedení svého nadřízeného.....	43
3.2.1 Identifikační otázky .....	44
3.2.2 Uzavřené otázky týkající se stylů vedení.....	46
3.3 Komparace pohledů zaměstnanců a vedoucího na jeho styl vedení.....	56
3.3.1 Směna A – výroba plasty .....	56

3.3.2	Směna B – výroba plasty .....	58
3.3.3	Směna A – výroba hliník .....	59
4	NÁVRHY DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	61
4.1	Návrhy na vylepšení stylu vedení pro vedoucí na základě výsledků GRID testu ....	61
4.2	Návrhy na vylepšení stylu vedení pro vedoucí na základě výsledků dotazníku.....	62
	Závěr.....	64
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>



# SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

## Seznam obrázků:

<b>Obrázek 1:</b> Manažerská mřížka GRID .....	23
<b>Obrázek 2:</b> Kombinace vedoucího a manažera .....	28
<b>Obrázek 3:</b> Mapa exportních zemi podniku [25] .....	31
<b>Obrázek 4:</b> Manažerská mřížka GRID s výsledky prvního leadera .....	36
<b>Obrázek 5:</b> Manažerská mřížka GRID s výsledky druhého leadera .....	38
<b>Obrázek 6:</b> Manažerská mřížka GRID s výsledky třetího leadera .....	40
<b>Obrázek 7:</b> Manažerská mřížka GRID s výsledky čtvrtého leadera .....	42

## Seznam tabulek:

<b>Tabulka 1:</b> Leadership versus management podle Kottera .....	26
--	----

## Seznam grafů:

<b>Graf 1:</b> Druh směny(A x B) ve které zaměstnanci pracují .....	44
<b>Graf 2:</b> Druh výroby, ve které zaměstnanci pracují.....	45
<b>Graf 3:</b> Pohlaví.....	45
<b>Graf 4:</b> Věkové rozmezí respondentů .....	46
<b>Graf 5:</b> Jak byste charakterizoval/a styl vedení, který nejčastěji využívá Váš vedoucí? .....	47
<b>Graf 6:</b> Jaký styl vedení Vy osobně preferujete? .....	48
<b>Graf 7:</b> Jste se svým vedoucím spokojen/a? .....	49
<b>Graf 8:</b> Jaké dovednosti nebo vlastnosti by podle Vás měl mít vedoucí pracovník .....	50
<b>Graf 9:</b> Myslíte si, že vedoucí pracovník dostatečně motivuje a podporuje svůj tým? .....	51
<b>Graf 10:</b> Jaké motivační faktory mají pro Vás největší význam?.....	52
<b>Graf 11:</b> Víte alespoň částečně, jakou misi a vizi má společnost, ve které pracujete?.....	53
<b>Graf 12:</b> Jak hodnotíte schopnost svého vedoucího inspirovat lidi k dosažení cílů? .....	54
<b>Graf 13:</b> Na škále od 1 do 5 vyznačte úroveň komunikace s Vaším vedoucím. ....	55
<b>Graf 14:</b> Porovnání mezi preferovaným a praktikovaným stylem vedení (Směna A – výroba plasty).....	57
<b>Graf 15:</b> Porovnání mezi preferovaným a praktikovaným stylem vedení (Směna B – výroba plasty).....	58
<b>Graf 16:</b> Porovnání mezi preferovaným a praktikovaným stylem vedení (Směna A – výroba hliník).....	60

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

CEO	Výkonný ředitel společnosti (chief executive officer)
EQ	Emoční kvocient (Emotional Quotient)
IQ	Intelligenční kvocient (Intelligence Quotient)
Kč	Koruna česká
MES	Výrobní informační systémy (Manufacturing Execution Systém)
Pa	Pascal, jednotka tlaku

## Úvod

V současném korporátním prostředí se pojmy leadership a management staly klíčovými pro úspěšné řízení organizací. Leadership a management představují dva odlišné, avšak vzájemně propojené přístupy k vedení a řízení týmů a firem. Tato bakalářská práce s názvem "Leadership vs. Management" se zaměřuje na analýzu a porovnání těchto dvou klíčových konceptů, jejich charakteristik, vlivu na pracovní prostředí a jejich dopad na dosahování organizačních cílů. Cílem práce je identifikovat odlišnosti i oblasti prolínání pojmů "leadership" a "management" a na základě analýzy současného stylu leadershipu ve vybraném podniku navrhnout vhodná opatření vedoucí k efektivnímu leadershipu.

Pro dosažení teoretického vymezení pojmů "leadership" a "management" a identifikaci odlišností a prolínání mezi nimi bude provedena důkladná literární rešerše. Budou vyhledávány relevantní knihy, články a odborné publikace, které poskytnou základ pro teoretický rámec této bakalářské práce. Na základě teoretických znalostí z provedené literární rešerše bude sestaven dotazník pro pracovníky ve vybraném podniku. Dotazník bude strukturován tak, aby obsahoval otázky zaměřené na zjištění toho, jak zaměstnanci vnímají styl leadershipu svého přímého nadřízeného. Vytvořený dotazník bude následně distribuován ve vybraném podniku. Bude kladen důraz na zajištění anonymity a důležitost otevřenosti při sběru dat, aby byli účastníci motivováni k poskytnutí upřímných odpovědí. Součástí metodologie bude i použití GRID testu, který poskytne strukturovaný pohled na styl leadershipu v organizaci. Tento nástroj bude aplikován na vedoucí pracovníky s cílem identifikovat jejich preferované přístupy k řízení.

Po sběru dat bude provedena důkladná analýza odpovědí zaměstnanců. Tyto odpovědi budou následně porovnány s výsledky GRID testu jednotlivých vedoucích. Na základě získaných dat a analýzy současného stylu vedení budou navržena konkrétní opatření, která povedou k efektivnějšímu vedení ve vybraném podniku. Cílem je poskytnout praktická a relevantní doporučení pro zlepšení vedení v organizaci.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE PROBLEMATIKY "LEADERSHIP" A "MANAGEMENT"

V současném podnikatelském prostředí jsou pojmy "leadership" a "management" často zmiňovány jako průvodci úspěšného řízení organizace. Oba tyto pojmy představují základní pilíře efektivního fungování firem a institucí, přičemž každý z nich nese svůj vlastní význam a charakteristiku. Lidé často chybují v tom, že pokládají "management" a "leadership" za stejné pojmy, avšak jejich význam není totožný. V následujících kapitolách bude proveden teoretický rozbor těchto pojmů a vysvětlení jejich odlišností.

## 1.1 Management

Slovo „management“ je původem americký výraz, který se v současné době běžně používá v českém jazyce i mnoha dalších jazycích. Slovo „management“ pochází latinských slov „manus“, co znamená ruka a „agere, v překladu činit, dělat [1]. Management je velice komplexní pojem zahrnuje procesy řízení, řídicí pracovníky a soubor poznatků o řízení [2, s.13]. Když se dnes mluví o managementu, může to znamenat vedení firmy, schopnost řídit a organizovat, nebo také odbornost v řízení organizace. V jiných kontextech se tím může myslit také způsob zvládnutí určitého procesu.

P.F. Drucker [3, s.5] uvádí: „*Výklad pojmu „management“ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížně ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale taky lidí kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň ale také odbornou disciplínu a obor studia.*“

Příkladem definice, která popisuje funkci vedení lidí, je: „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“ [4, s.12]. Tato definice naznačuje, že management představuje systematický přístup k organizování kolektivních úsilí, směřující k dosažení stanovených cílů, přičemž klade důraz na spolupráci a efektivní využití lidských zdrojů.

Jako ilustrace definice, která se zejména zaměřuje na cíle a používané nástroje v manažerské práci, může sloužit: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníky (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“ [5, s.12]. Koncept manažerských funkcí

formuloval již v roce 1916 jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol jako plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování.

Při vysvětlování pojmu managementu se často objevuje otázka, zda tato disciplína spadá do oblasti vědy, či umění. Odpověď na tuto otázku spočívá v tom, že dnes chápeme management jak vědeckou disciplínu, tak i jako formu umění. Vědeckost spočívá v tom, že se přístupy opírají o poznatky manažerské praxe a poznatky řady jiných vědních disciplín, existující teorii a nezbytné znalosti. Například v oblasti navrhování efektivních organizačních struktur existuje množství vzájemně souvisejících principů, které mají pro manažery predikční význam. Některé principy dávají návod, nenařizují však, co by lidé měli dělat. A zde spočívá umění: manažeři musí obvykle přizpůsobovat principy reality a často improvizovat.

### **1.1.1 Manažer**

Ve velké míře vše závisí na lidech, kteří využívají poznatky o managementu, techniky a postupy a interpretují je do reality – tedy na manažerech. P.F. Drucker charakterizuje manažera jako: *„vedoucího pracovníka, zodpovědného za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvary o kolektivu). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků“* [3, s.390]. Stejně jako v případě zažitého výrazu „management“ existuje paralela v původním českém výrazu „řízení“, tak i pro ustálený výraz „manažer“ existuje ekvivalentní domácí výraz ve formě „vedoucího“ nebo „řídícího pracovníka“ [2, s.14].

Důležitost managementu pro úspěšnost organizací stoupá a s tím roste i význam manažerů, kteří tuto roli zastávají. Manažer by měl disponovat komplexním přehledem o prostředí, ve kterém vykonává svou práci, aby jej mohl efektivně řídit. Současně by měl být schopen flexibilně přizpůsobit svou řídicí činnost, pokud se podmínky mění. Klíčovým prvkem manažerské práce je efektivní dosahování stanovených cílů. Efektivita v kontextu manažerské práce hraje klíčovou roli a často souvisí s maximalizací výsledků při současné minimalizaci nákladů. Aby bylo možné dosáhnout těchto cílů, je nezbytné, aby manažer uměl správně rozhodovat o optimální cestě k jejich dosažení. Proces rozhodování představuje jádro řídicí práce. Správné rozhodnutí je nezbytným předpokladem pro dosažení cílů. Naopak nesprávné rozhodnutí může přivést k neplánovaným, nepředvídatelným výsledkům [2, s.19]. Nyní se od manažerů požaduje mnohem více než kdy jindy. Manažer je povinen umět otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci svých spolupracovníků, což zahrnuje i jejich participaci na řízení a souvisí s dovedností delegování. Zároveň musí být schopen vést své spolupracovníky tak, aby byli ochotni a schopni

efektivně využívat tento prostor, což souvisí s motivací [2, s. 14]. Všechny tyto úkoly jsou náročné na čas, znalosti a především na schopnosti a dovednosti manažerů. Znalost a praktické využívání řídicích postupů jsou označovány jako tvrdé dovednosti manažera. Vedle těchto tvrdých dovedností je však pro manažera klíčové mít i dovednosti spojené s vedením lidí, což jsou měkké dovednosti. Podobně jako u manažerských technik lze se i manažerské dovednosti naučit. Klíčovým předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a schopnost ovládat vlastní osobnost. Ovládání manažerských dovedností není nikdy uzavřeným procesem, a každý manažer musí být připraven neustále se učit [6, s. 9].

### **1.1.2 Vlastnosti manažera**

Livingston [7] charakterizoval vlastnosti ideálního manažera rozlišením mezi vrozenými vlastnostmi a získanými znalostmi a dovednostmi. Podle jeho přístupu jsou vrozené vlastnosti ty, které se projevují přirozenými rysy osobnosti manažera, mezi ně patří:

- **Potřeba řídit** – v této dimenzi se projevuje vrozený vztah k vedení a řízení. Ideální manažer má přirozené sklony k prezentaci vůdcovských vlastností a schopnosti organizovat a usměrňovat pracovní postupy. Manažer by měl působit jako inspirativní vůdce, který přitahuje ostatní svým vedením a schopností motivovat, nikoli zastrašováním hlasitým projevem [8].
- **Potřeba mít moc** – tato vrozená vlastnost odráží touhu manažera po ovlivňování situací a rozhodování. Ideální manažer je motivován potřebou moci a schopen efektivně využívat svůj vliv.
- **Empatie (umění vcítit se do potřeb spolupracovníků)** – schopnost vcítit se do potřeb a perspektiv ostatních je klíčovým prvkem pro ideálního manažera. Empatie a obecně vysoká úroveň emoční inteligence vedoucího jsou klíčové pro efektivní sestavení kvalitního týmu a správné rozdělení úkolů podle schopností jednotlivých členů [8]. Empatický přístup umožňuje lepší porozumění a komunikaci s členy týmu.
- **Přirozená autorita** – tato vrozená vlastnost se projevuje schopností přitahovat a udržovat autoritu v pracovním prostředí. Ideální manažer má přirozenou schopnost inspirovat a vést tým.
- **Důvěra (aby pracovníci sdělovali i svůj potenciál)** - důvěra je klíčovým prvkem pro efektivní vedení. Ideální manažer vytváří prostředí vzájemné důvěry, což motivuje členy týmu k otevřené komunikaci a sdílení svého potenciálu.

Na druhé straně Livingston zdůraznil roli získaných znalostí a dovedností. Tyto prvky odrážejí schopnost manažera získat a aplikovat své znalosti do oblasti řízení. Získané znalosti a dovednosti ideálního manažera zahrnují:

- Ekonomické znalosti – ideální manažer má pečlivě vybudované ekonomické znalosti, což mu umožňuje efektivně řídit a plánovat z hlediska finančních aspektů.
- Sociálně psychologické dovednosti – schopnost porozumět individuálním motivacím podnětům zaměstnanců je klíčovým prvkem pro ideálního manažera. To mu umožňuje vytvářet inspirativní pracovní prostředí a lépe podporovat týmovou spolupráci. V praxi to znamená, že manažer podporuje své kolegy místo toho, aby s nimi soutěžil, a tak jim poskytuje prostor k vyniknutí [9].
- Znalost metod řízení – ideální manažer má široké spektrum znalostí moderních metod řízení, což mu umožňuje efektivní organizaci práce, delegování úkolů a dosahování stanovených cílů.

### 1.1.3 Úrovně managementu

Podle úrovní řízení lze rozdělit manažery do tří kategorií: manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři. Manažeři první linie, tj. „*low management*“, zastávají vedoucí pozice na nejnižším stupni řízení, přičemž jejich role se liší v závislosti na odvětví. Výrobní podniky mohou mít mistra nebo dílovedoucího, v obchodě to může být vedoucí prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry a v kultuře vedoucí galerie apod. [2, s.14]. Střední manažeři, tj. „*middle management*“ tvoří rozmanitou skupinu řídicích pracovníků, kteří operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Plní roli propojení, mezičlánek mezi vyšším a nižším stupněm řízení organizace. Vrcholoví manažeři, označovaní též jako „*top management*“, vedou organizaci jako celek a zastupují ji v externím prostředí. To zahrnuje interakce s vlastníky nebo nadřazenými orgány a také s dalšími klíčovými subjekty, jako jsou zákazníci, dodavatelé, stát nebo banky. V menších organizacích může vrcholový manažer být zároveň i vlastníkem společnosti, zatímco u velkých společností je obvykle oddělena funkce vykonávání vlastnických práv od funkce řízení [2, s.15].

## 1.2 Leadership

Slova „leader“ (vůdce) a „leadership“ (vůdcovství) mají svůj původ v anglosaském slově „leade“, což v překladu znamená silnice nebo pěšina. Lodivodové používali tento termín k označení lodního směru během plavby na moři. Leader byl jednotlivcem, který stanovoval

směr, ať už na pevnině, kde krácel v předu, nebo na moři, kde plnil úlohu navigátora a kormidelníka [10, s.13].

Leadership dosud nemá v českém jazyce jednoznačný překlad, stejně jako management. Používají se termíny "vůdcovství" nebo "tvůrčí vedení", avšak tyto výrazy přesně nezachycují jeho konkrétní význam. H. Knootz a H. Weihrich stručně definují tento pojem: „*Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí, uplatňované tak, že se budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny*“ [11]. Uvedená definice zdůrazňuje, že tvůrčí vedení je vlivný proces nebo dokonce umělecká dovednost, kterou lze využít k ovlivňování jednotlivců. Klíčovým prvkem je podněcování lidí k ochotnému a nadšenému nasazení při dosahování cílů skupiny.

G.R. Jones, J.M. George a CH.W. Hill popisují: „*Leadership je proces, kterým jednotlivec uplatňuje svůj vliv na ostatní lidi a inspiruje je, motivuje a usměrňuje jejich činnost, aby dosáhl skupinové nebo organizační cíle.*“ [12, s. 463]. Tato definice zdůrazňuje, že leadership je dynamický proces, kde jednotlivec aktivně využívá svůj vliv k inspiraci a motivaci ostatních jednotlivců.

Warren Bennis, významný psycholog a poradce čtyř amerických prezidentů, výstižně podotkl: „*Manažeři se zaměřují na to, aby dělali věci správně, zatímco lídři směřují k tomu, aby dělali správné věci.*“ Tato krátká věta výstižně ilustruje klíčový rozdíl mezi managery a lídry. Zatímco manažeři se zaměřují na správné řízení, lídři navíc vybírají správné směry pro dosažení stanovených cílů.

Jednou z klamných představ je, že leadership, tedy vedení lidí, souvisí s vyšší funkcí. Realita však spočívá v tom, že nezáleží na postavení, ale na tom, co konkrétně děláte a jak se chováte. Osoba zaujímající pozici ve vrcholovém vedení organizace může mít formální autoritu a postavení lídra, ale skutečné vedení nezávisí pouze na titulu nebo hierarchickém postavení. Představa, že pouze manažeři ve vyšších funkcích mohou být lídry, je klamná. Lídři mohou vyrůstat na téměř všech úrovních řízení. Například vedoucí týmu, i když nemá výraznou formální autoritu, může být skvělým lídrem. Tím, že je schopen inspirativně vést tým, motivovat kolegy a směřovat je k dosahování společných cílů, projevuje pravé své rysy lídra. Podobně i jednotlivec na nižší úrovni ve firmě může vykazovat vůdcovské schopnosti. Mohou to být například zaměstnanci, kteří svým příkladem, entuziasmem a schopností motivovat kolegy přispívají k pozitivní firemní kultuře a úspěchu. Zkrátka, leadership není striktně vázán



na formální pozici ve vrcholovém vedení. Je to spíše o jednotlivcích, kteří dokážou inspirovat a vést druhé, bez ohledu na jejich postavení v organizační hierarchii.

### **1.2.1 Lídr**

V jakékoliv vytvořené skupině se jednotlivci ujímají různých rolí, a jednou z těchto rolí je ta vůdcovská [10, s.14]. Leader často působí jako zdroj inspirace pro kolektiv, přináší nové myšlenky, sdílí svou vizi a motivuje ostatní k vylepšení výkonu [13].

### **1.2.2 Charakteristické rysy lídra**

Až do začátku padesátých let minulého století bylo běžné přesvědčení, že se "lídrem" člověk v podstatě narodí. Má určité vrozené vlastnosti, které ho pro vedení kolektivu předurčují nebo mu ho výrazně usnadňují. Tento názor klade důraz na existenci vrozených vlastností, které jednotlivce buď předurčují pro vedení kolektivu, nebo mu výrazně usnadňují tuto roli [6, s. 249].

V dnešní době však dominují názory, že některé typické rysy lídrů, jako například energie, určitá míra inteligence a asertivita, mohou sice být do jisté míry vrozené, avšak je nutné je následně rozvíjet nebo mohou být dokonce úplně vyvinuty prostřednictvím vhodného tréninku a výcviku.

J. Stýblo ve své knize „Leadership: realita nebo vize“ [14, s. 131] popsal charakteristické rysy kompetentního lídra:

- prokazuje efektivnost,
- je osobně disciplinovaný,
- efektivně využívá času,
- projevuje integritu vlastního jednání, lze mu důvěřovat, neklame,
- stojí si za tím, čemu věří i když ostatní s ním nesouhlasí,
- vidí věci z různých úhlů pohledu,
- vidí konečné výsledky, finální cíl,
- umí naplánovat, jak toho krok za krokem dosáhnout,
- rozpozná a následně podporuje nadání druhých,
- uvědomuje si, jak mohou lidé efektivně spolupracovat,
- je sebejistý, ne však arogantní
- je kompetentní ve svém oboru.

Tato specifika zahrnují nejen schopnost být efektivní, být disciplinovaný a umět efektivně řídit čas, ale též odhodláním a schopností vnímat situace z rozšířené perspektivy. Kompetentní lídři jsou nejen schopni plánovat a dosahovat cílů, ale také identifikovat a podporovat talenty svých týmů.

V kontextu kompetenci leadera se často klade důraz na nutnost etického vůdcovství. Dobrý vůdce by měl jasně demonstrovat, jaké hodnoty zastává. Je nezbytné, aby nejen vnímal důležitost aplikace etiky v praxi, ale též aby byl vnitřně plně ztotožněn s obsahem etických principů [14, s.132]. Prvky etického principu názorně vysvětlil Pepper de Cailler [15]: „ *Leader koná v souladu s firemními cíli, jedná obezřetně na základě svých zkušeností a znalostí (erudice), má pravomoc rozhodovat a vést a zároveň je si vědom toho že i ostatní zainteresované osoby musejí mít možnost, zájem a odpovídající pravomoc přispět k naplňování firemních záměru a cílů. V neposlední řadě důvěřuje svým spolupracovníkům, kteří zároveň věří jemu a jeho správnému příkladu.*“ Jeho přístup spočívá v důvěře vůči spolupracovníkům, kteří zároveň věří v jeho schopnosti a správný příklad, čímž tvoří synergii pro dosažení firemních úspěchů.

Pro úspěšné vedení není postačující pouze intelektuální kvocient (IQ). Dle Travise Bradberryho [16, s. 240] je klíčovým prvkem emoční inteligence (EQ), kterou lze aktivně rozvíjet. Emočně inteligentní lídři se vyznačují přístupem, který zahrnuje osobní komunikaci, přístupnost, skromnost, pozitivní postoj, schopnost se poučit z chyb, sdílení a integritu. Tato kombinace kvalit přispívá k efektivnímu a příjemnému vedení, kde nejen charakter a znalosti, ale i empatie a schopnost porozumění hrají klíčovou roli.

### 1.2.3 Styly vedení

Styl vedení je označen jako přístup, který lídr nebo manažer využívá při jednání s členy svého pracovního týmu [17, s.28]. Existuje několik různých stylů vedení, které se liší v přístupu k delegaci, motivaci, komunikaci a řešení problémů. Vodáček a Vodáčková je popsala následovně [5, s.250]:

**Autokratický styl** vedení charakterizuje lídra, který rozhoduje sám prostřednictvím své osobní autority a výraznou formou příkazu. Tento lídr využívá své postavení a schopnost přesvědčivé komunikace k ovlivňování chování ostatních. Motivačním prostředkem, který tento lídr často využívá, jsou finanční odměny, a to s plným rozsahem jeho rozhodovací pravomoci. V průmyslovém prostředí, konkrétně na výrobních linkách, je autoritativní styl řízení relevantní a může být klíčový pro dosažení efektivity v náročném a dynamickém prostředí. Výrobní proces

vyžaduje přesné plánování a synchronizaci činností, což autoritativní přístup může zajišťovat. V průmyslu je klíčové dodržovat přísné standardy kvality a bezpečnosti. Autoritativní přístup může být užitečný při uplatňování a monitorování těchto standardů, což zajišťuje, že všechny procesy probíhají podle pevných normativů. Na výrobních linkách je klíčové dodržování přesného harmonogramu, aby byla zajištěna plynulost procesu a minimalizovaly se ztráty času. Autoritativní přístup umožňuje rychlé rozhodování, což je zásadní pro přizpůsobení se měnícím se podmínkám a udržení výrobního harmonogramu. Celkově autoritativní přístup v průmyslových prostředích napomáhá udržovat disciplínu, dosahovat cílů a minimalizovat riziko chyb v procesu. Je však důležité, aby byl tento styl řízení byl používán s citlivostí k dané situaci a potřebám týmu, aby se zabránilo případnému pocitu nedostatku zapojení nebo motivace ze strany pracovníků.

**Demokratický styl** vedení se vyznačuje tím, že demokratičtí lídři aktivně podporují lidi k účasti v rozhodovacím procesu a vyzývají je k angažovanosti [17, s.28]. Lídr neformálně směřuje průběh práce, konzultuje dosažené výsledky s týmem a případně je upravuje ve spolupráci se skupinami nebo celým kolektivem. Příkladem efektivního uplatnění demokratického stylu může být v korporátním prostředí, když dojde k zavedení nového pracovního postupu. Tým, který je aktivně zapojen do procesu rozhodování, pravděpodobně projeví vyšší míru angažovanosti a schopnosti adaptovat se na nové změny. To by mohlo být vhodné při implementaci nové strategie nebo při rozhodování o změnách pracovního procesu.

V **liberálním stylu** vedení lídr poskytuje svým spolupracovníkům významnou míru autonomie. To znamená, že spolupracovníci mají volnost ve stanovení a rozpracování svých cílů a mají široké pole působnosti při jejich realizaci. V tomto přístupu hraje lídr hlavní roli ve formě podpory práce svých spolupracovníků, a to především prostřednictvím poskytování důležitých informací, pomoci při překonávání překážek přesahujících jejich vlastní operační možnosti a prostřednictvím zprostředkování klíčových vazeb na partnery. Rysy liberálního stylu řízení mohou vyhovovat tam, kde se kladou vysoké nároky na kreativitu a samostatnost pracovníků [18, s.38]. Například v odvětvích, kde je potřeba neustálé inovace a tvůrčí přístup, jako je výzkum a vývoj nebo design, může být liberální styl řízení klíčovým faktorem pro povzbuzení nápaditosti a kreativity. Zaměstnanci mají větší svobodu v rozhodování a vyjádření svých nápadů. Když pracovníci mají vysokou kvalifikaci a odborné dovednosti, může být liberální styl též účinný. Při vysoké kvalifikaci a důvěře podřízených může být přílišné vyžadování hlášení a kontrol operativních pokynů vnímáno jako omezující a zbytečné [18, s.38].

Kromě toho Veber [18, s.35] popisuje **byrokratický styl řízení**, kdy manažer v průběhu svého řídicího procesu využívá pokynů a nařízení, které přichází "shora". Tyto pokyny detailizuje a deleguje svým podřízeným, a poté monitoruje, jak jsou tyto úkoly naplněny. Při své činnosti využívá manažer autoritu svých nadřízených. Vnímá svou práci pouze jako realizaci příkazu shora [19]. Byrokratický styl řízení je často využíván ve veřejné správě, kde se sleduje přesná aplikace pravidel a postupů. Velké korporace preferují tento přístup pro udržení hierarchie a standardizace v rozsáhlých organizacích. Vzdělávací instituce uplatňují byrokratický přístup pro zachování vzdělávacích standardů a efektivní správy. Byrokratický styl řízení přispívá k systematickému a preciznímu vedení výrobních procesů. Bezpečnost pracovníků na výrobních linkách může být zajištěna jasnými směrnici a pravidly, která byrokratický přístup poskytuje. Dále, v dodržování regulačních norem a standardů je byrokratický přístup cenným nástrojem, ať už jde o kontrolu inventáře nebo správu zásob a materiálů.

V realitě pro manažera existuje taková škála různorodých situací, že nelze jednoduše přistoupit k používání jednoho konkrétního stylu řízení ve všech situacích. Každá situace má své vlastní charakteristiky, výzvy a potřeby, a jednoduchým způsobem použít jediný styl řízení ve všech situacích by bylo příliš omezené a mohlo by selhat v efektivním řešení specifických problémů. Proto je důležité, aby manažeři měli schopnost rozpoznat kontext každé situace a přizpůsobit svůj styl řízení podle potřeb dané situace. Například v situacích vyžadujících rychlá a jasná rozhodnutí by mohl být autoritativní styl účinný, zatímco ve fázi tvorby a inovace by demokratický nebo liberální přístup mohl být prospěšnější.

Armstrong a Stephens [17, s.28] navíc uvádí **charismatický styl vedení**, jehož protikladem je **styl necharismatický**.

**Charismatické** osobnosti vyčnívají díky své vlastní autenticitě, inspirativních schopnostech a vlastní auru. Jsou to vizionářští lídři orientovaní na dosažení úspěchu, kteří pečlivě váží přijatá rizika a excelují v komunikaci. Charismatický vůdce se vyznačuje svou pevnou vírou ve vlastní schopnosti, silným přesvědčením o svých názorech a ideálech, výraznou touhou po moci a schopností inspirativně motivovat své podřízené k dosažení svých atraktivních vizí. Podřízení tohoto charismatického vůdce ho respektují, obdivují, uctívají, vkládají do něj důvěru, jsou mu oddáni a následují ho [20, s.97].

Osoby s **necharismatickým přístupem** k vedení kladou důraz především na své znalosti (autorita spočívá v osobě s odbornými znalostmi), tichou a nenápadnou kontrolou, a chladný analytický přístup k řešení problémů. Necharismatický vůdce často zdůrazňuje racionální a

logické rozhodování. Místo emocionálního působení upřednostňuje faktory jako analýzu dat, postavení na faktech a pragmatický přístup k řešení problémů. Místo osobního charismatu se necharismatický vůdce může zaměřit na posilování týmové spolupráce a efektivity.

Je důležité si uvědomit, že každý styl leadershipu má své výhody a nevýhody, a účinnost závisí na kontextu a specifických potřebách týmu či organizace.

#### **1.2.4 Transformační a transakční model**

Blažek [2, s.195] ve své knize o managementu popisuje teorii dvou zásadně odlišných forem vedení: transakčního a transformačního.

Model transakčního řízení spočívá ve vzájemně směně hodnot mezi nadřízeným a podřízeným. V kontextu firmy nebo jiné organizace to jednoduše znamená, že manažer, zastupující zájmy zaměstnavatele, poskytuje zaměstnancům mzdu výměnou za jejich pracovní úsilí. Podřízený předává manažerovi svůj talent, znalosti, zkušenosti a úsilí, a výměnou mu manažer poskytuje odměnu [20, s.96]. Oba subjekty se snaží maximalizovat hodnotu, kterou získávají, a minimalizovat úsilí a prostředky, které musí vynaložit.

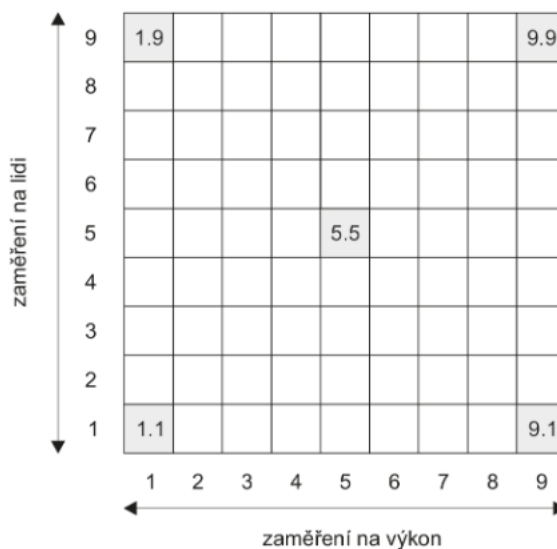
Zásadně odlišný přístup představuje transformační vedení. V tomto případě se motivace vůdce nezaměřuje na vyjednávání o směně různých hodnot, ale spíše na sdílení společných hodnot a sjednocování zájmů [2, s.195]. Transformační lídři motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle [17, s.29]. Transakční leadership využívá motivačních nástrojů orientovaných na uspokojení aktuálních potřeb pracovníků. Naopak při transformačním leadershipu jde o aktivaci potřeb jednotlivců, které mohou být dosud neobjevené či neuvědomělé. Pilařová [20, s. 97] uvedla nástroje, které manažer využívá při transformačním vedení, jedná o charisma, inspirativní vedení, individuální úctu a intelektuální stimulaci. Charismatický vůdce, prokazující vysokou důvěru ve vlastní schopnosti, oddanost vlastním názorům a ideálům, silnou touhu po moci a schopnost nadchnout podřízené pro realizaci svých vizí, má podřízené, kteří ho uznávají, obdivují, uctívají, důvěřují mu, jsou mu oddaní a následují ho. Individuální úcta je postavena na přátelském a neformálním jednání s podřízenými, poskytování individuální pozornosti každému členu pracovního kolektivu, včetně chválení a respektování individuálních potřeb, aktivnímu naslouchání názorům podřízených a konzultaci rozhodnutí se všemi členy pracovního kolektivu. Inspirativní vedení spočívá ve víře v schopnosti podřízených, důležitosti úkolu, na kterém pracují, a přesvědčení o dosažení úspěchu. Intelektuální stimulace spočívá v rozvoji strategického myšlení svých podřízených.

Blažek [2, s.196] popsal, že v pozici transformačního lídra manažer svým pracovníkům nabízí:

- vizi, která poskytuje pracovníkům jasný cíl a dává smysl jejich práci,
- ochranu a bezpečí, které vzniká z příslušenství k vedené skupině,
- úspěch, kterého samostatně mimo tým těžko dosáhli,
- členství ve skupině, které dává člověku pocit, že „někam patří“,
- respekt k sobě samým, vyplývající z vzájemného respektu členů skupiny.

### 1.2.5 Teorie manažerské mřížky

Manažerská mřížka (viz **Obrázek 1**), vytvořená v roce 1964 Robertem R. Blakem a Jane S. Mouton, je model, který slouží k popisu a hodnocení stylů vedení v organizacích [21, s. 68]. Na základě výzkumu, který zdůraznil význam soustředění manažerské pozornosti jak na výsledky, tak na zaměstnance, tito vědci navrhli matici (mřížku), která slouží k určení tohoto dvojího zájmu [22]. Zájem o výrobu představuje důraz manažera na splnění úkolů v oblasti výroby, kvality a úrovně odvedené práce pracovníků. Zájem o zaměstnance představuje důraz, který je kladen na podřízené jako na jednotlivce, rozpoznání a naplnění jejich potřeb a očekávání, a na vzájemné vztahy mezi nimi a manažerem. Manažerská mřížka má podobu dvourozměrné čtvercové matice s rozměry 9krát 9 polí. Její struktura je definována dvěma osami, které jsou rozděleny na devět dílků. Horizontální osa, označovaná jako x-osa, představuje úroveň zaměření manažera na výrobu, kde na levém konci je minimální zájem (0) a na pravém konci maximální (9). Vertikální osa, označovaná jako y-osa, reprezentuje rostoucí úroveň ohleduplnosti ke spolupracovníkům, s minimální ohleduplností na levém konci (0) a směrem nahoru se zvyšuje úroveň ohleduplnosti ke spolupracovníkům, kde nahoře na ose je maximální hodnota (9) [5, s.52]. Tyto osy umožňují identifikovat a porozumět stylu vedení manažerů v souvislosti s jejich postoji k spolupracovníkům a zájmem na úkoly a výroby.



**Obrázek 1: Manažerská mřížka GRID**

*Zdroj: Blažek[2, s.180]*

Tímto způsobem vytváří mřížka pět různých stylů vedení, kde každý styl reprezentuje charakter a intenzitu priorit, které jsou zakotveny v manažerových vlastních preferencích a postojích. Cejthamr a Dědina [21, s. 68] pojmenovali a popsali tyto styly následovně:

- **Ochuzující manažer (hodnocení 1,1)** – vedoucí pracovník s minimálním zájmem o výrobu i o lidi. Zastávají názor, že příliš mnoho zájmů o výrobu by způsobilo potíže se zaměstnanci a mnoho zájmů o zaměstnance by působilo potíže s výrobou.
- **Autoritativní manažer (hodnocení 9,1)** - vedoucí pracovník s velkým zájmem o výrobu a malým zájmem o zaměstnance. Tento druh manažerů často využívá a prosazuje svou autoritu. Ve svém řízení spoléhají na centralizovaný systém. Zaměstnance vidí spíše jako prostředky učené pro naplnění cílů výroby.
- **Manažer venkovského klubu (hodnocení 1,9)** - vedoucí pracovník s malým zájmem o výrobu a velkým zájmem o zaměstnance. Zaměřuje svou pozornost na péči o pracovní prostředí a vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci [5, s. 252].
- **Manažer uprostřed cesty (hodnocení 5,5)** - střední zájem o výrobu a střední zájem o podřízené. Tento manažer se snaží dosáhnout dohody a spolupracuje s týmem za účelem dosažení optimálního výkonu. Jeho úkolem je nalézt rovnováhu mezi péčí o lidi a dosahováním stanovených cílů.
- **Týmový manažer (hodnocení 9,9)** - tito manažeři představují velký zájem o zaměstnance i výrobu. Usilují o povzbuzení zaměstnanců k maximálnímu výkonu a jsou

otevření a vnímaví vůči změnám. Tito manažeři se budou zabývat problémy se zaměstnanci, aktivně vyhledávat jejich nápady. Potíže v pracovních vztazích budou řešeny prostřednictvím přímé konfrontace se zaměstnanci a aktivním hledáním společných řešení přímo s nimi.

- **Paternalistický styl (9+9)** - tento styl vedení vychází z kombinace dvou odlišných stylů, čímž se vytváří nový a originální přístup, je v podstatě novou a vylepšenou verzí autoritativního stylu vedení. Manažer s tímto stylem se střídá mezi přístupem založeným na péči o lidi a orientací na dosahování výkon [22].

Blake a Moutonová [21, s. 71] ve svém výzkumu potvrdili, že manažeři mohou přecházet mezi různými styly, ať už kombinováním prvků jednotlivých stylů nebo přizpůsobením svého přístupu situaci. Zjistili však, že manažeři často mají tendenci mít jediný převládající styl, který preferují před ostatními. Tito manažeři často uplatňují alternativní styl, když zjistí, že jejich primární přístup není optimální pro danou situaci. Dále také Blake a Moutonová [21, s. 71] dospěli k závěrům, že převládající manažerský styl je ovlivněn čtyřmi klíčovými faktory:

- organizací, ve které pracuje manažer, mírou pevných pravidel a omezení v této organizaci,
- hodnotami, přesvědčeními a ideály manažera, které formují jeho přístup k vedení týmu a dosahování cílů,
- hluboce zakořeněnými osobními zkušenostmi manažera, které mohou hrát klíčovou roli, protože vedou k opakovanému uplatňování konkrétního přístupu,
- manažerovou schopností a příležitostmi učit se, což může být omezeno neexistencí zkušeností s alternativními možnostmi vedení nebo absencí příležitostí k učení.

### 1.3 Rozdíly mezi managementem a leadershipem

Management a leadership představují rozdílné koncepty. Klíčovým rozdílem mezi nimi je, že manažer dosahuje výsledků řízením využíváním všech dostupných zdrojů, zatímco leader se soustředí na primární zdroj – lidský kapitál [17, s. 17]. Veber [18, s. 141] popsal management jako „tradiční řízení, které je založené na plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole a dále na sledování dosažených výsledků, kdy smyslem řídicích aktivit je vytvořit určitý řád, pro průběh činnosti organizace s cílem dosažení požadovaných, zpravidla krátkodobých výsledku.“ Management můžeme charakterizovat jako systematický přístup, který klade důraz na stabilní struktury, plánování a kontrolu s cílem dosáhnout stanovených cílů. Naproti tomu



leadership Veber [18, s. 141] popsal jako *“přístupy vedení, které jsou založené na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivace a inspirace, s cílem jejich ztotožnění se s cíli.”* Těmto přístupům je charakteristické zapojení lidí do procesů, komunikace se všemi zúčastněnými, motivace a inspirace zaměstnanců, vytváření a ztotožnění se s definovanými cíli. Leadership se tak odlišuje od tradičního řízení především tím, že klade důraz na vize, komunikaci a motivaci k dosažení společných cílů.

Dědina J. a Odcházal J. podotknuli, že *„vedení pracovníků, tj. leadership, není to samé jako řízení, tj. management, nejedná se o synonyma.“* Vedení je nedílnou součástí managementu a zahrnuje schopnost přesvědčovat a motivovat zaměstnance, aby s nadšením plnili úkoly pro dosažení stanovených cílů. Tato schopnost ovlivňuje mezilidské vztahy, motivaci a směřování skupiny k určeným cílům. Důraz na vedení spočívá v mezilidských vztazích v širším kontextu a často souvisí s dobrovolným a aktivním chováním spolupracovníků [24, s. 259]. Vedení patří mezi základní manažerské funkce, které poskytují představu o fundamentech manažerské práce a managementu. Leadership je tedy nedílnou součástí managementu. Koncept manažerských funkcí formulovat již v roce 1916 jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol, tento koncept vychází z funkcí správy [2, s. 259]. Manažerské funkce zahrnují plánování, organizování, vedení, koordinaci a kontrolu. Plánování se zaměřuje na určení cílů a strategií, organizování na efektivní uspořádání zdrojů, vedení na motivaci a směřování týmu, koordinace na sjednocení prvků organizace a kontrola na monitorování a korekci výsledků. Tyto funkce jsou klíčové pro efektivní řízení organizace.

Kotter ve své knize *A Force for Change* [25, s. 18-19] prezentuje management jako proces, který je zaměřen na *„dělání věcí správným způsobem“*. Tento přístup k řízení organizace zdůrazňuje efektivní provedení úkolů a dosahování cílů pomocí příkazů a striktní kontroly. Podle něj spočívá management ve schopnosti řídit a organizovat prostředky tak, aby byly výsledky dosaženy co nejefektivněji. Tato perspektiva je často spojována s důrazem na strukturu, procesy a výkon. Naopak, leadership, jak ho Kotter chápe, je prezentován jako *„dělání správných věcí“* a inspirace lidí k jejich dosažení cílů skrze sdílenou vizi a motivaci. V této perspektivě je důležitým prvkem schopnost vést, motivovat a inspirovat týmy, aby nejen dosáhly stanovených cílů, ale také aby sdílely a přijaly společné hodnoty a vize [25, s. 18-19].

Kotter [23, s. 260] v následující tabulce stručně shrnul odlišnosti mezi těmito dvěma podobnými pojmy. Leadership je dynamický proces, kde vůdčí osobnost inspiruje a motivuje tým k

dosahování společných cílů. Je zaměřen na vizi, dlouhodobou udržitelnost a rozvoj lidí. Vůdčí styl je osobní a inspirativní, přičemž vedení toleruje riziko a podporuje kreativitu. Management se naopak soustředí na organizaci, plánování a kontrolu probíhajících procesů. Je spojen s dosahováním krátkodobých a střednědobých cílů, s důrazem na efektivitu a optimalizaci. Styl managementu je formální, s konzervativním přístupem k riziku. Charakteristiky obou konceptů podtrhují, že leadership je spíše o vedení lidí a vytváření vizí, zatímco management se týká efektivní organizace a dosahování konkrétních výsledků.

**Tabulka 1:** Leadership versus management podle Kottera

	<b>Management</b>	<b>Leadership</b>
<b>Vytváření agendy</b>	Organizace, plánování, kontrola	Inspirace, vedení, motivace
<b>Cíle</b>	Dosáhnout stanovených cílů a úkolů	Vytvářet vize a směřovat tým k nim
<b>Řízení</b>	Spíše formální a kontrolní.	Více osobní, inspirativní
<b>Časová perspektiva</b>	Krátkodobá a střednědobá efektivita	Dlouhodobá udržitelnost a inovace
<b>Orientace</b>	Na úkoly, procedury a výsledky	Na lidi, vztahy a rozvoj
<b>Přístup k riziku</b>	Konzervativní a minimalizace rizika	Tolerantní a schopnost akceptovat riziko

Zdroj: vlastní zpracování podle Johna Kottera [24, s. 260]

## 1.4 Shodné rysy managementu a leadershipu

Management a leadership jsou dvě podstatné role ve správě a řízení organizací. Existují určité společné prvky, které obě tyto role spojují, je to například: rozhodování, práce s lidmi a komunikace.

Bez ohledu na úroveň v organizační struktuře je proces rozhodování nevyhnutelnou součástí jak managementu, tak leadershipu. Rozhodnutí se musí přijímat na všech úrovních, a to od každodenních operativních otázek po strategické směry, které ovlivňují budoucnost organizace [24, s. 265]. Oba, manažeři i vedoucí, se musí rozhodovat v souladu s cíli organizace. Rozhodování je významným prvkem jak pro management, který se soustředí na efektivitu a operativní činnosti, tak pro leadership, který definuje vizi a směr organizace pro budoucnost.

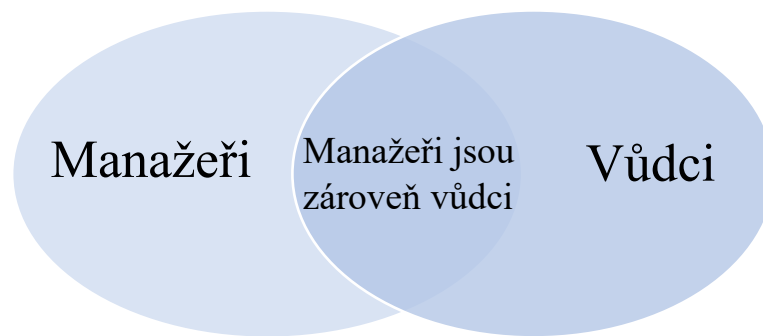
Práce s lidmi je klíčovým aspektem jak v oblasti managementu, tak i v oblasti leadershipu, i když se zaměřují na různé aspekty lidských interakcí v pracovním prostředí. Sdílí však společný základ, protože jak manažeři, tak lídři pracují s lidmi a nesou odpovědnost za řízení a správu týmu. Management ale není omezen pouze na práci s lidskými zdroji, zaměřuje se také na ostatní zdroje organizace, jako jsou finanční prostředky, stroje, zařízení a informace. Z toho vyplývá, že manažer dosahuje stanovených cílů efektivním využitím všech dostupných zdrojů [2, s. 191-192]. Oba se také aktivně angažují v plánování lidských zdrojů, neboť dosahují stanovených cílů prostřednictvím svých podřízených. Když definují strategické cíle a určují způsob, jak jich dosáhnou, musí také stanovit požadavky na lidský kapitál. Tuto odpovědnost následně předávají personálním oddělením, aby zajistili, že požadavky na lidský kapitál, které manažeři stanovili, budou naplněny [20, s. 63]. V této souvislosti je důležité si uvědomit, že manažer je především vedoucím kolektivu, stejně jako i lídr vede a směřuje své následovníky. Oba přístupy k práci s lidmi jsou spojeny s odpovědností za formování a řízení týmu, ačkoliv manažer může klást větší důraz na operativní a organizační aspekty, zatímco lídr může zdůrazňovat vizi, inspiraci a vedení týmové dynamiky. Společně v tomto je, že jak manažer, tak lídr mají klíčový vliv na výkonnost a kvalitu práce svých týmů [5, s. 118].

Komunikace je dalším klíčovým bodem jak managementu, tak i leadershipu. Podle výzkumu provedeného Luthansem a jeho týmem [21, s. 27], který zkoumal povahu manažerské práce, v průměru manažeři věnují 29 % svého času právě komunikaci, což je druhá nejčastěji prováděná činnost po tradičních manažerských aktivitách. Komunikace v oblasti managementu je klíčovým nástrojem pro koordinaci úkolů, řešení problémů a udržování produktivního pracovního prostředí. Manažeři se často setkávají s výzvou přenášet informace ve vhodném kontextu a formě, aby byly přijaty s maximální efektivitou [20, s.19-20]. Komunikace v rámci leadershipu zaujímá klíčovou roli při poskytování jasného směru pro tým a sdílení vize lídra. Je nenahraditelným prostředkem pro budování důvěry, posilování vztahů a formování silného týmu, který se sjednocuje kolem společného cíle [20, s.20].

Leadership je primárně spojen s vedením lidí. Management se také týká vedení, avšak zahrnuje širší spektrum činností, jako je proces rozhodování, analýza řešených problémů, představa o budoucím vývoji, kontrola a koordinace, jednání s partnery a další. Z toho vyplývá, že pouze část manažerských aktivit se bezprostředně týká vedení lidí. Zároveň však další část jeho práce spočívá v činnostech souvisejících s ostatními oblastmi managementu [2, s.191-192].

## 1.5 Manažer vs. Leader

Pro porozumění dané problematice je klíčové si nejprve uvědomit, že výraz "leader" je spojen s rolí, zatímco termín "manažer" se váže k pracovní pozici [2, s.63]. Manažer může zastávat roli vůdce, ale vůdce nemusí nutně plnit manažerské povinnosti. Neexistuje pravidlo, že by manažer byl automaticky vůdcem, nicméně efektivní manažer často kombinuje manažerské dovednosti s vůdcovskými schopnostmi, čímž se stává inspirativním vůdcem. Vůdcovství se zároveň může objevit nejen v manažerských strukturách, ale také v neformálních pracovních skupinách. Odlišnost těchto pojmů podtrhneme také tím, že uznáme, že se liší nejen v definicích, ale také v povaze a očekáváních spojených s každou z nich.



**Obrázek 2:** Kombinace vedoucího a manažera [24, s.258]

První odlišný pohled na management a leadership spočívá ve způsobu komunikace s lidmi ve svém týmu. Rozlišuje mezi přístupem sebesposazujícím a direktivním, a naopak přístupem podporujícím a zapojujícím. V případě, když manažer uplatňuje sebesposazující a direktivní přístup ve své komunikaci s týmem, je patrné, že preferuje rozhodné a autoritativní postupy vedení. Sebesposazující chování znamená, že se manažer snaží prosazovat své názory a cíle a dává najevo svou silnou vůli. Zároveň, při používání direktivního přístupu, očekává od týmu rychlé dodržování jeho pokynů a rozhodnutí [25, s.19]. Manažer, který přistupuje podporujícím a zapojujícím způsobem, obvykle je chápán jako leader, klade důraz na aktivní naslouchání a vytváření prostředí, kde je oceňována otevřená diskuse a sdílení nápadů. Tímto způsobem vedení manažer aktivně naslouchá potřebám svého týmu, snaží se porozumět různým přístupům a perspektivám k řešení úkolů. Cílem je vytvořit atmosféru vzájemného respektu a spolupráce, což umožňuje efektivnější podporu jednotlivců v dosahování společných cílů [2, s.178-181]. Dále leader klade zvláštní důraz na kooperaci a vzájemnou důvěru v rámci týmu. Aktivně podporuje spolupráci mezi jednotlivými členy týmu a vytváří prostředí, kde je oceňována otevřená komunikace a sdílení informací [25, s.19]. Tímto způsobem vedení se snaží vytvářet silné vazby mezi členy týmu, což v konečném důsledku podporuje efektivitu a dosahování

společných cílů. Důvěra a kooperace jsou pro něj klíčovými hodnotami, které formují pracovní prostředí a přispívají k dlouhodobému úspěchu týmu. Tento odlišný pohled na komunikaci s lidmi ve vlastním týmu úzce souvisí s uplatňováním **autority**. Autorita může mít podobu formální autority, odvozené z manažerova postavení v organizační struktuře, udělením pravomocí a odpovědnosti. Naopak může mít podobu i neformální autority, která vyplývá z uznání schopností, chování a postupů ze strany podřízených [2, s.37]. Autorita formální je zpravidla spojena s pozicí manažerů v rámci organizační struktury, kdy jim jsou udělena konkrétní pravomoci a odpovědnosti. Získání této nemusí být nijak obtížné, protože je obvykle spojena s konkrétní pozicí v organizační struktuře, která ji automaticky nese. Kdežto autorita neformální je založena na uznání, respektu a důvěře získaných individuálním úsilím a chováním. V této formě autority si jednotlivec postupně buduje své postavení v rámci týmu nebo organizace na základě svých schopností, profesionality a schopnosti efektivně komunikovat. Jedná se o proces, kdy jedinec sám aktivně pracuje na získání důvěry a respektu ostatních, což může být klíčové pro efektivní vedení a ovlivňování v pracovním prostředí. Obě strany autority by měly být harmonicky vyvážené, aby držitel autority působil důvěryhodně a sebejistě ve svém prostředí. Zaměření pouze na určité formální nebo neformální prvky autority má za následek, že spolupracovníci začínají pochybovat o dlouhodobé platnosti a správnosti rozhodnutí, což vede k nedůvěře. Zároveň to vytváří nejistotu u samotného držitele autority, zda jeho rozhodnutí budou přijatelná a proveditelná [24, s.260].

Druhé všeobecné vymezení, představené v „*Modelu protikladných přístupů k managementu a leadershipu*“ [25, s.19], se zaměřuje na organizační aspekty, zejména na to, čemu manažer věnuje svoji pozornost: buď na dosahování výsledků v krátkodobém časovém horizontu, nebo na zkoumání konkurenceschopnosti v dlouhodobější perspektivě. Krátkodobý časový rámec je spojen s taktickým a operativním řízením, kde je důraz kladen na detaily a aktuální výkonnost. Naopak dlouhodobá perspektiva souvisí s formulací vize a určením směru budoucího vývoje. Pilařová ve své knize zmiňuje pohled na role manažera, jak zdůrazňují Plamínek a Fišer v publikaci *Řízení podle kompetencí*, že manažer jako leader má klíčovou úlohu v definování strategického rámce a následně v jeho propagaci uvnitř firmy. Jeho činnost spočívá v přijímání a vyhodnocování informací, generování nových myšlenek, rozhodování a přesvědčování ostatních. Základním cílem manažera je zajistit, aby zaměstnanci dosáhli cílů stanovených lídrem [20, s.20-21]. Manažer hraje klíčovou roli ve směřování týmu k plnění strategických cílů a vytváří prostředí, kde zaměstnanci mohou úspěšně přispívat k dosažení společných a individuálních úkolů.

Další klíčový aspekt se váže k rozhodování mezi dvěma protikladnými přístupy. Prvním přístupem je zaměření na konkrétní cíle, efektivní hospodaření a šetrné nakládání s existujícími zdroji. Tento přístup zdůrazňuje efektivnost a optimalizaci současných procesů a zdrojů. Druhým přístupem je snaha o uskutečňování změn s cílem rozvoje podniku a jeho aktivit. Tento přístup klade důraz na inovace, nové příležitosti a schopnost adaptovat se na měnící se podmínky na trhu. Cílem je dosahovat růstu a udržitelnosti prostřednictvím aktivního zapojení do nových oblastí a projektů [25, s.19-20]. Manažeři se většinou soustředí na dosahování konkrétních cílů, efektivní hospodaření a šetrné nakládání s existujícími zdroji. Naopak, lídři se zaměřují na rozvoj podniku, hledání nových příležitostí a schopnost adaptace na měnící se podmínky na trhu, s cílem dosahovat růstu a udržitelnosti organizace.

Čtvrté hledisko se potom týká protikladu mezi dvěma rozdílnými přístupy k řízení. Na jedné straně stojí zaměření manažera na udržení stability, disciplíny a zachování řádu v organizaci. Toto zaměření klade důraz na systematický přístup k práci a udržení konzistence v provádění procesů. Na druhé straně se leader orientuje na podporu kreativity, experimentování, inovací a akceptaci rizika. Lídr si klade za cíl vytvářet prostředí, kde se zaměstnanci cítí povzbuzení k přinášení nových myšlenek, zkoušení inovativních přístupů a nebojí se rizika spojeného s novými projekty [25, s.20]. Tento kontrast mezi stabilitou a inovacemi odráží odlišné role manažera a lídra v organizaci. Zatímco manažer usiluje o udržení efektivnosti a kontrolu nad procesy, lídr se snaží o podporu tvořivosti a schopnost adaptace na neustále se měnící podmínky a výzvy.

V této perspektivě lze tedy vidět, že management a leadership nejsou pouze dva odlišná slova pro stejný proces, ale spíše reprezentují dvě odlišné, avšak vzájemně propojené dimenze efektivního řízení organizací.

## 2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI RECUTECH S.R.O.

Pro realizaci praktické části bakalářské práce byla zvolena společnost RECUTECH s.r.o.. Organizace sídlí v Pardubicích a zabývá se výrobou protiproudých tepelných výměníků vzduch-vzduch a dalších energií šetřících komponent. Momentálně podnik zaměstnává 128 pracovníků, 45 % vedoucích pozic zaujímají ženy. Společnost byla založena zapsáním do obchodního rejstříku dne 21. prosince 2012 s počátečním základním kapitálem ve výši 200 000,- Kč. RECUTECH s.r.o. zaujímá pozici jednoho ze tří největších výrobců protiproudých výměníků na světě. Dodává do 40 zemí Evropy a světa ročně. Hlavními exportními trhy pro společnost jsou: Švédsko, Finsko, Belgie, Kanada, Itálie, Litva, Francie, Německo, Polsko, Španělsko a Dánsko. Export tvoří více než 94 % obrátu společnosti [27].



Obrázek 3: Mapa exportních zemí podniku [25]

### 2.1 Podnikové principy a hodnoty

Hlavními pilíři společnosti jsou kvalita, inovace a dlouhodobé vztahy se zákazníky. Kladou důraz na kvalitu, testují na těsnost každý výměník a dodržují nízké limity dané certifikací Eurovent, která definuje meze vnitřní netěsnosti. Proces zahrnuje uzavření výměníků ze dvou stran a naplnění vzduchem pod tlakem 250 Pa. Pokud únik přesáhne 0,5 %, měřící zařízení nevygeneruje štítek. Na výrobních štítcích každého výměníku jsou uvedeny hodnoty úniku při daném rozdílu tlaku a maximální limity, a to nejen v m<sup>3</sup>/h, ale také v procentech.

Do své výroby aktivně začleňují trendy průmyslu 4.0. Využívají informační systém Helios Nephrite propojený se systémem MES, který umožňuje online řízení výroby, automatické odepisování zásob, sledování klíčových výrobních ukazatelů, časů a prostojů a analýzu závad strojního zařízení. Software poskytuje přehledné vizuální řízení, eliminuje chyby způsobené

lidským faktorem. Pro zobrazování informací podnik využívá TV panelů v hale a pro zadávání vstupních informací čtečky čárových kódů a dotykové ovládací panely. Používají tzv. Program AR VISOR, kdy pomocí čárového kódu načítají 3D modely, výkresovou dokumentaci a podrobné instrukce pro pracovníky údržby na přenosné PC zařízení pro konkrétní strojní linky. To jim umožňuje rychlou diagnostiku a odstraňování strojních závad díky přímému napojení na informace i skladu náhradních dílů. Pravidelná údržba je tak podpořena přehledným vizuálním podkladem k jednotlivým strojním zařízením.

Společnost klade velký důraz na budování pevného a vzájemně prospěšného vztahu se svými zákazníky. Pro optimalizaci této interakce vytvořila jedinečný přehledový nástroj, který umožňuje svým obchodním parterům snadný a kompletní přístup ke všem relevantním informacím. Tento nástroj zahrnuje detailní informace o provedených objednávkách, vystavených fakturách, dodacích listech, statistikách týkajících se dodávek, ceníku produktů a dalších relevantních údajích. Díky této iniciativě společnost usiluje o posílení transparentnosti, efektivní komunikaci a celkově kvalitnější zákaznickou zkušenost.

Společnost nezapomíná ani o své zaměstnance. Má vyvinutý program adaptace, tento program zahrnuje tzv. "kolečko zaškolení", během něhož zaměstnanec prochází všemi pozicemi na pracovišti a následně je umístěn na svoji konečnou pozici. Firma klade důraz na loajalitu svých zaměstnanců a vyznamenává je odměnou v podobě poukazu na dovolenou ve výši 1000 Kč, a to po každých 5, 10 a 15 letech pracovního působení ve společnosti. Aktivně podporují vzdělávání na pracovišti. Poskytují školení v technologických postupech, vyjednávacích dovednostech, prezentačních technikách a také jazykových kurzech angličtiny. Jakmile zaměstnanci rozšiřují své znalosti, rovněž se posouvají v kariéře a můžou očekávat odpovídající zvýšení platu.

RECUTECH s.r.o, funguje i jako odpovědná firma. Jejich ekologická politika je plně v souladu s přírodou. V rámci projektu "For more green" již od roku 2016 aktivně podporují sazení stromů ve spolupráci s neziskovou organizací Sážíme stromy. Každý prodaný výměník přispívá k iniciativě tím, že odkládají 10 centů, které následně investují do výsadby vzrostlých stromů. Od začátku projektu již takto vysadili stromy v hodnotě 1 196 300 Kč. V procesu výroby společnost výhradně využívá lepidla bez obsahu silikonu a izokyanátů. Tato opatření nejenže zajišťují ochranu životního prostředí a bezpečnost zaměstnanců, ale také poskytují záruku ochrany pro zákazníky. Dále společnost RECUTECH s.r.o. je hrdá na svou účinnou politiku snižování odpadu při výrobě. Všichni naši zaměstnanci jsou proškoleni na třídění odpadu. Snaží se



minimalizovat množství odpadu vytvářeného během výrobních procesů. V případě, že přece jen vznikne nějaký odpad, pečlivě ho třídí a podstupuje proces opětovného zpracování. Tímto způsobem aktivně přispívá k ochraně životního prostředí a udržitelnému přístupu ke zdrojům.

## **2.2 Historie**

Založení společnosti RECUTECH s.r.o. úzce souvisí s mateřskou společností, s níž sdílí svůj původ. V roce 2007 na trhu existoval pouze jeden výrobce kvalitních protiproudových výměníků, jehož ceny byly příliš vysoké pro mateřskou společnost, která tyto výměníky potřebovala do své výroby. Proto se firma rozhodla, že začne vyrábět výměníky ve vlastní režii. Společně s Technickou univerzitou v Liberci pustili se do vývoje nové, ideální geometrie lamel. Celý proces vývoje trval tři roky, během nichž usilovali o výrazné zlepšení výměníku. Poté, co dosáhli požadovaných parametrů rekuperátoru, rozhodli se novou výrobu zcela oddělit, aby zajistili efektivnější fungování a propagaci nové produkce.

Tak v roce 2013 vznikla nová firma – RECUTECH s.r.o., jejímž CEO od samého začátku je Filip Hazuka. Již během vývoje získali certifikaci Eurovent, což jim umožnilo ihned distribuovat své produkty do zahraničí. Od té chvíle společnost roste a rozšiřovala svoji výrobu, pořídili nové lisy, díky kterým jsou zcela nezávislí na dodavatelích, rozšířili portfolio o plastové výměníky. Od svého založení se již dvakrát přestěhovali do nových hal kvůli zvýšení výrobní kapacity. Nepřestávají inovovat, v roce 2023 začali vyrábět a prodávat entalpický výměník VenturE-RV.

## **2.3 Produkty**

Protiproudový výměník, též známý jako „rekuperátor“, efektivně přenáší teplo z vydýchaného, ohřátého vzduchu ven do čerstvého vzduchu, čímž zvyšuje energetickou efektivitu větracího systému v budově. Tuto výměnu tepla umožňuje speciálně navržená geometrie lamely vyvinutá vývojovým oddělením RECUTECH s.r.o. ve spolupráci s Technickou Univerzitou v Liberci.

Ve firmě probíhá výroba několika typů výměníků, konkrétně hliníkových, plastových, rotačních a nově také entalpických. Výrobní proces výměníků začíná lisováním lamel v plně automatizované lisovně, kde operátor lisu pouze dohlíží na chod strojního zařízení. Následným krokem při výrobě výměníků je skládání lamel na potřebnou výšku výměníku dle objednávky, jelikož se jedná o zakázkovou výrobu a každý zákazník si může zvolit výšku v určitém standardu. Výška hliníkového výměníku může být v rozmezí 100 mm do 1 m, plastového 100 mm - 0,7m. Všechny výměníky jsou vyráběny pomocí stroje nazývaného "skladač", který systematicky skládá pravé a levé hliníkové lamely. Tímto způsobem se postupně vytváří

"harmonika", která účinně zabraňuje mísení teplého odváděného vzduchu s venkovním studeným vzduchem. Lamely vytvářejí prostor pro přenos teploty, aniž by došlo k fyzickému mísení obou vzduchových proudů. Po úspěšném složení lamel následuje lepení, který také je automatizován a probíhá za pomoci robotů [28].

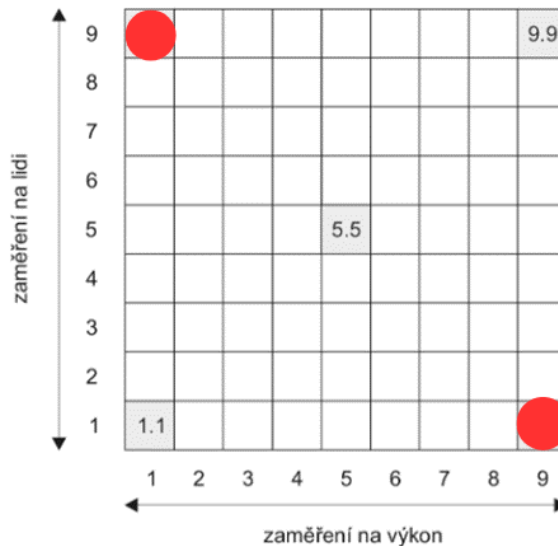
### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STYLU LEADERSHIPU VE SPOLEČNOSTI RECUTECH S.R.O,

Pro definování současného stylu leadershipu ve vybraném podniku byl zvolen GRID test, který poskytl systematický přístup k analýze preferencí a postojů leaderů. Tento test Manažerské mřížky byl připraven pro čtyři vedoucích směn, z nichž dva pocházeli z výroby, která pracuje s hliníkem a dva z výroby zaměřené na práci s plastem. Každý z vedoucích vyplnil GRID test a zároveň se sbíraly odpovědi na dotazník připravený pro podřízené zaměstnance každého z vedoucích. Následně došlo ke komparaci výsledků GRID testu a dotazníku. Tento paralelní přístup umožnil posoudit jak pohled vedoucích, tak názory a postřehy podřízených, což vedlo ke komplexnějšímu a vyváženému pochopení stylu leadershipu v dané organizaci.

#### 3.1 Analýza leaderů pomocí GRID testu

GRID test obsahuje soubor 36 tvrzení, které odráží různé stránky hodnot a osobních preferencí v oblasti vedení. Tento test je zařazen jako **Příloha A** na konci bakalářské práce. Dotazovaný má za úkol rozdělit 3 body mezi dvě varianty každého tvrzení podle toho, která varianta nejlépe odráží jeho vlastní postoj. Existují čtyři možné kombinace přidělení bodů: 3-0, 0-3, 2-1 a 1-2, přičemž 3 body se přidělí variantě, která nejlépe odpovídá manažerovým preferencím, zatímco 0 body se přidělí variantě, která naopak neodpovídá. Po vyplnění všech 36 otázek následuje fáze vyhodnocení testu [22]. Odpovědi se zaznamenají do připravené tabulky (**Příloha B**) a hodnoty se sečtou ve sloupci, kde se ukáže, která z pěti variant je u vedoucího pracovníka dominující. Po vyhodnocení lze výsledky interpretovat a umístit na mřížku, což pomůže identifikovat konkrétní styl vedení hodnotící osoby.

### 3.1.1 Vyhodnocení prvního leadera



**Obrázek 4:** Manažerská mřížka GRID s výsledky prvního leadera

*Zdroj: vlastní zpracování podle Blažek [23, s.180]*

Výsledky dotazování prvního vedoucího naznačují, že nejvíce preferuje styl vedení 9+9, což je Paternalistický styl. Carlson a Bruce [23, s.95] uvádějí, že tento styl je jedním z nejčastěji používaných a nejmocnějších stylů vedení mezi manažery úspěšných společností. Lídři, využívající tento styl jsou často označováni jako benevolentní autokraté – jedinci, kteří nejenže usilují o kontrolu, ale také se snaží povzbudit, potěšit a vyjádřit vděk svým podřízeným. Mají tendenci klást na sebe vysoké nároky a vyhýbat se přijímání pomoci, čímž udržují své slabiny skryté.

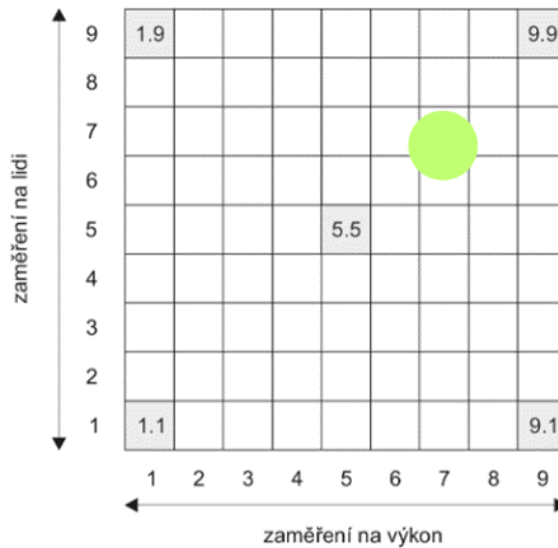
Charakteristickým rysem tohoto vedoucího je střídání mezi péčí o lidi a důrazem na výkon [22]. Tato vlastnost vyplývá ze spojení dvou odlišných stylů, jež tento styl obsahuje, konkrétně „**autoritativního manažera**“ (hodnocení 9,1) a „**manažera venkovského klubu**“ (hodnocení 1,9). Tímto se stává nositel tohoto stylu vedení schopným adaptovat se na různé potřeby svého týmu nebo organizace a přizpůsobit svůj vůdcovský přístup konkrétním situacím. Tento přístup může vést k tomu, že vedoucí musí přijímat tvrdá rozhodnutí bez ohledu na své vlastní, osobní pocity. V důsledku vlivu stylu 9,1 si paternalista stanoví vysoký standard práce a požaduje ho i od ostatních. Členové týmu, kteří dosahují očekávaných pracovních výsledků, jsou odměňováni různými výhodami, což odpovídá charakteru stylu 1,9. Podřízené jsou ale současně nuceni k udržování vysoké úrovně výkonnosti. S jedincem, který nedosahuje očekávaných výsledků, se paternalista s větší realistickou podstatou přibližuje stylu 9,1. Podrobuje ho dohledu a naznačuje, že si jeho pomoc zaslouží pouze v případě, že prokáže

schopnost dosáhnout vyšších výkonů, avšak toto dělá s dobrou vůlí a s cílem motivovat svého podřízeného k vylepšení [23, s.95].

Paternalista usiluje o vytvoření pracovního prostředí, kde bude oceněn a respektován jako silně kvalifikovaný a starostlivý vedoucí. Standardem úspěchu pro něj je jeho vlastní postup, který považuje za optimální. Odmítá zohlednit alternativní přístupy jednotlivců a očekává, že ostatní budou akceptovat návrhy přesně podle jeho preferencí. Když paternalista zaslechne od někoho odlišný přístup k řešení pracovních problémů, reaguje slovy: "Zajímavý nápad, ale příště to udělej spíše tak, jak jsem ti doporučil." Tyto komentáře mohou být formulovány nenápadně, avšak mají výrazný dopad díky specifickému tónu, kterým jsou předneseny.

Lídři využívající tento styl vedení kladou vysoký důraz na motivaci zaměstnanců prostřednictvím úcty a obdivu. Podřízené jsou pravidelně povzbuzováni a chváleni za své úspěchy a přínosy. Nicméně, při nedostatku pochvaly se může projevit značné demotivování a pokles výkonnosti u zaměstnanců, a to z toho důvodu, že denně jsou chváleni za své výsledky. Řešení konfliktů probíhá tak, že vedoucí zaujímá roli autority a reguluje chování ostatních prostřednictvím odměn a trestů. Snaží se být vzorem pro ostatní a eliminovat rozpory mezi aktuálním stavem a stavem ideálním. Pochvalou, odměnami a výhodami si získává loajalitu týmu. Při konfliktech vedoucí tvrdě pracuje na obnovení své autority a pozitivního vedení. Zpočátku reaguje nenápadně, ale pokud konflikt přetrvává, přechází k vážným poznámkám a vyjadřuje nesouhlas. Pro paternalistického vedoucího je konflikt nepříjemný, protože touží po oblíbenosti a štěstí lidí v týmu [23, s.100-104].

### 3.1.2 Vyhodnocení druhého leadera



**Obrázek 5:** Manažerská mřížka GRID s výsledky druhého leadera

*Zdroj: vlastní zpracování podle Blažek [23, s.180]*

Na základě výsledků GRID testu lze konstatovat, že druhý vedoucí ve svém jednání spojuje prvky tří různých stylů vedení. Nejvíce převládajícím stylem, stejně i jako u prvního vedoucího je styl vedení 9+9. Je pravděpodobné, že tento manažer klade velký důraz na efektivitu a výkonnost, avšak zároveň dbá na udržení pozitivního pracovního prostředí. Tento styl vedení je doprovázen charakteristikou leadera, který střídá zájem o lidi s orientací na výkon, přičemž přistupuje k podřízeným jako rodič k malým dětem. Jsou-li podřízení bez problémů, stará se o jejich potřeby, ale jakmile se objeví problém, jsou tvrdě stíháni trestem [22]. Na rozdíl od stylu vedení 9,1, který se zaměřuje převážně na kontrolu a dominanci, tento vedoucí upřednostňuje využívání nehmotných motivačních faktorů, jako je úcta, obdiv a pochvala. S důrazem na tato pozitivní emocionální posílení motivuje zaměstnance k vyšším výkonům. Projevuje úctu vůči jejich schopnostem a úspěchům, což vytváří prostředí, kde zaměstnanci cítí ocenění za svou práci. Pochvala a vyjádření obdivu pak slouží jako účinné prostředky k posílení týmového ducha a podporují pozitivní pracovní atmosféru [22, s.100]. Carlson a Bruce [23, s.102] zdůrazňují, že i když tento styl vedení má své pozitivní stránky, nedává na druhou stranu zaměstnancům dostatečnou příležitost k zapojení se ze svými nápady. Vedení neprojevuje aktivní zájem o jejich příspěvky a nedostatečně je motivuje k sdílení inovativních myšlenek. Tato situace může být způsobena specifickým charakterem výrobního prostředí, které neposkytuje podněty pro vznik nových myšlenek. Tím dochází k omezení schopnosti

zaměstnanců přinášet nové nápady do pracovního prostředí a potenciálně přispívat k inovacím a efektivitě týmu.

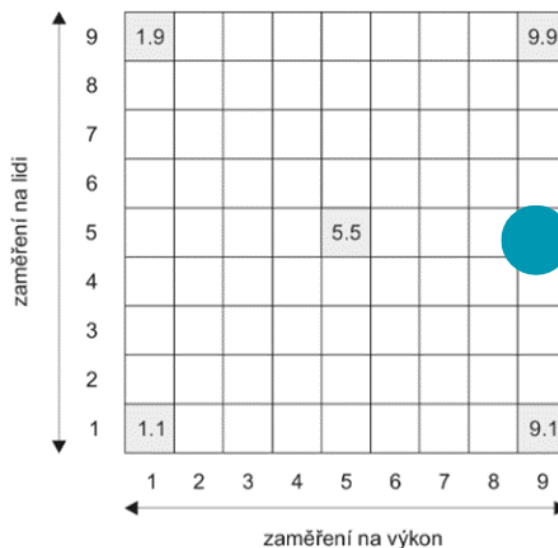
Dále se výsledky blíží stylu 9,9, což naznačuje, že vedoucí zdůrazňuje důležitost efektivní týmové spolupráce pro dosažení optimálního výkonu. Lídři využívající tento styl vedení budou usilovat o povzbuzení zaměstnanců k maximálnímu výkonu a jsou otevření a vnímaví vůči změnám. Tito manažeři se budou zabývat problémy se zaměstnanci, aktivně vyhledávat jejich nápady. Potíže v pracovních vztazích budou řešeny prostřednictvím přímé konfrontace se zaměstnanci a aktivním hledáním společných řešení přímo s nimi [5, s. 252]. Týmy pod vedením vedoucího se stylem 9,9 jsou vyznačeny nadšením, sebevědomím a oddaností. Členové týmu se cítí podporováni a respektováni, i když jejich nápady nejsou vždy přijaty. Vědomí, že mají možnost vyjádřit svůj názor a být slyšeni, přispívá k silnému pocitu sounáležitosti v týmu. To vede k větší pravděpodobnosti, že ostatní členové přijmou tvrdá rozhodnutí vedoucího, i když s nimi nesouhlasí. Když jsou komunikační bariéry překonány, jednotlivci se cítí bezpečně a mají důvěru ve svého vedoucího [23, s.129].

Na třetí pozici s nižším skóre se leader umístil v oblasti stylu 5,5, známého též jako "kompromisní". Tento styl vedení popisuje leadera, který se zaměřuje na dosažení dohody a spolupracuje s týmem za účelem dosažení optimálního výkonu. Jeho hlavním úkolem je nalézt rovnováhu mezi péčí o lidi a dosahováním stanovených cílů. Tato kombinace ukazuje, že má schopnost udržovat rovnováhu mezi dosahováním cílů a péčí o týmové vztahy. Cílem osoby s modelem 5,5 je minimalizovat rizika a dosahovat výsledků prostřednictvím osvědčených metod. Styl vedení 5,5 je charakteristický otevřenou transparentností v komunikaci, kde mají členové týmu plný přístup k relevantním informacím. Tato otevřenost podporuje angažovanost a vytváří atmosféru důvěry. Avšak, může nastat situace, kdy přebytek informací může být kontraproduktivní. Zaměstnanci by mohli být zahrnuti nadměrným množstvím informací, které nejsou klíčové pro jejich pracovní úspěch. Tato situace může vést k ztrátě jasného zaměření a snížení efektivity práce, protože zaměstnanci mohou mít obtížnosti s oddělováním důležitých informací od méně podstatných. Může to ovlivnit jejich schopnost účinně se soustředit na klíčové úkoly a rozhodnutí [23, s.67-68]. Celkově lze charakterizovat tohoto manažera jako ohleduplného lídra, který si je vědom důležitosti harmonie mezi efektivitou personálními vztahy v pracovním prostředí.

Vedoucí, jehož charakteristika spočívá ve spojení prvků tří různých stylů vedení podle GRID testu (9+9, 9,9 a 5,5), je komplexní osobností s unikátním přístupem k řízení týmu. Schopnost

vedoucího motivovat tým prostřednictvím respektu, uznání a otevřené komunikace (styl 9+9) poskytuje členům týmu prostředí, kde se cítí ocenění a podporováni. Tím vzniká silná týmová soudržnost a přispívá to k výkonnosti celého kolektivu. Obezřetnost vedoucího a schopnost minimalizace rizik (styl 5,5) napomáhá udržovat stabilitu v pracovním prostředí. Tento vedoucí se vyznačuje otevřenou komunikací a aktivně sdílí informace, což přináší vyšší úroveň angažovanosti a přehlednosti v pracovním prostředí pro členy týmu (9,9).

### 3.1.3 Vyhodnocení třetího leadera



**Obrázek 6:** Manažerská mřížka GRID s výsledky třetího leadera

*Zdroj: vlastní zpracování podle Blažek [23, s.180]*

Výsledky analýzy třetího vedoucího rovněž poukazují na to, že integruje prvky dvou různých stylů vedení, a to konkrétně stylu 9+9 a 9,1.

Styl 9+9, známý též jako styl "cukr a bič", popisuje tohoto vedoucího jako jedince, který se střídá mezi přístupem založeným na péči o lidi a orientací na dosahování výkonu [22]. Tento vedoucí vytváří dynamiku, kde projevuje zájem o péči o své podřízené, zejména pokud jsou loajální a poslušní. S těmi se stará o jejich potřeby a motivuje je k výkonu. Využívá nehmotné druhy motivace jako je pochovala a obdiv. Podřízené jsou pravidelně povzbuzováni a chváleni za své vynikající pracovní výsledky [23, s.100]. Tímto způsobem vedoucí aktivně pracuje na udržení pozitivní pracovní atmosféry a podporuje týmovou produktivitu prostřednictvím kombinace péče o jednotlivce a stimulace výkonu. V případě nesouhlasu nebo neposlušnosti vedoucí uplatňuje přísný a nekompromisní přístup. V takových případech uplatňuje přísná



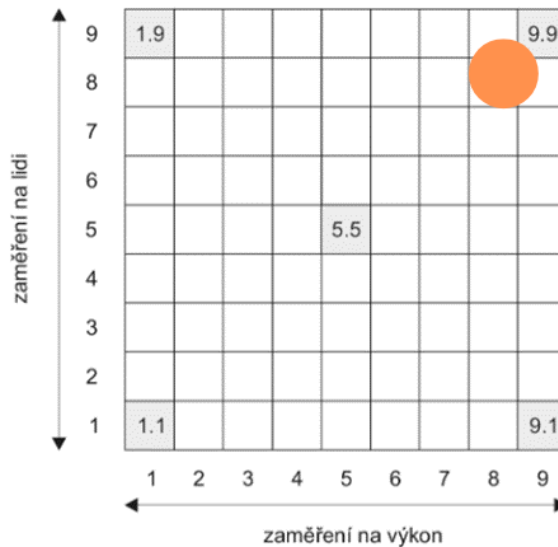
pravidla a důrazné postupy, aby zajistil dodržování stanovených pravidel a dosáhl očekávaných výsledků, může poskytovat dodatečné vysvětlení směrnic, poskytovat jasné a konkrétní instrukce nebo použít formální postihy. Tímto přístupem se snaží udržovat rovnováhu mezi udržováním týmového ducha a dosažením požadovaných výsledků. Vedoucí je schopen pohybovat se mezi poskytováním podpory a projevováním tvrdosti, což závisí na konkrétním chování členů týmu a situaci.

Styl vedení „**Autoritativního manažer**“ (9,1) [5, s. 252] popisuje vedoucího, který se zaměřuje především na kontrolu a autoritu. Tento manažer vyniká přístupem k řízení, kde klade hlavní důraz na dosahování výsledků bez ohledu na emocionální a osobní aspekty členů týmu. Jeho strategie je postavena na využití moci a formální autority, což znamená, že očekává bezpodmínečnou poslušnost vůči svým příkazům [22]. Pro dosažení efektivity provádí důslednou kontrolu a uplatňuje tresty za neuspokojivé výsledky. Carlson a Bruce [23, s.39] popisují jednotlivce praktikujícího tento styl vedení jako obvykle velmi dobře proškoleného, schopného orientovat se v problémech a kvalifikovaného k tomu, aby vedl tým k úspěchu. Tito vedoucí mají vysoké požadavky na ostatní členy týmu a občas podnikají riskantní kroky ve snaze dosáhnout stanovených cílů. Tento manažer má nízkou toleranci k dočasným změnám v pracovním tempu nebo k horším výsledkům, i když jsou objektivně zdůvodněné. Jeho přístup je často spojen s tvrdostí v komunikaci, nejen směrem k ostatním členům týmu, ale i k sobě samému [22]. Tímto způsobem se může snažit udržet vysokou úroveň výkonu a výsledků, i když za cenu potenciálních negativních důsledků na týmovou atmosféru a spolupráci. Osoba se stylem vedení 9,1 pevně věří, že zaměření na lidi a dosahování výsledků nejdou v pracovním prostředí ruku v ruce. Má přesvědčení, že projevování zájmu o lidi zvyšuje riziko nesplnění stanovených cílů. Proto se snaží potlačovat lidskou stránku v týmu a vnímá lidské vztahy pouze v kontextu plnění požadavků týmu. Osoba s profilem 9,1 se domnívá, že každý by měl udržovat stejně vysoký standard jako on a soustředit se pouze na dosažení úspěchu, bez zbytečného důrazu na mezilidské vztahy. Považuje kvalitu vztahů za faktor, který odvádí od práce a brání dosahování dobrých výsledků. V situacích, kdy je nezbytné provádět úsporná opatření, upřednostňuje snižování nákladů spojených s lidskými zdroji. Vedoucí zpravidla může nepochopit důležitost rozvoje a motivace zaměstnanců, ačkoliv nemá v úmyslu jim způsobovat újmu. Věřící, že skutečné úspěchy lze dosáhnout pouze orientací na dosahování výsledků, zatímco ostatní aspekty považuje za podřadné [23, s.39-40].

Leader využívající kombinaci stylů 9+9 a 9,1 je charakterizován jako kvalifikovaný, sebevědomý a nekompromisní. Leader se snaží udržovat pozitivní pracovní atmosféru,

podporovat týmovou produktivitu a pravidelně povzbuzuje své podřízené za dobré pracovní výsledky. V případě nesouhlasu nebo neposlušnosti uplatňuje přísný a důrazný postup, vytvářející atmosféru, kde je odměna spojena s loajalitou a poslušností. Tímto způsobem se snaží udržovat vyvážený přístup k vedení týmu, kde je klíčové kombinování podpory a tvrdosti v závislosti na konkrétních situacích.

### 3.1.4 Vyhodnocení čtvrtého leadera



**Obrázek 7:** Manažerská mřížka GRID s výsledky čtvrtého leadera

*Zdroj: vlastní zpracování podle Blažek [23, s.180]*

Výsledky GRID testu čtvrtého vedoucího naznačují, že jeho vedení kombinuje tři různé styly vedení, konkrétně styl Paternalistický (9+9), Autoritativní (9,1) a styl Týmového manažera (9,9). Styl 9,9, známý též jako „zdravý“, charakterizuje vedoucího, který týmovou práci vede tak, aby podněcoval angažovanost a zodpovědnost. Tito lídři projevují výrazný zájem o zaměstnance i výrobu a snaží se motivovat zaměstnance k dosažení maximálního výkonu [21, s. 71]. Tento styl vedení spočívá v logickém myšlení a zdravém obchodním přístupu, což se projevuje v podpoře zaměstnanců při řešení problémů. Osoba, která tento styl uplatňuje, je objektivní a ochotná se otevřeně a čestně zabývat obtížnými otázkami. I když může působit agresivně a necitlivě v týmovém prostředí, kde se očekává taktičtější přístup k řízení konfliktů a respektování autority nadřízených, s časem dokáže odstranit obavy a osvědčit se jako efektivní vedoucí [23, s.128].

Paternalistický styl, jež v matici zakreslen do levého horního a pravého dolního rohu, je charakterizován jako styl vedení, který připomíná vztah mezi rodičem a dítětem. V tomto stylu odměna přichází od vstřícného stylu (1,9) a trest od autoritativního stylu (9,1). V důsledku toho se jedná o osobu, která diktuje práci, stanovuje cíle a uděluje odměny a tresty [23, s.95]. Paternalista se neváhá vměšovat do záležitostí ostatních, aniž by byl k tomu vyzván, a bezohledně nabízí rady, aniž by bral v úvahu, zda jsou vítány nebo potřebné. Problém s paternalistickým přístupem tkví v tom, že ve svém úsilí udělat co nejvíce práce vytváří závislost ostatních na své osobě, a tak omezuje jejich schopnost vnést do pracovního procesu nové myšlenky.

Autoritativní styl vedení vykazuje vedoucí pracovník, který klade důraz na efektivitu a výkon výroby, obvykle na úkor uznání a podpory potřeb zaměstnanců. Tito vedoucí často přebírají klíčová rozhodnutí sami a preferují jednostranné příkazy nad zapojením týmu do procesu řízení. Centrální kontrola a jednoznačné instrukce jsou klíčovými rysy tohoto stylu, a zaměstnanci často vnímají jako nástroje k dosažení stanovených výrobních cílů. Odpovědnost je často umístěna na vrcholové úrovni, což může vést k omezenému zapojení a autonomii zaměstnanců [21, s. 68].

### **3.2 Analýza pohledu zaměstnanců na styl vedení svého nadřízeného**

K získání pohledu zaměstnanců na své nadřízené a jejich styl vedení bylo realizováno dotazníkové šetření. Účelem bylo shromáždění názorů, hodnocení a zkušeností zaměstnanců, které umožňují získat klíčové informace týkající se toho, jak vnímají své nadřízené, jak hodnotí jejich vedení. Na základě analýzy odpovědí získaných prostřednictvím dotazníku budou formulována konkrétní opatření a doporučení, která směřují k posílení efektivity vedení ve vybraném podniku. Tyto opatření budou vycházet ze zpětné vazby od zaměstnanců a budou zaměřeny na identifikované oblasti, které vykazují potenciální nedostatky nebo možnosti zlepšení v rámci vedení a pracovního prostředí.

Dotazník (**Příloha C**) byl předložen zaměstnancům na pozici „operátor výroby“ v oblasti výroby hliníkových výměníků a rovněž výroby plastových výměníků. K datu 02.03.2024 zastávalo pozici operátora výroby v obou zmíněných výrobních celcích celkem 43 zaměstnanců. Tito zaměstnanci byli osloveni k vyplnění dotazníku. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím platformy Google Forms a byl distribuován pomocí firemního intranetu. Sběr dat probíhal v časovém období devíti dnů, a to od 23. února 2024 do 3. března 2024. Dotazník obsahoval 14 otázek, které zahrnovaly jak uzavřené otázky s jednou nebo více správnými odpověďmi, tak i

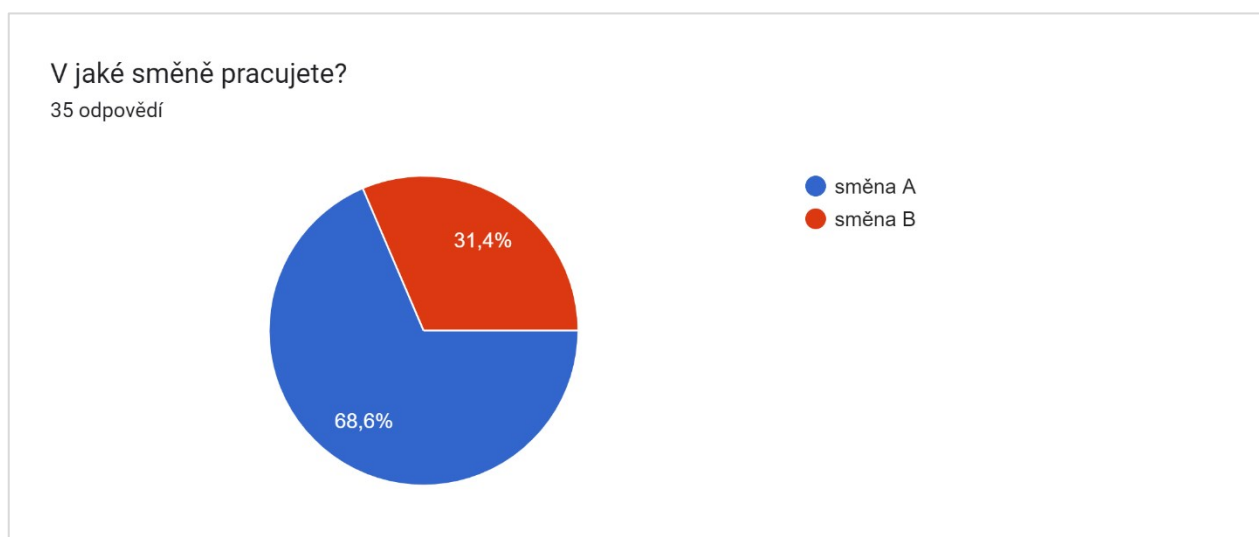
jednu otevřenou otázku, kde zaměstnanci mohli napsat své názory na to, co by rádi změnili ve způsobu vedení svého nadřízeného.

Dotazník byl vyplněn celkem 35 respondenty, což představuje návratnost ve výši 81,4 %. Výsledky odpovědí zaměstnanců byly zpracovány do grafické podoby, konkrétně do výsečových nebo sloupcových grafů. Tyto grafy poskytují vizuální reprezentaci dat, což umožňuje snadnější porovnání a analýzu výsledků dotazníkového šetření.

Během analýzy byl zaznamenán nedostatečný počet odpovědí od zaměstnanců jedné ze směn. Z tohoto důvodu bylo nezbytné tyto odpovědi operátorů výroby vyloučit z hodnocení, kvůli nedostatečnému počtu účastníků, což by mohlo ovlivnit výpovědní hodnotu dat.

### 3.2.1 Identifikační otázky

První a druhá otázka byly navrženy tak, aby umožnily filtrování výsledků a následné přiřazení odpovědí zaměstnanců k jejich příslušným vedoucím.

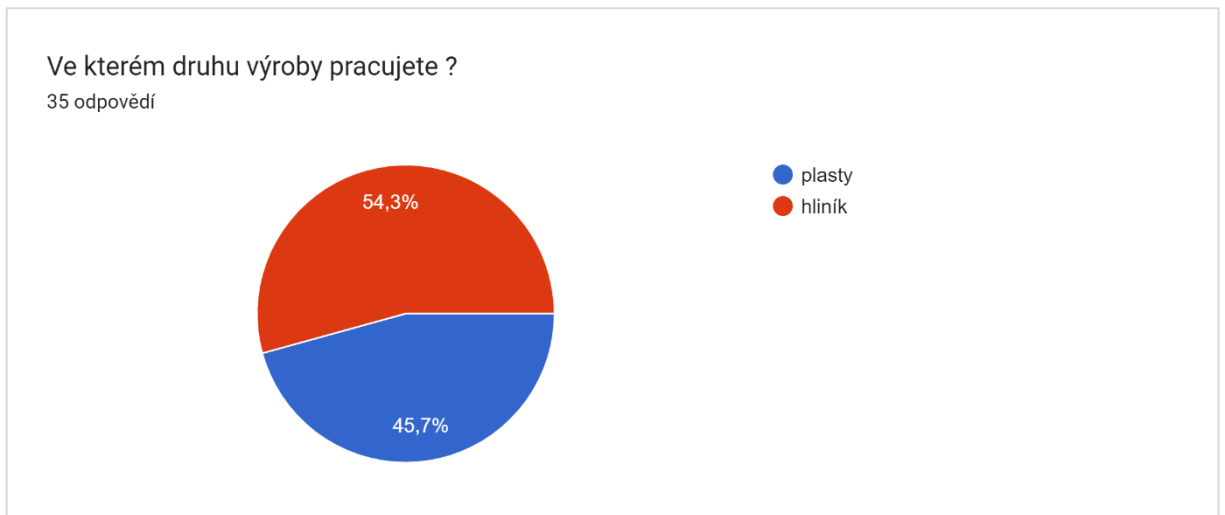


**Graf 1:** Druh směny(A x B) ve které zaměstnanci pracují

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu je zřejmé, že výrazně více zaměstnanců odpovídalo na dotazník ze směny A než ze směny B, přičemž tuto disproporci lze vysvětlit tím, že směna B, zahrnující zaměstnance pracující s hliníkem, se zúčastnila v menším počtu účastníků. Bylo proto nezbytné vyloučit tyto odpovědi operátorů výroby z důvodu nedostatečného počtu účastníků, což by nemělo dostatečnou vypovídací hodnotu..

Druhá otázka směřovala k zjištění typu výroby, v němž zaměstnanci pracují.

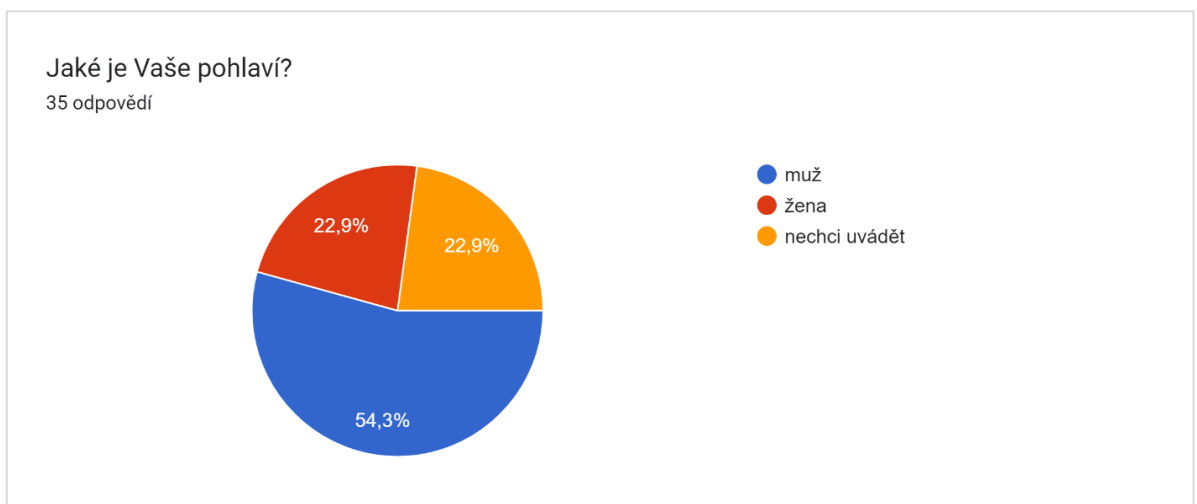


**Graf 2:** Druh výroby, ve které zaměstnanci pracují

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu plyne, že odpovědi zaměstnanců pracujících s hliníkem představují 54,3 %, zatímco odpovědi zaměstnanců pracujících s plastem činí 45,7 %. Je to determinováno počtem zaměstnanců, tj. zaměstnanců pracujících s hliníkem je poměrně více. I přes menší účast operátorů z hliníku je od nich stále zaznamenán větší počet odpovědí.

Další identifikační otázka byla koncipována tak, aby poskytla informace o pohlaví respondentů. Celkem se na dotazníku zúčastnilo 35 respondentů, z nichž 8 bylo ženami (což představuje 22,9 %) a 19 bylo muži (což představuje 54,3 %). Zároveň 8 respondentů (22,9 %) si nepřálo uvádět svoje pohlaví.

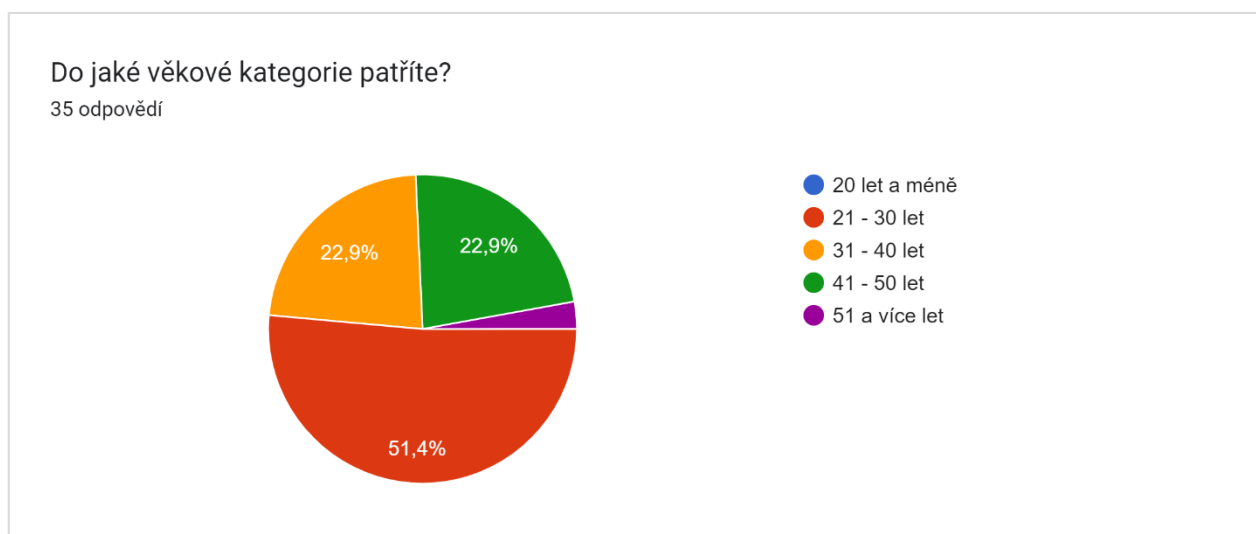


**Graf 3:** Pohlaví

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu lze vyčíst, že v odpovědích převažuje genderová nevyváženost. Tento jev může být způsoben tím, že na pozici operátora výroby pracuje více mužů, což může být zapříčiněno tím, že se jedná o fyzicky náročnější práci, která je tradičněji spojována s mužským pohlavím. Skutečnost, že 8 respondentů nechtělo sdělit své pohlaví, může naznačovat zájem o ochranu soukromí nebo nesouhlas s otázkou o genderové identitě.

Další otázka měla za cíl zjistit věkovou strukturu zaměstnanců. Ve společnosti je zastoupena téměř celá škála věkových kategorií. Nejvíce zaměstnanců (51,4 %, což představuje 18 hlasů) se nachází ve věkové kategorii 21-30 let. Druhá a třetí nejčastěji zastoupené kategorie mají obě stejný počet hlasů (8 hlasů, což odpovídá 22,9 %). Poslední a zároveň nejméně četnou kategorií jsou zaměstnanci ve věkové skupině 51 let a více (1 hlas; 2,9 %). Žádný hlas nebyl zaznamenán ve věkové kategorii 20 let a méně.



**Graf 4:** Věkové rozmezí respondentů

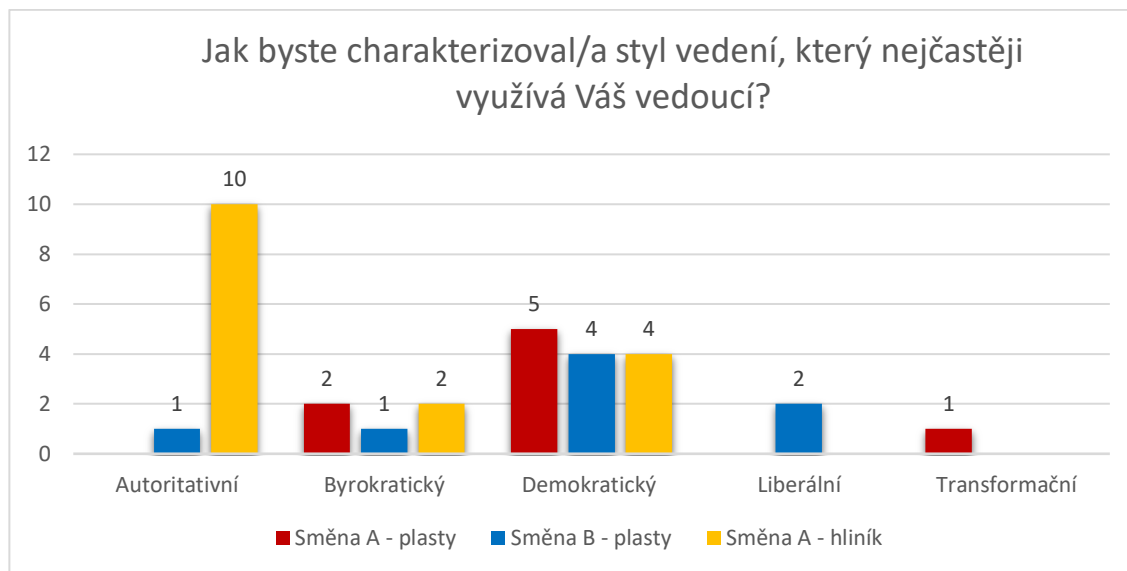
*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě Grafu 4 lze konstatovat, že věková struktura společnosti je rozmanitá, s převahou zaměstnanců spadajících do mladšího věkového spektra.

### 3.2.2 Uzavřené otázky týkající se stylů vedení

První otázka ze souboru otázek týkajících se stylů vedení zní: "Jak byste charakterizoval/a styl vedení, který nejčastěji využívá Vás vedoucí?" Tato otázka se zaměřuje na charakterizaci stylu vedení, který nejčastěji používá vedoucí respondentů. Cílem je získat povědomí o způsobu, jakým vedoucí pracuje s týmem nebo jako ho jednotliví zaměstnanci vnímají. Respondenti měli

za úkol vybrat jednu z šesti charakteristik stylu vedení, která nejlépe odpovídá stylu vedení, který charakterizuje jejich vedoucího.



**Graf 5:** Jak byste charakterizoval/a styl vedení, který nejčastěji využívá Váš vedoucí?

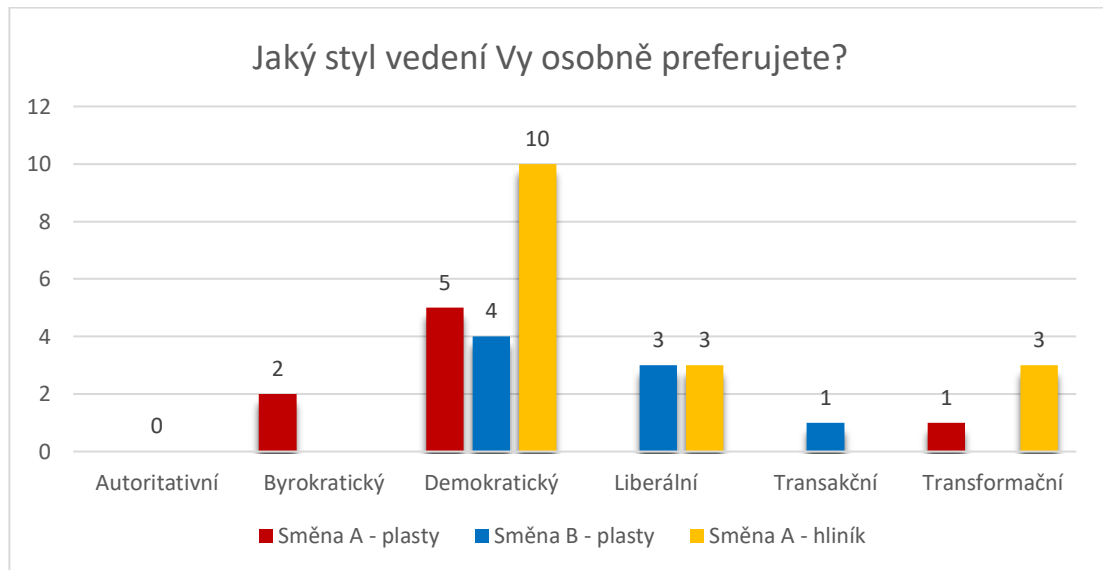
*Zdroj: vlastní zpracování*

Podle grafu je zřejmé, že zaměstnanci vnímají demokratický styl vedení jako nejvíce zastoupený mezi vedoucími směn. Třináct zaměstnanců, tj. 40,63 % hlasů, odpovědělo, že jejich vedoucí praktikuje demokratický styl vedení ve svém jednání. Autoritativní styl vedení následuje s 34,38 % hlasů, což reprezentuje odpovědi 11 respondentů. Styl vedení označovaný jako byrokratický získal 15,63 % hlasů (5 odpovědi), liberální styl vedení měl 6,25 % hlasů (2 odpovědi) a transformační styl vedení byl nejméně zastoupen s 3,13 % hlasů (1 odpověď). Transakční styl vedení nezískal žádný hlas, což značí, že tímto stylem vedení se žádný vedoucí neprojevuje.

Z odpovědí lze vyčíst, že různé směny vykazují odlišné styly vedení, což může být dáno různými vlastnostmi vedoucích v jednotlivých týmech. Ve směně A, pracující s plastem, převažuje demokratický přístup, což svědčí o otevřené komunikaci vedoucího a aktivním zapojení zaměstnanců. Tato situace může napovídat o spolupracujícím prostředí, kde je kladen důraz na teamovou práci a participaci. V kontrastu k tomu ve směně A, pracující s hliníkem, dochází ke kombinaci autoritativního a demokratického přístupu. Převládající autoritativní styl vedení, může indikovat jasnou strukturu a vedení, založené na pevných zásadách. Tento přístup může být účinný v situacích, kde je potřeba rychlých a jasných rozhodnutí. Ve směně B (oddělení výroby plastů) zaměstnanci charakterizují svého vedoucího jako osobu s demokratickým a liberálním přístupem ve vedení. Toto svědčí o otevřeném přístupu vedoucího,

který respektuje názory zaměstnanců. Tento přístup může naznačovat existenci spolupracujícího prostředí, kde je důraz kladen na týmovou práci a participaci.

Ve druhé otázce měli respondenti vybrat styl vedení, který by si přáli vidět u svého vedoucího, odpovídající jejich osobním preferencím a představám o ideálním vedení.



**Graf 6:** Jaký styl vedení Vy osobně preferujete?

*Zdroj: vlastní zpracování*

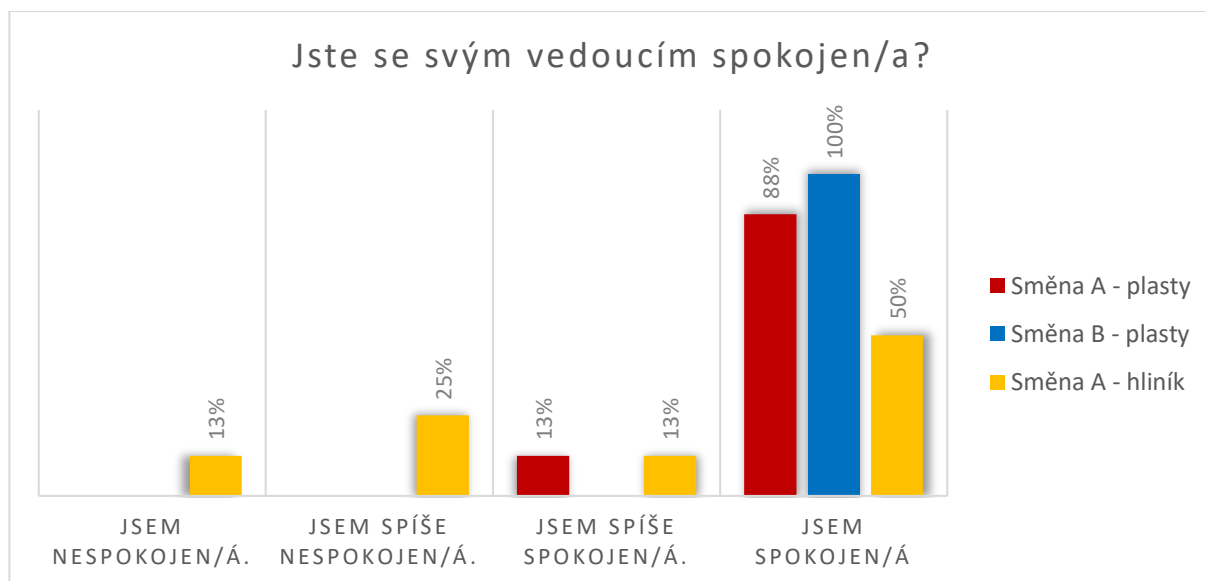
Z výsledků dotazování na otázku "Jaký styl vedení Vy osobně preferujete?" vyplývá, že nejvíce respondentů, konkrétně 59,38 % (19 osob), upřednostňuje demokratický styl vedení. Dále je výrazně zastoupen liberální styl vedení s 19,75 % preferencí (6 respondentů). Transformační styl vedení získal podporu od 12,50 % respondentů, což představuje 4 odpovědi. Byrokratický styl vedení má podporu 6,25 % respondentů, což odpovídá dvěma odpovědím. Transakční styl vedení získal 3,13 % preferencí, tedy jednoho odpovídajícího. Autoritativní styl vedení není preferován žádným z respondentů.

Celkově lze konstatovat, že demokratický a liberální styl vedení patří mezi nejpreferovanější u respondentů. To naznačuje, že mají zájem o participativní a inovativní přístupy ve vedení, aktivní zapojení do rozhodovacích procesů a otevřenou komunikaci. Transformační styl vedení rovněž našel podporu, což svědčí o tom, že zaměstnanci vnímají svého vedoucího jako charismatického vůdce, jsou mu oddaní a důvěřují mu. Naopak autoritativní a byrokratický styl jsou méně oblíbené, přičemž autoritativní styl vůbec není preferován.

Třetí otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se svými vedoucími v rámci jednotlivých směn. Respondenti měli možnost volby z čtyř variant



odpovědí, které reflektovaly jejich míru spokojenosti s vedoucím. Tyto varianty zahrnovaly možnost vyjádření nespokojenosti, spíše nespokojenosti, spíše spokojenosti a plné spokojenosti s vedením ve své směně.



**Graf 7:** Jste se svým vedoucím spokojen/a?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vzhledem k zjištěným údajům lze konstatovat následující míru spokojenosti zaměstnanců se svými vedoucími v jednotlivých směnách:

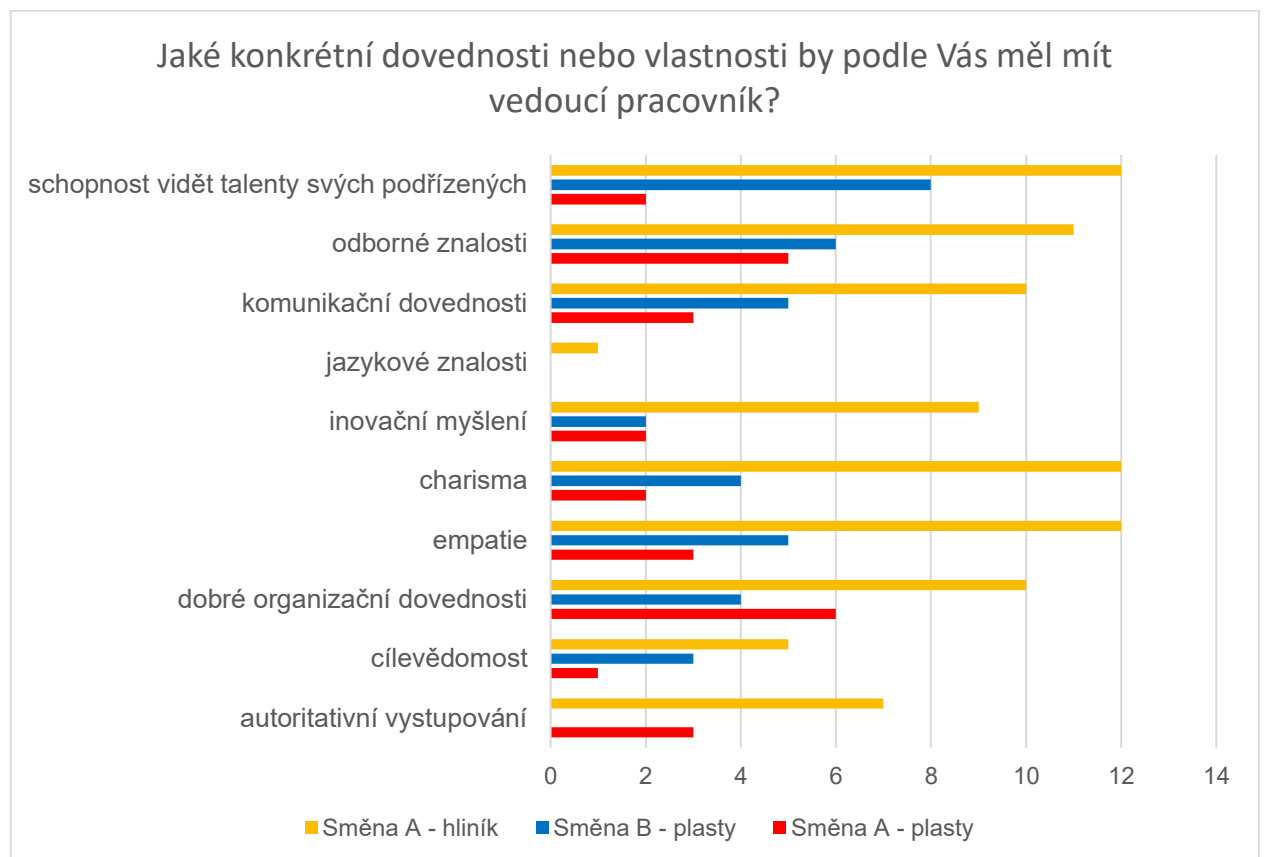
**Směna A**, která pracuje s plastem, vykazuje výraznou většinu, konkrétně 88 % zaměstnanců, kteří jsou spokojeni se svým vedoucím. Tato vysoká míra spokojenosti naznačuje pozitivní vztah mezi vedoucím a zaměstnanci.

**Směna B**, zaměřená na práci s plastem, vykazuje stoprocentní spokojenost zaměstnanců se svým vedoucím. Tento výsledek ukazuje na velmi pozitivní hodnocení vedoucího ze strany zaměstnanců, což může být důsledek efektivního vedení a pozitivní pracovní atmosféry.

**Směna A**, pracující s hliníkem, projevuje různorodé názory zaměstnanců na spokojenost se svým vedoucím. Zjištěná data ukazují, že 50 % zaměstnanců v této směně je spokojeno, zatímco 25 % vyjádřilo spíše nespokojenost. Tato situace naznačuje, že ve směně může být prostor pro vylepšení komunikace a pracovního prostředí, což může být ovlivněno specifickými výzvami spojenými s prací ve výrobním prostředí.

Celkově lze říci, že převažující většina zaměstnanců ve sledovaných směnách je se svými vedoucími spokojena.

Další otázka se zaměřuje na identifikaci klíčových vlastností a dovedností, které zaměstnanci vnímají jako klíčové pro úspěšné vedení. Každá směna může mít odlišné požadavky a očekávání ve vztahu k vedoucímu, a proto je klíčové porozumět specifickým potřebám a preferencím v jednotlivých pracovních prostředích. Níže jsou uvedeny výsledky hodnocení různých vlastností a dovedností pro jednotlivé směny, které poskytnou náhled na očekávání zaměstnanců v oblasti vedení.



**Graf 8:** Jaké konkrétní dovednosti nebo vlastnosti by podle Vás měl mít vedoucí pracovník?

*Zdroj: vlastní zpracování*

V Směně A pracující s platem, byly nejvíce ceněny organizační dovednosti, což naznačuje důležitost strukturovaného přístupu vedoucího k práci a řízení procesů. Naopak jazykové znalosti nebyly považovány za klíčovou vlastnost. Ve Směně B pracující také s plasty byla nejvíce oceňována schopnost vedoucího vidět talenty svých podřízených, což značí důležitost rozpoznávání a využívání individuálních silných stránek v týmu. Naopak autoritativní vystupování a inovační myšlení nebyly tak prioritní, což může být spojeno s potřebou větší flexibility a participace v rozhodování. Ve skupině zaměstnanců pracujících s hliníkem (Směna A) bylo zjištěno, že zaměstnanci nejvíce očekávají od vedoucího empatii a charisma. Tyto vlastnosti jsou důležité pro vytváření pozitivního pracovního prostředí a inspiraci týmu k

dosažení společných cílů. Jazykové dovednosti byly rovněž identifikovány jako klíčová charakteristika pro vedoucího pracovníka.

Doporučení vychází z identifikovaných preferencí zaměstnanců. Pro směnu A – Hliník je doporučeno posílení schopnosti vedoucího rozpoznávat talenty svých podřízených a aktivně rozvíjet nebo podporovat charisma a empatii. Pro směnu B s plastem se zdá být klíčovým rozvoj autoritativního vystupování a podpora kreativního myšlení. Pro směnu A s plasty se doporučuje posílit organizační dovednosti a podporovat rozvoj schopnosti identifikovat talenty v týmu.

Následující otázka se zaměřuje na hodnocení motivace a podpory ze strany vedoucích pracovníků ve vztahu k jejich podřízeným. Cílem této části šetření je získat podrobný pohled na to, jak zaměstnanci vnímají úroveň motivace a podpory poskytované jejich vedoucími



**Graf 9:** Myslíte si, že vedoucí pracovník ve Vaší organizaci dostatečně motivuje a podporuje svůj tým?

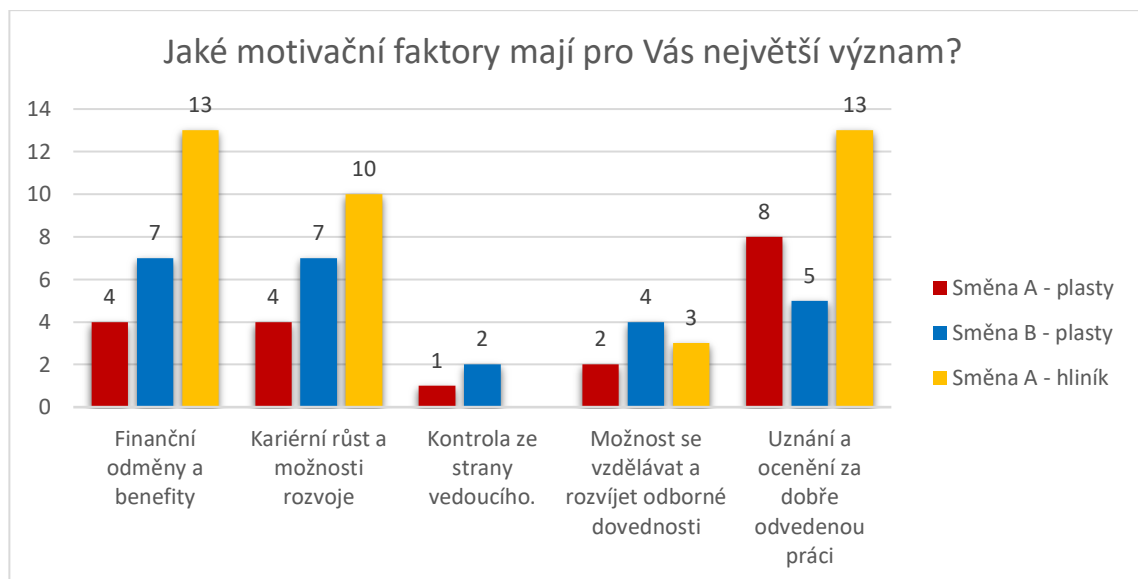
*Zdroj: vlastní zpracování*

Celkově lze říci, že vedoucí mají tendenci motivovat a podporovat své týmy, což je klíčový prvek efektivního vedení. V rámci směny A pracující s plasty vyjadřuje 100 % zaměstnanců přesvědčení, že vedoucí pracovník poskytuje dostatečnou motivaci a podporu týmu. Vzhledem k jednomyslnému pozitivnímu hodnocení je možné konstatovat, že v této směně převažuje vysoká spokojenost se stylem vedení a podporou ze strany vedoucího.

Ve směně B pracující s plastem vykazuje 75 % zaměstnanců přesvědčení, že vedoucí poskytuje dostatečnou motivaci a podporu a 25 % vyjadřuje spokojenost. Toto rozložení pozitivních odpovědí svědčí o vysoké míře spokojenosti se stylem vedení vedoucího v této směně.

Ve směně A pracující s hliníkem vykazuje 55 % zaměstnanců přesvědčení, že vedoucí poskytuje dostatečnou motivaci a podporu, zatímco 45 % zaměstnanců vyjadřuje určitou míru nespokojenosti. Tento rozdíl signalizuje potřebu provést důkladnější analýzu s cílem identifikovat příčiny nespokojenosti a zlepšit celkovou pracovní atmosféru.

Následující otázka z dotazníku se věnuje identifikaci klíčových motivačních faktorů z pohledu zaměstnanců. Analýza odpovědí nám poskytne informace o individuálních preferencích a očekáváních, což má následně sloužit k lepšímu porozumění motivace v organizaci.



**Graf 10:** Jaké motivační faktory mají pro Vás největší význam?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci ve **směně A (výroba – plasty)** vnímají jako důležitý motivační faktor finanční odměny a benefity, což odpovídá 4 hlasům. Zajímavým aspektem je i vysoké hodnocení uznání a ocenění za dobře odvedenou práci (8 hlasů). Kariérní růst a možnosti rozvoje jsou také významné, s 4 hlasy. Kontrola ze strany vedoucího a možnost vzdělávání a rozvíjení odborných dovedností mají nižší podporu s 1 a 2 hlasy.

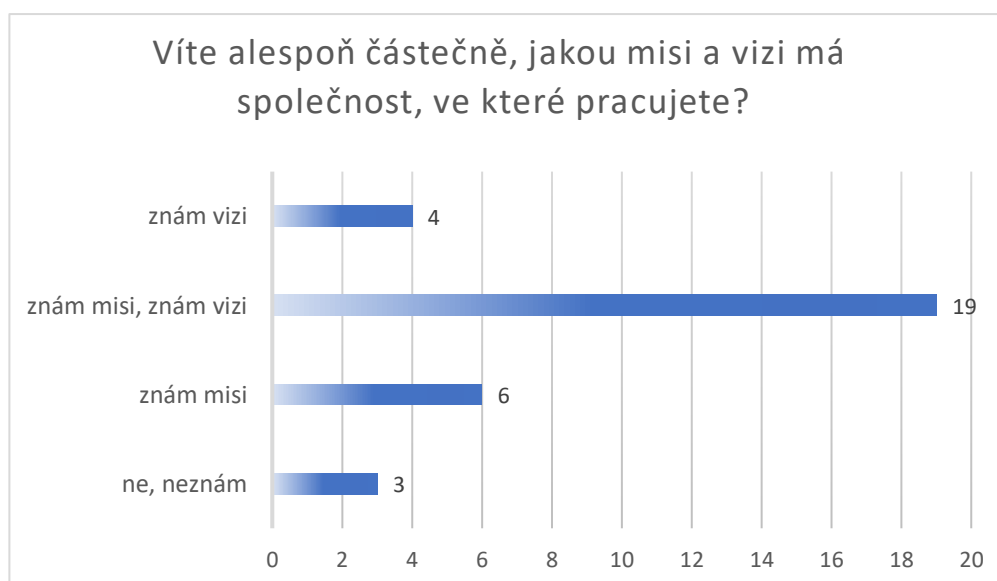
Ve **směně B, pracující ve výrobě plastů**, dominují finanční odměny a benefity, s výrazným souhlasem 7 zaměstnanců. Kariérní růst a možnosti rozvoje následují s 7 hlasy. Zaměstnanci ve směně B zdůrazňují i kontrolu ze strany vedoucího (2 hlasy) a možnost vzdělávat se a rozvíjet odborné dovednosti (4 hlasy). Uznání a ocenění za dobře odvedenou práci mají solidní podporu s 5 hlasy.

Ve **směně A (výroba – hliník)** dominují finanční odměny a benefity s výrazným souhlasem 13 zaměstnanců. Kariérní růst a možnosti rozvoje následují s 10 hlasy. Odpovědi týkající se

kontroly ze strany vedoucího nebyly zaznamenány, ale možnost vzdělávat se a rozvíjet odborné dovednosti má podporu 3 zaměstnanců. Uznání a ocenění za dobře odvedenou práci jsou v této směně velmi významné, s výraznou podporou 13 hlasů.

Výsledky naznačují, že zaměstnanci ve všech třech směnách přikládají význam finančním odměnám a benefitem. Tato oblast by měla být nadále posilována a zaměřována na individuální potřeby zaměstnanců. Kariérní růst a možnosti rozvoje jsou také klíčovými motivátory, přičemž směny A – Výroba Plasty a B – Výroba Plasty projevují větší zájem o tuto oblast než směna A – Hliník. Je vhodné zaměřit se na poskytování dalších možností rozvoje a kariérního růstu. Zjištění ukazují, že kontrola ze strany vedoucího není výrazně prioritním motivátorem pro zaměstnance ve všech třech směnách. To může naznačovat, že zaměstnanci preferují autonomii a důvěru ze strany vedení. Zaměstnanci ve směně A – Hliník vykazují zvýšený zájem o možnost vzdělávání a rozvoje odborných dovedností. Tato informace může být využita k nabízení specifických programů pro tuto skupinu zaměstnanců. Zájem o uznání a ocenění za dobře odvedenou práci je výrazný ve všech směnách, s nejvyšší prioritou ve směně A – Hliník. Vedoucí by měli rozvíjet systémy ocenění a uznání, které budou odpovídat potřebám každé směny.

Následující otázka směřuje k zjištění míry povědomí zaměstnanců o misi a vizi společnosti, v níž pracují. Výsledky této otázky jsou graficky znázorněny v následujícím grafu a zahrnují odpovědi všech tří směn. Tato analýza poskytne ucelený pohled na to, jak jsou zaměstnanci seznámeni s klíčovými strategickými prvky organizace.

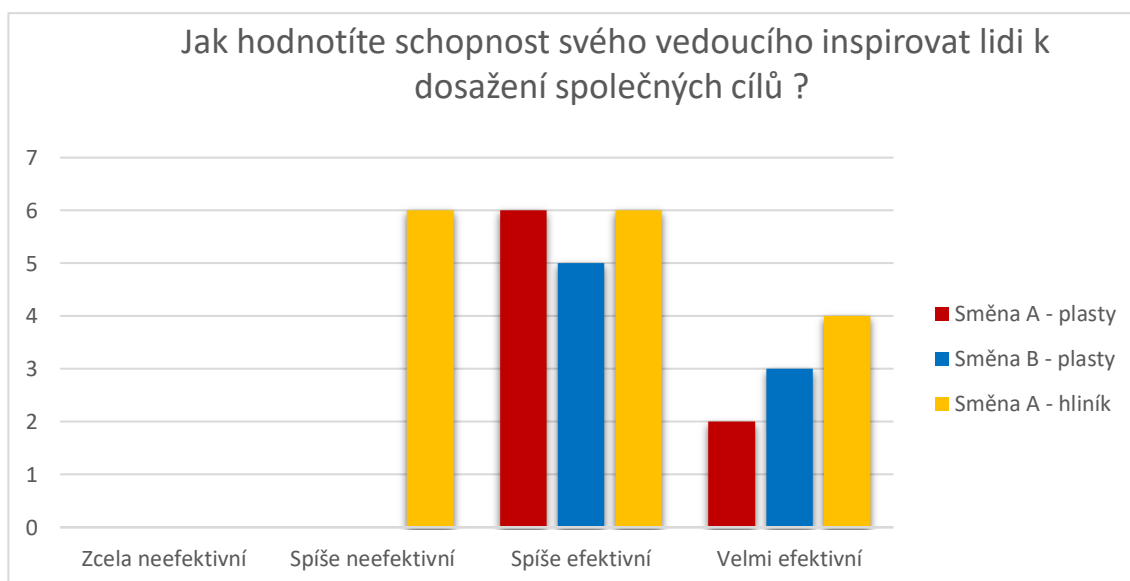


**Graf 11:** Víte alespoň částečně, jakou misi a vizi má společnost, ve které pracujete?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vzhledem k výsledkům otázky týkající se povědomí o misi a vizi společnosti lze konstatovat, že většina zaměstnanců má alespoň částečné povědomí o misi a vizi. Celkově 19 zaměstnanců (54 %) uvádí, že zná jak misi, tak i vizi společnosti. Dalších 6 zaměstnanců (17 %) zná pouze misi, zatímco 4 respondenti (11 %) mají povědomí pouze o vizi. Naopak, 3 zaměstnanci (8 %) neznají ani misi, ani vizi společnosti. Tato situace může být interpretována jako solidní povědomí zaměstnanců o strategických cílech společnosti, což může přispět k jejich efektivnímu začlenění do celkových cílů, motivaci, lepší koordinaci práce, zlepšené komunikaci a vytvoření soudržné organizační kultury.

Schopnost vedoucího inspirovat své podřízené k dosažení společných cílů je klíčovým faktorem pro úspěch týmu a celé organizace. Tato otázka se zaměřuje na subjektivní vnímání zaměstnanců ohledně účinnosti jejich vedoucího v této oblasti. Respondenti byli požádáni, aby vyjádřili své názory na škále od "Zcela neefektivní" po "Velmi efektivní".



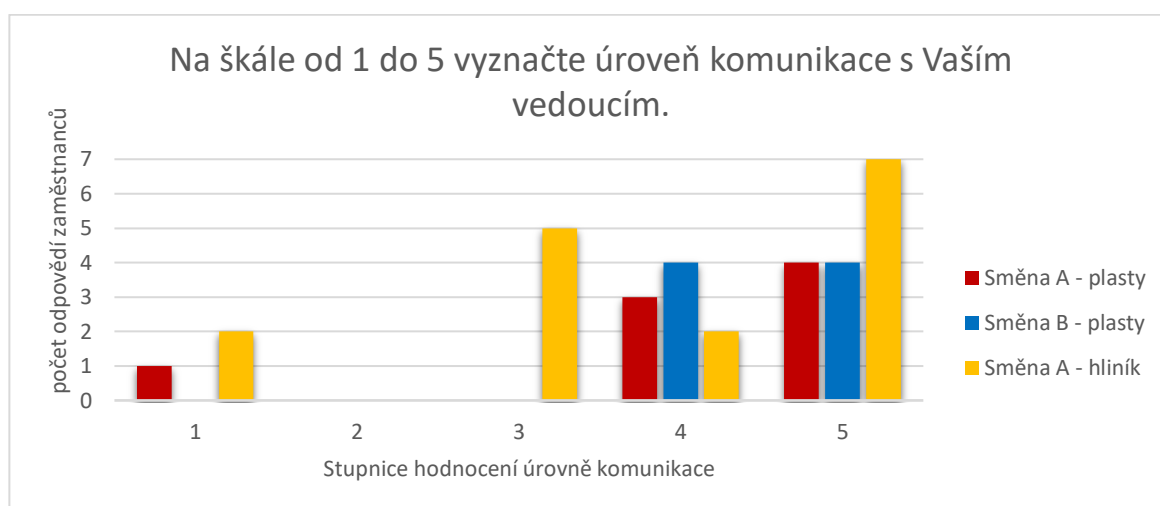
**Graf 12:** Jak hodnotíte schopnost svého vedoucího inspirovat lidi k dosažení společných cílů ?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledky hodnocení schopnosti vedoucích v inspirování zaměstnanců naznačují rozdílné vnímání vůdcovských dovedností. Ve směně A v oblasti výroby plastů většina zaměstnanců hodnotí svého vedoucího jako "Spíše efektivní" (6) a "Velmi efektivní" (2) v inspiraci k dosažení společných cílů. Je zde určitý pozitivní ohlas, ačkoliv je třeba mít na paměti, že je stále prostor pro zlepšení. V směně B v oblasti výroby plastů vykazují zaměstnanci mírně pozitivnější hodnocení v porovnání se směnou A. Respondenti hodnotí své vedoucí převážně jako "Spíše efektivní" (5) a "Velmi efektivní" (3). Vedoucí v této směně se zdá být efektivnější při inspiraci

týmu k dosažení společných cílů. Směna A, specializující se na výrobu hliníku, vykazuje výraznější rozdíly ve vnímání vedoucích. Zatímco část respondentů hodnotí své vedoucí jako "Spíše efektivní" (6) a "Velmi efektivní" (4), existuje také skupina, která vnímá své vedoucí jako "Spíše neefektivní" (6). Tato směna by mohla vyžadovat dodatečné analýzy a intervence s cílem zlepšit schopnost vedoucích inspirovat svůj tým.

Efektivní komunikace mezi vedoucím a zaměstnanci je klíčovým prvkem úspěšné pracovní dynamiky. Tato otázka se zaměřuje na subjektivní hodnocení zaměstnanců týkající se úrovně komunikace s jejich vedoucím. Respondenti byli požádáni, aby na škále od 1 do 5 vyjádřili svou úroveň spokojenosti s komunikačními schopnostmi svého vedoucího, kde hodnota 1 reprezentuje nejnižší úroveň spokojenosti a hodnota 5 nejvyšší úroveň spokojenosti.



**Graf 13:** Na škále od 1 do 5 vyznačte úroveň komunikace s Vaším vedoucím.

*Zdroj: vlastní zpracování*

V první směně zaměřené na výrobu plastů je patrný rozmanitý obraz. Zatímco jeden zaměstnanec (13 %) hodnotí úroveň komunikace s vedoucím jako nízkou (hodnota 1), většina (88 %) je spokojena s úrovní komunikace, přičemž 38 % respondentů vyhodnotilo úroveň komunikace jako dostatečnou (hodnota 4) a 50 % jako vynikající (hodnota 5). Ve směně B, zaměřené také na výrobu plastů, je pozoruhodné, že všichni respondenti vyjádřili hodnocení "4" nebo "5". To naznačuje jednotnost ve vnímání úrovně komunikace, což může být interpretováno jako stabilní a kladný vztah mezi vedoucími a zaměstnanci. Ve směně A, specializující se na výrobu hliníku, jsou rovněž zaznamenány rozmanité odpovědi ohledně úrovně komunikace. Významná část respondentů (44 %) vyhodnotila úroveň komunikace s vedoucím jako vynikající, zatímco zbylí respondenti projeví různé míry nespokojenosti,

přičemž někteří (13 %) hodnotí úroveň komunikace jako nízkou (hodnota 1) a další (13 %) jako dostatečnou (hodnota 4).

Celkově lze konstatovat, že komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími je vnímána různorodě v závislosti na směně a individuálních preferencích. Výsledky ukazují na potenciál pro zlepšení komunikačních procesů v některých oblastech, zejména tam, kde byly zaznamenány nízké hodnocení.

Následující otázka týkající se možných zlepšení ve způsobu vedení nadřízeného, byla respondentům položena jako otevřená a nepovinná, respektující jejich dobrovolnou účast. Byla představena s cílem umožnit zaměstnancům svobodně a anonymně vyjádřit své názory, připomínky a případná doporučení na základě vlastních zkušeností ve vztahu k jejich nadřízenému.

V rámci této otázky byly zaznamenány dvě odpovědi "nic" ve směně A, specializující se na výrobu plastů, což svědčí o tom, že zaměstnanci v této směně nepovažují za nutné implementovat nějaké změny ve způsobu vedení. Tato skupina respondentů je pravděpodobně spokojena s aktuálním stavem vedení a vnímá ho jako dostatečný.

V směně B, rovněž zaměřené na výrobu plastů, byly zaznamenány rovněž dvě odpovědi "nic", což naznačuje, že někteří zaměstnanci v této směně nemají konkrétní návrhy na vylepšení vedení. Zároveň se mezi výsledky objevila i jedna odpověď, která zdůrazňuje potřebu lepší komunikace, může být indikátorem oblasti, kde by mohlo dojít k pozitivním změnám.

Ve směně A, specializující se na výrobu hliníku, byla zaznamenána jedna odpověď, která naznačuje, že zaměstnanec vnímá současné vedení jako dostatečné. Respondent uvádí: "Nic. Nadřízený dostatečně informuje, pomáhá a jde mi příkladem." Tato odpověď naznačuje, že zaměstnanec oceňuje transparentní informování, podporu a příkladný přístup svého nadřízeného. Významná část respondentů, konkrétně 5 zaměstnanců, vyjádřila zájem o to, aby nadřízený přistupovali ke každému zaměstnanci stejně. Tato shoda naznačuje silný důraz na potřebu konzistentního a rovného zacházení v pracovním prostředí. Přání zaměstnanců je interpretovatelné jako snaha o vytvoření pracovního prostředí, kde je každý člen týmu vnímán jako rovnocenný a věnována mu je stejná pozornost.

### **3.3 Komparace pohledů zaměstnanců a vedoucího na jeho styl vedení**

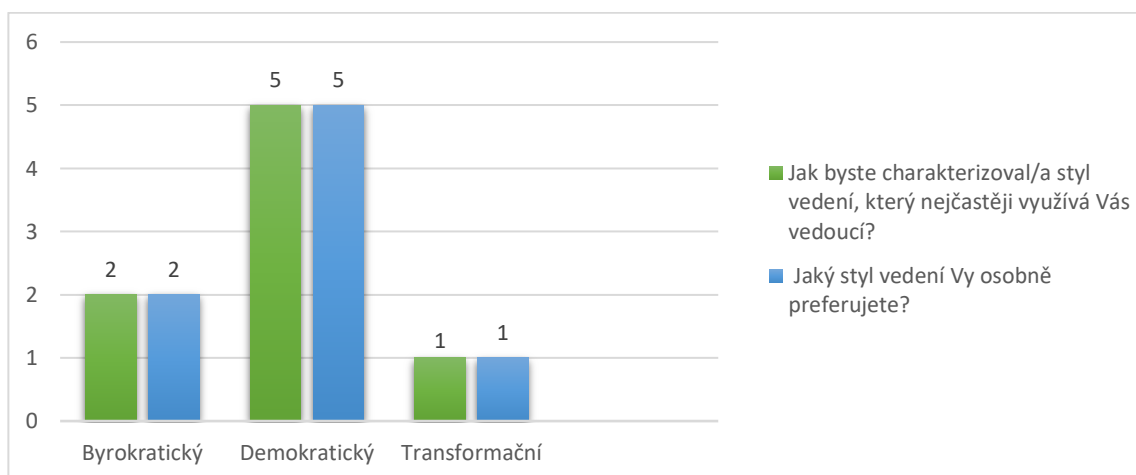
Porovnáním následujících dvou otázek může přispět k získání důležitých poznatků o shodě mezi stylem vedení, který je v praxi uplatňován vedoucími, a preferencemi zaměstnanců ohledně



toho, jaký styl vedení by si přáli vidět u svého vedoucího. Porovnáním odpovědí na obě otázky s výsledky GRID testu lze získat hlubší pochopení toho, nakolik se preferovaný styl vedení zaměstnanců shoduje či liší od aktuálního stylu vedení uplatňovaného vedoucím. Z tohoto porovnání může plynout důležitý vhled do shody nebo neshody mezi stylem vedení preferovaným zaměstnanci a stylem vedení, který je aktuálně praktikován vedoucím. Tato analýza může odhalit oblasti, kde je soulad a podpora, nebo naopak místa, kde může dojít k nesouladu a potřebě změny. Také může naznačovat potřebu přizpůsobení vedoucího stylu v souladu s očekáváními zaměstnanců.

### 3.3.1 Směna A – výroba plasty

V Grafu 6 jsou znázorněny výsledky otázek: "Jaký styl vedení Váš vedoucí nejčastěji využívá?" a "Jaký styl vedení Vy osobně preferujete?", kde zelená barva označuje odpovědi z první otázky a modrá barva odpovědi z druhé otázky.



**Graf 14:** Porovnání mezi preferovaným a praktikovaným stylem vedení (Směna A – výroba plasty)

*Zdroj: vlastní zpracování*

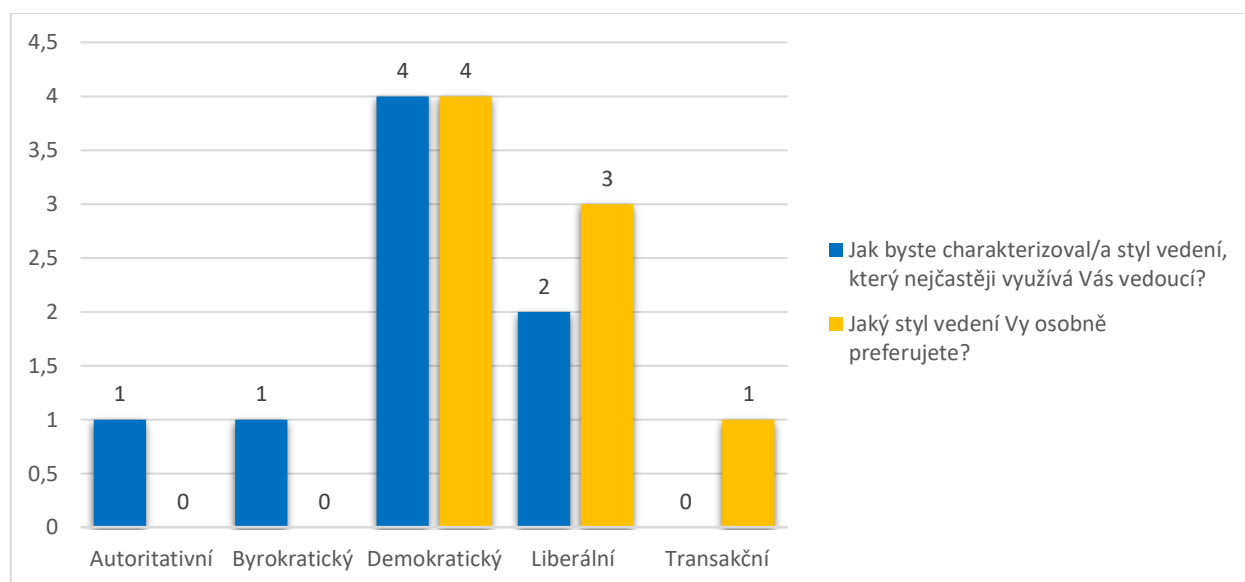
Výsledky obou otázek ukázaly stoprocentní shodu v preferencích zaměstnanců a v praxi uplatňovaném stylu vedení. Demokratický a byrokratický styl jsou nejčastěji preferované a nejčastěji využívané. Transformační styl vedení zaznamenal podporu pouze od jednoho respondenta, což naznačuje jednotný v názor v rámci pracovního týmu.

Porovnání mezi stylem vedení daného vedoucího a odpověďmi zaměstnanců na obě otázky ukazuje zřetelný nesoulad. Zatímco vedoucí výrazně preferuje styl vedení 9+9 (Paternalistický styl), zaměstnanci spíše vnímají jeho přístup jako demokratický. V tomto kontextu je zajímavé, že menšina zaměstnanců hlasovala pro byrokratický styl vedení, který se v GRID testu shoduje

s preferencemi vedoucího. Naproti tomu převažující většina zaměstnanců upřednostňuje demokratický styl. Tento rozdíl naznačuje odlišné vnímání vedoucího a podřízených ve vztahu k organizaci a postupům v práci. Možná je potřeba více komunikace a jasného vysvětlení ze strany vedoucího ohledně jeho přístupu k vedení a očekávání od zaměstnanců.

### 3.3.2 Směna B – výroba plasty

Graf 6 prezentuje výsledky otázek: "Jaký styl vedení Vašeho vedoucího nejčastěji využívá?" a "Jaký styl vedení Vy osobně preferujete?" Odpovědi na první otázku jsou označeny modrou barvou, odpovědi na druhou otázku jsou reprezentovány žlutou barvou.



**Graf 15:** Porovnání mezi preferovaným a praktikovaným stylem vedení (Směna B – výroba plasty)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vzhledem k výsledkům dotazníku lze pozorovat, že vedoucí zřejmě preferuje demokratický přístup ve svém vedení, což je podpořeno většinovou odpovědí zaměstnanců. Obecně lze konstatovat, že demokratický styl vedení má mezi zaměstnanci větší podporu než ostatní styly. Liberální styl vedení je také hodně preferován zaměstnanci, někteří z nich ho vnímají jako styl, který uplatňuje jejich vedoucí. Menší část zaměstnanců identifikuje v stylu vedení svého nadřízeného prvky autoritativního a byrokratického přístupu. Nicméně zaměstnanci nesdílí preferenci pro aktivní využívání těchto prvků ve vedení týmu.

Výsledky otázek z dotazníku jsou částečně shodné s výsledky GRID testu, který indikují kombinaci stylů 9+9, 9,9 a 5,5. Kompromisní styl vedení označený jako 5,5 vykazuje shodu s

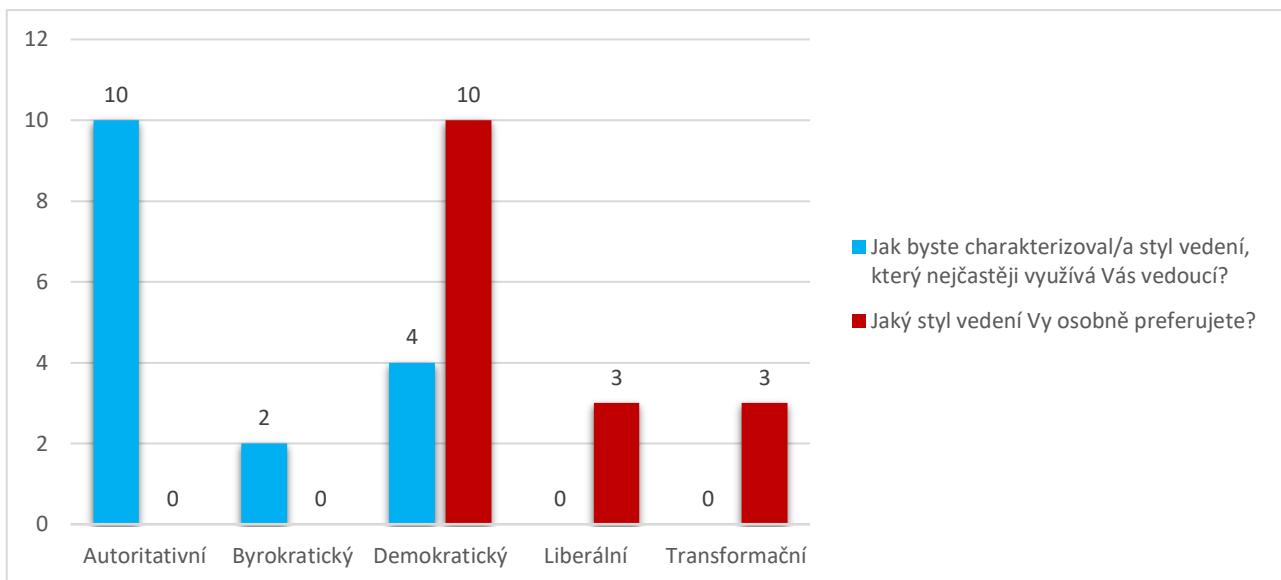
demokratickým stylem vedení. Tento styl vedení klade důraz na spolupráci a diskusi při rozhodování, přičemž se snaží dosáhnout dohody a kompromisu mezi různými zúčastněnými stranami. V tomto smyslu vykazuje shodu s demokratickým stylem vedení, který klade důraz na zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu a respektuje jejich názory a příspěvky.

Styly vedení 9+9 a 9,9, které byly identifikovány v GRID testu, ukazují některé společné rysy s byrokratickým a autoritativním stylem vedení. Tyto charakteristiky zahrnují důraz na hierarchii, pevně stanovená pravidla a postupy, a často také centralizované rozhodování. Menšina zaměstnanců ve svých odpovědích naznačili, že vnímají tyto prvky ve stylu vedení svého nadřízeného.

Výsledky porovnání odpovědí na otázky týkající se preferovaného a aktuálního stylu vedení spolu s výsledky GRID testu naznačují shodu v demokratickém stylu a kompromisním stylu, který byl určen vedoucímu na základě GRID testu. Tato shoda naznačuje, že vedoucí preferuje přístup k vedení, který klade důraz na spolupráci, dialog a dosahování dohody, což je v souladu s preferencemi zaměstnanců. Nicméně vzhledem k výsledkům dotazníku a GRID testu lze pozorovat určitou neshodu mezi pohledem zaměstnanců a vedoucího na jeho styl vedení. Zaměstnanci vyjadřují preferenci k demokratickému a liberálnímu přístupu, zatímco vedoucí, jak naznačuje GRID test, uplatňuje kombinaci stylů 9+9 a 9,9, které vykazují rysy byrokratického a autoritativního stylu. Tato neshoda může vyžadovat pozornost vedoucího a možná i diskusi o tom, jaký vliv může mít jeho styl vedení na spokojenost týmu.

### **3.3.3 Směna A – výroba hliník**

V Grafu 6 jsou prezentovány výsledky otázek: "Jaký styl vedení Vašeho vedoucího nejčastěji využívá?" a "Jaký styl vedení Vy osobně preferujete?" Odpovědi na první otázku jsou znázorněny modrou barvou, zatímco odpovědi na druhou otázku jsou reprezentovány červenou barvou.



**Graf 16:** Porovnání mezi preferovaným a praktikovaným stylem vedení (Směna A – výroba hliník)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 16 lze vyčíst, že zaměstnanci vnímají svého vedoucího převážně jako autoritativního s některými prvky demokratického a byrokratického stylu vedení. Nicméně, při vyjádření svých preferencí vykazují zaměstnanci zájem o demokratický a liberální přístup, s přidanými prvky transformačního stylu vedení. Z této analýzy vyplývá, že existuje rozdíl mezi tím, jak zaměstnanci vnímají současný styl vedení svého nadřízeného a jaký styl vedení by preferovali. Když porovnáme pohled zaměstnanců na styl vedení svého vedoucího s tím, jak si vedoucí sám uvědomuje svůj vlastní styl vedení, dochází k podobným závěrům. Shodné vnímání stylu vedení naznačuje jasnou a srozumitelnou komunikaci vedoucího, ačkoliv zaměstnanci mohou ne vždy preferovat používání daného stylu ve vedení týmu.

## 4 NÁVRHY DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

### 4.1 Návrhy na vylepšení stylu vedení pro vedoucí na základě výsledků

#### GRID testu

V rámci analýzy GRID testu byly identifikovány klíčové charakteristiky stylu vedení každého z čtyř vedoucích. K těmto charakteristikám budou navrženy konkrétní doporučení, jak vedoucí mohou zlepšit svůj vedení.

První vedoucí vykazuje výrazný důraz na výsledky i lidi (styl 9+9). Carlson a McKee [23, s.106-108] navrhuji zachování této vyvážené dynamiky. S ohledem na silný důraz vedoucího na výsledky i lidi je klíčové, aby si vedoucí **udržel schopnost efektivně směřovat tým a současně poskytovat podporu a péči o své podřízené**. Další rozvoj mezilidských dovedností může být pro vedoucího velmi prospěšný. S vysokým zaměřením na ohleduplnost k potřebám týmu je vhodné **posílit dovednosti komunikace, týmové spolupráce a konfliktového řešení**. To může přispět k posílení vztahů v týmu a zvýšení spokojenosti členů, což může vést k lepšímu pracovnímu prostředí a výkonnosti týmu jako celku.

Pro druhého vedoucího, který kombinuje různé styly vedení, je důležité vyvážit tyto různé přístupy tak, aby dosáhl optimálního výkonu týmu a podporoval jeho rozvoj. Vedoucí by mohl zpracovat **na zdokonalení dovedností v delegování úkolů**, což mu umožní lépe využít potenciál svého týmu a dosáhnout stanovených cílů efektivněji. Tohoto vedoucího lze charakterizovat jako ohleduplného lídra, který si je vědom důležitosti harmonie mezi efektivitou a personálními vztahy v pracovním prostředí. Doporučuji mu **zachovat pozitivní atmosféru podporou potřeb svých podřízených a oceněním jejich práce** [23, s.41-42].

Pro třetího vedoucího, který kombinuje prvky stylů 9+9 a 9,1, je typická silná orientace na výsledky a zároveň určitá míra autoritářství. Klíčovým bodem pro jeho další rozvoj je **zlepšení schopnosti inspirovat a motivovat své podřízené** k dosažení společných cílů [22]. **Posílení komunikačních dovedností, podpora týmové spolupráce** představují klíčové aspekty, které by mohly zlepšit vedení třetího vedoucího a pozitivně ovlivnit fungování celého týmu. **Aktivní naslouchání a projevování empatie** mohou posílit vztahy v týmu a přispět k vytvoření příznivější pracovní atmosféry [23, s.49-51]. Na druhou stranu je třeba zdůraznit, že výroba vyžaduje dodržování pravidel a procedur, což znamená, že jeho autoritativní styl vedení může být prospěšný při udržování disciplíny a kvality v pracovním prostředí.

## 4.2 Návrhy na vylepšení stylu vedení pro vedoucí na základě výsledků dotazníkového šetření

Analytické zhodnocení výsledků dotazníkového šetření nabízí cenný pohled na dynamiku vztahů mezi vedoucími a zaměstnanci v organizaci. I když většina zaměstnanců je spokojena se svým vedoucím, je důležité věnovat pozornost menšině, která vyjádřila nespokojenost nebo spíše nespokojenost. Vedoucí by měli aktivně komunikovat se zaměstnanci, aby pochopili jejich obavy a případně implementovali opatření ke zlepšení pracovního prostředí a vztahů v týmu. Zaměstnanci vyhodnotili odborné znalosti, dobré organizační dovednosti a empatii jako klíčové vlastnosti vedoucího. Doporučuji poskytnout vedoucím možnosti rozvoje těchto dovedností prostřednictvím tréninků a mentoringu. Většina zaměstnanců rozumí misi a vizi podniku, což má několik výhod. Nejdříve bychom mohli říci, že sdílený směr posiluje jejich kolektivní snahu k dosažení sdílených cílů. Dále, motivuje je k lepšímu výkonu, protože rozumí významu jejich práce. Tato znalost usnadňuje také porozumění strategickým rozhodnutím podniku a zlepšuje komunikaci v organizaci. Celkově to značí efektivní vedení a přispívá to k úspěchu firmy.

Ve směně A pracující s plasty je patrná spokojenost zaměstnanců se svým vedoucím, ale je stále důležité udržovat a posilovat komunikaci a podporu v týmu. Vedoucí by měl aktivně pracovat na **zlepšení svých komunikačních dovedností a schopnosti naslouchat potřebám a názorům svého týmu**. Pravidelné jednání a poskytování zpětné vazby mohou napomoci vytvoření otevřeného prostředí pro dialog. Emocionální inteligence a schopnost vnímání potřeb zaměstnanců mohou vést k lepšímu vedení a podpoře výkonu týmu. Vedoucí by měl aktivně pracovat na **inspiraci týmu** k dosažení společných cílů. To zahrnuje **sdílení vizí, motivaci zaměstnanců k dosažení jejich potenciálu a podporu spolupráce**. Takové prostředí je klíčem k úspěchu týmu, a vedoucí má zásadní roli v jeho vytváření. Zdá se, že zaměstnanci ve směně A - plasty, přikládají větší důležitost uznání a ocenění za dobře odvedenou práci než kontrole ze strany vedoucího. Důraz by měl být kladen na **zlepšení systému uznání a ocenění za práci** zaměstnanců ve směně A. To může zahrnovat pravidelné udělení pochval a ocenění za vynikající výkony, ať už ve formě osobního uznání nebo finančních odměn.

Ve směně B, výroba s plasty, bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci jsou spokojeni se svým vedoucím. To naznačuje, že ve směně panuje velmi pozitivní pracovní prostředí a že zaměstnanci mají důvěru ve svého vedoucího. Taková vysoká míra spokojenosti může být výsledkem efektivního vedení, jasné komunikace a podpory ze strany vedoucího. Zároveň

zaměstnanci požadují od svého vedoucího vysokou míru charisma a schopnost inspirace u svého vedoucího. Bylo by vhodné tyto silné stránky dále podporovat a rozvíjet, aby se upevnila pozitivní pracovní atmosféra a motivace týmu. Zdá se, že zaměstnanci ve směně B hodnotí kariérní růst a možnosti rozvoje jako důležitý faktor motivace. Vedoucí by měl aktivně **podporovat rozvoj kariérních cest a poskytovat zaměstnancům příležitosti ke zdokonalení svých dovedností a schopností.** Vedoucí ve směně B by měl nadále rozvíjet své dovednosti vedení, zejména v oblasti inspirace a motivace týmu k dosažení společných cílů. To může zahrnovat další školení a **rozvoj komunikačních dovedností, schopností řešení konfliktů a podporu týmové spolupráce.** Je důležité, aby vedoucí měl hlubší pochopení toho, co motivuje jednotlivé zaměstnance. Je vhodné zohlednit individuální potřeby a preference zaměstnanců při vytváření motivačních opatření, ať už se jedná o finanční odměny, uznání za práci či možnosti kariérního růstu.

Ve směně A pracující s hliníkem je zjištěná mírná nespokojenost s vedoucím. Je důležité aktivně pracovat na **zlepšení komunikace mezi vedoucím a zaměstnanci, poskytnout prostor pro vyslechnutí jejich názorů a připomínek a pracovat na budování důvěry a respektu v týmu.** Dále by mohla být zaměřena pozornost na rozvoj empatie u vedoucího. Pravidelné školení a trénink v oblasti aktivního naslouchání, efektivní komunikace a porozumění potřebám zaměstnanců může přispět k vytvoření pozitivní pracovní atmosféry. Ve směně A pracující s hliníkem vykazují zaměstnanci smíšené názory na to, zda jejich vedoucí je dostatečně motivující a podpůrný. Zde je důležité identifikovat, co může vést k pocitu nedostatečné motivace a podpory. Zaměstnanci vykazují vysokou úroveň hodnocení charisma a schopnosti inspirace ostatních. Je důležité tuto schopnost udržet a posílit, protože inspirativní vedení může vést k vyšší motivaci a angažovanosti zaměstnanců. Podle výsledků dotazníku, který vyplnili zaměstnanci směny A pracující s hliníkem, je autoritativní přístup vnímán jako nezbytný pro vedoucího. Tento závěr je podporován i výsledky GRID testu, které naznačují, že vedoucí ve směně A často uplatňuje právě autoritativní styl vedení.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo prostřednictvím analýzy leadershipu a manažerských stylů navrhnout opatření pro efektivnější vedení lidí ve vybraném podniku.

První část práce se zaměřila na teoretické vymezení pojmů „leadership“ a „management“ a jejich klíčových charakteristik. Byla provedena důkladná literární rešerše, při níž byly vyhledány relevantní knihy, články a odborné publikace. Tato rešerše poskytla základní rámec pro porozumění klíčovým pojmovým definicím a teoretickým konceptům.

V druhé části práce byla uvedena charakteristika podniku, která zahrnovala popis podnikových principů a hodnot, historii podniku, a nakonec byla stručně popsána škála nabízených výrobků.

Třetí část práce se soustředila na sběr dat a analýzu současného stavu leadershipu ve vybraném podniku. Pro tento účel bylo využito dotazníkového šetření pro zaměstnance a GRID testu manažerských stylů pro vedoucí pracovníky. Dotazník pro zaměstnance byl navržen tak, aby zjistil preference zaměstnanců v oblasti vedení a hodnocení spokojenosti s přístupem k vedení svého nařízeného. GRID test pak poskytl strukturovaný pohled na aktuální manažerské styly vedoucích v organizaci.

V rámci práce proběhla komparace výsledků GRID testu a dotazníku pro zaměstnance, která byla začleněna do kapitoly 3.3 *"Komparace pohledů zaměstnanců a vedoucího na jeho styl vedení"*. Tato analýza přinesla další poznatky o rozdílech a shodách ve vnímání stylu vedení mezi vedoucími a podřízenými.

Analýza získaných dat byla klíčová pro formulaci doporučení vedoucích kroků k efektivnějšímu vedení v organizaci. Na základě teoretických poznatků a výsledků analýzy byly navrženy dvě sady doporučení pro zlepšení stylu vedení, které mohou přispět ke zlepšení vedení v organizaci a zvýšení spokojenosti zaměstnanců se svým vedoucím. První sada doporučení je uvedena v kapitole 4.1 *„Návrhy na vylepšení stylu vedení pro vedoucí na základě výsledků GRID testu“*, kde jsou prezentovány doporučení založená na výsledcích GRID testu manažerských stylů vedoucích. Druhá sada doporučení je uvedena v kapitole 4.2 *„Návrhy na vylepšení stylu vedení pro vedoucí na základě výsledků dotazníkového šetření“*, kde jsou prezentovány konkrétní opatření vycházející z odpovědí zaměstnanců získaných dotazníkovým šetřením. Tímto přístupem byla zajištěna komplexní analýza a zohlednění široké škály názoru v organizaci. Doporučení byly zaměřené na vylepšení komunikace, podporu rozvoje zaměstnanců a vytváření pozitivního pracovního prostředí.



## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Vznik a význam managementu, trendy v managementu*. Online. In: CEMI MBA Studies s.r.o. C2023. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/vznik-a-vyznam-managementu-trendy-v-managementu>. [cit. 2023-12-08].
- [2] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Online. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9354-2. [cit. 2024-01-18].
- [3] DRUCKER, P.F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Routledge, 1973. ISBN 9780750643894.
- [4] DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DOLANSKÝ, Václav a KOUBEK, Josef. *Management*. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [5] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [6] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [7] LIVINGSTON, J. Sterling. Pygmalion in management. Harvard business review : HBR. 1969, vol. 47, issue 4, s. 81-89. DOI: 0017-8012.
- [8] TRÉGLER, Sylvie. 7 vlastností, které musí mít projektový manažer!. Online. *VímVíc Magazín*. 2020. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/7-vlastnosti-ktere-musi-mit-projektovy-manazer>. [cit. 2023-12-28].
- [9] PAVLÍKOVÁ, Pavla. Manažerská triáda I. – Tak a jsem manažer. Co je moje role? A jak nescočit na lep nedokončeným tvarům? Online. *HR news*. Roč. 22.5.2018. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/manazerska-triada-i-tak-a-jsem-manazer-co-je-moje-role-a-jak-id-3397668>. [cit. 2023-12-28].
- [10] STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. Finanční řízení*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.
- [11] Knootz, H.: The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, April 1989, str. 175-187
- [12] G.R. Jones . J.M. George a CH.W. Hill: *Contemporary Management*. McGraw-Hill, New York 2000 (2. vydání)
- [13] *Role manažera jako leadera*. Online. In: ROSTECKÝ, Jiří. Mladý Podnikatel. C2011-2024. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/role-manazera-jako-leadera-t46365>. [cit. 2024-01-25].
- [14] STÝBLO, Jiří. *Leadership: realita nebo vize*. [Praha]: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-105-5.”
- [15] CALLIER, Pepper. Buďte tím, kdo obstojí. Online. *Hospodářské noviny*. 2009, roč. 2009. ISSN SSN 2787-950X. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-37164400-budte-tim-kdo-obstoji>. [cit. 2023-12-08]. [paywall].
- [16] BRADBERRY, Travis – GREAVES, Jean - LENCIONI, Patrick M.: *Emoční inteligence*. Praha: BizBooks, 2013. ”

- [17] ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Přeložil Josef KOUBEK. Expert. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [18] VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
- [19] *Ekonomie otázky*. Online. Studentske.cz. C2024. Dostupné z: [https://ekonomie-otazky.studentske.cz/2008/06/styly-zen\\_15.html](https://ekonomie-otazky.studentske.cz/2008/06/styly-zen_15.html). [cit. 2024-01-15].
- [20] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6
- [21] CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [22] *Test vašeho manažerského stylu: (GRID)*, 2016. Docplayer.cz [online]. [cit. 2024-01-25]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Testvasehomanazerskeho-stylu-grid.html>
- [23] CARLSON, B., MCKEE, R. *Nástroj ke změně*. 1. vyd. 2000. ISBN 80-902424-2-1.
- [24] DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Expert. Online. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6996-7. [cit. 2024-01-18].
- [25] PAVLICA, Karel; JAROŠOVÁ, Eva a KAISER, Robert B. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
- [26] RECUTECH, s.r.o., 2024. Interní materiály společnosti
- [27] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. Online. In: Justice.cz. 2022. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=160481>. [cit. 2024-02-05].
- [28] RECUTECH S.R.O. *Recutech*. Online. C2024. Dostupné z: <https://www.recutech.com/cs/>. [cit. 2024-02-11].

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>PŘÍLOHA A: GRID test .....</b>	<b>68</b>
<b>PŘÍLOHA B: Vyhodnocení GRID testu.....</b>	<b>73</b>
<b>PŘÍLOHA C: Dotazník pro zaměstnance .....</b>	<b>74</b>

## PŘÍLOHA A: GRID test

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 alternativě A před B : A\_\_ 3  
B\_\_ 0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A: A\_\_ 0  
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 v dané situaci zachovali.*

### 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, jediné 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 někoho 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“ s početnými 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 \_\_\_ 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 B: Vyhodnocení GRID testu

### VYHODNOCENÍ TESTU MANAŽERSKÉHO STYLU:

Číselné hodnoty přiřazené jednotlivým tvrzením přepište do následujících tabulek:

	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			
<b>Celkem</b>						

Zdroj: Vyhodnocení sestaveno podle Blake, R. J., Mouton J. S, převzato z internetového zdroje [22]

## **PŘÍLOHA C: Dotazník pro zaměstnance**

Vážení respondenti, vážené respondentky,

děkuji, že jste si našli čas na vyplnění tohoto dotazníku.

Jsem studentka Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, dotazník je součástí mé bakalářské práce s názvem Leadership vs. Management. Cílem dotazníku je zhodnotit a analyzovat aspekty vedení (leadershipu) ve vybraném podniku.

Vaše účast je dobrovolná a všechny odpovědi budou zpracovány zcela anonymně. Vyplnění Vám nezabere více než 10 minut.

Děkuji za vaši spolupráci

Kruchena

- 1) V jaké směně pracujete?
  - směna A
  - směna B
  
- 2) Ve kterém druhu výroby pracujete ?
  - plasty
  - hliník
  
- 3) Jak byste charakterizoval/a styl vedení, který nejčastěji využívá Vás vedoucí?  
*Jen jedná správná odpověď.*
  - Autoritativní – vedoucí rozhoduje s minimální účastí podřízených.
  - Demokratický – vedoucí je otevřený pro spolupráci a rozhodování je kolektivní.
  - Liberální – zaměstnanci mají volnost, vedoucí je podporující a důvěřující.
  - Byrokratický - vedení s důrazem na pravidla, procedury a postupy.
  - Transformační – inspirativní a motivující vedení.
  - Transakční – vedení zaměřené na udělování odměn a trestů za splnění nebo nesplnění cílů.

4) Jaký styl vedení Vy osobně preferujete?

*Jen jedná správná odpověď.*

- Autoritativní – vedoucí rozhoduje s minimální účastí podřízených.
- Demokratický – vedoucí je otevřený pro spolupráci a rozhodování je kolektivní.
- Liberální – zaměstnanci mají volnost, vedoucí je podporující a důvěřující.
- Byrokratický – vedení s důrazem na pravidla, procedury a postupy.
- Transformační – inspirativní a motivující vedení.
- Transakční – vedení zaměřené na udělování odměn a trestů za splnění nebo nesplnění cílů.

5) Jste se svým vedoucím spokojen/a?

- jsem spokojen/á
- jsem spíše spokojen/á.
- jsem spíše nespokojen/á.
- jsem nespokojen/á.

6) Jaké konkrétní dovednosti nebo vlastnosti by podle Vás měl mít vedoucí pracovník?

*Můžete označit více možností.*

- odborné znalosti
- charisma a schopnost inspirovat ostatní.
- vysoká úroveň emoční inteligence (empatie a schopnost porozumění)
- inovační myšlení a ochota zkoušet nové přístupy.
- jazykové znalosti
- dobré organizační dovednosti
- schopnost vidět talenty svých podřízených
- komunikační dovednosti
- cílevědomost
- autoritativní vystupování
- Jiná...

7) Myslíte si, že vedoucí pracovník ve Vaší organizaci dostatečně motivuje a podporuje svůj tým?

- Ano, výrazně
- Ano, spíše ano
- Ne, spíše ne
- Ne, vůbec ne

8) Jaké faktory motivace mají pro Vás největší význam?

*Můžete označit více možností.*

- Finanční odměny a benefity
- Uznání a ocenění za dobře odvedenou práci
- Kariérní růst a možnosti rozvoje
- Možnost se vzdělávat a rozvíjet odborné dovednosti
- Kontrola ze strany vedoucího.
- Jiná...

9) Víte alespoň částečně, jakou misi a vizi má společnost, ve které pracujete?

*Pokud znáte jak misi, tak i vizi zaškrtnete obě varianty. Pokud znáte jen misi/vizi zaškrtnete jen jednu variantu.*

- znám misi
- znám vizi
- ne, neznám

10) Jak hodnotíte schopnost svého vedoucího inspirovat lidi k dosažení společných cílů ?

- Velmi efektivní
- Spíše efektivní
- Spíše neefektivní
- Zcela neefektivní

11) Na škále od 1 do 5 vyznačte úroveň komunikace s Vaším vedoucím.

*1 - nejméně; 5 – nejvíce*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Co si myslíte, že by mohlo být zlepšeno ve způsobu vedení Vašeho nadřízeného.

---

13) Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena
- nechci uvádět

Do jaké věkové kategorie patříte?

- 20 let a méně
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 a více let