



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Vedení zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracoval: Stanislav Hrbek
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Stanislav HRBEK
Osobní číslo: E19529
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Studijní obor:
Téma práce: Vedení zaměstnanců ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza vedení zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh vhodných opatření směřujících k zlepšení této oblasti.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury a příslušných výzkumů.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Provedení kvalitativního i kvantitativního výzkumu.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh vhodných opatření směřujících k zlepšení oblasti vedení zaměstnanců.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh vhodných opatření směřujících k zlepšení oblasti vedení zaměstnanců.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: Dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

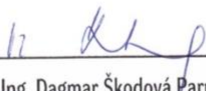
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications.
- Pauknerová, D., Jarošová, E., & Lorencová, H. (2017). *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.

Tureckiová M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
Veber, J. (2014). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. ledna 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÁ 10 370 01 BUDĚJOVICE


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. 4. 2022

.....

Stanislav Hrbek

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za odborné vedení, vstřícnost, a především trpělivost při zpracování této práce. Dále patří mé díky společnosti Ferospoj s.r.o. za ochotu a obětavost při realizaci praktické části této bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za umožnění studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a také svým přátelům, kteří mi byli oporou.

Obsah

1	Úvod.....	2
2	Leadership	3
2.1	Situační leadership	4
2.2	Transakční a transformační leadership	7
2.2.1	Transakční leadership	7
2.2.2	Transformační leadership	9
2.3	Pozitivní leadership	10
2.4	Lídr versus manažer	12
2.5	Faktory vůdcovství	12
2.6	Styly vedení.....	14
3	Cíl a metodika	19
3.1	Metodika práce	19
3.2	Dotazníkové šetření a hloubkový rozhovor s vedoucím	19
3.3	Charakteristika vybraného podniku Ferospoj s.r.o.....	21
4	Výsledky výzkumu.....	22
4.1	Vybrané statistické údaje firmy.....	38
4.2	Hloubkový rozhovor s vedoucím	39
5	Diskuze.....	43
6	Závěr.....	48
I.	Summary	50
II.	Seznam použité literatury	51
III.	Seznam tabulek, obrázků a grafů	
IV.	Seznam příloh	

1 Úvod

Pojem či slovo leadership je velice obtížné objasnit jedním a tím správným způsobem. Je důležité říci, že na světě existuje nespočetně definic od různých autorů a nelze nalézt jen jednu správnou. Je jisté, že můžeme nalézt nějakou obecnou představu, ale hraje zde velkou roli úhel pohledu, který se může u každého jednotlivce z velké části lišit.

Obecně lze říci, že leadership je umění vést, ovlivnit a motivovat skupinu lidí tak, aby se nadchli pro jeden stanovený cíl společnosti. Obrovskou výhodou vedoucího je, že ho lidé následují zcela dobrovolně. Proto se často tyto lidé označují jako „následovníci“.

Vedení lidí neboli leadership je důležitou částí každé společnosti či organizace. Jaký styl vedení se ve firmě uplatňuje už je věc druhá. Nutno podotknout, že existuje několik různých stylů vedení, které lze v praxi uplatňovat. To, jaký má vedoucí společnosti postoj ke svým zaměstnancům, má vliv na mnoho dalších faktorů.

V dnešní době je pro řadu lidí práce druhý domov. Je tedy velice důležité, aby se do práce nechodilo jen „za prací, ale i za kolektivem“. Zaměstnanci se chtějí v práci cítit dobře. Takovéto prostředí lze jednoduše realizovat, jen záleží na tom, jak se k tomu vedoucí postaví. Proto je důležité věnovat leadershipu pozornost a snažit se jeho úroveň ve společnosti rozvíjet, protože hraje čím dál tím větší roli.

Teoretická část této práce je zaměřena na samotný leadership a jeho následný pokrok neboli vývoj. Mimo jiné svou podstatou je soustředěna převážně na jednotlivé druhy vedení, jelikož pochopení jednotlivých stylů je nedílnou součástí pro následný výzkum a pochopení dané problematiky.

Cílem bakalářské práce je analýza vedení zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh vhodných opatření směřujících k zlepšení této oblasti. Na základě výsledků bude zhodnocena úroveň leadershipu a budou navržena vhodná opatření pro jeho rozvoj.

Vzhledem k častým rozdílům u pojmů „manažer“ a „leader“, je podstatné říci, že v rámci problematiky leadershipu by se měla používat pouze slova „leader“ a „následovníci“. Avšak pro znázornění a zamezení častému opakování se stále stejných slov, jsou v této práci použita slova jako: „vedoucí, zaměstnanci“. Tato slova prezentují stejný význam výše uvedených slov.

2 Leadership

V dnešní době je téma leadership velice často používáno a vyhledáváno. Ku příkladu při vyhledávání tohoto slova na webovém portálu Google ho nalezneme ve 3 380 000 000 výsledcích. Nutno podotknout, že existuje již mnoho druhů definic. Na úkor takového zjištění je velice obtížné vybrat jen jednu jedinou, která vystihne jednotně celý význam.

Základem leadershipu či leadra je slovo laed, které pochází z anglosaského jazyka a znamená pěšina nebo silnice. Postupem času byl tento výraz vyvozen od slovesa laeden, které znamená cestovat či jít. Dále pak se slovo rozšířilo do podoby „trasa“, kterou lidé po takové pěšině nebo silnici urazí (Steigauf, 2011).

Vedení lidí zahrnuje tyto dva pojmy – management a leadership. Mnoho autorů jako například Ladislav Blažek, Slavomír Steigauf, Jakub Procházka či Petr Smutný se shodují, že leadership (vůdcovství) je jakýsi proces, díky kterému se dosahují cíle.

Například John W. Gardner (1990, str. 12) definuje vůdcovství (leadership) jako *„proces přesvědčování nebo příkladu, kterým jednotlivec (nebo vůdcovský tým) ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle držené vůdcem nebo sdílené vůdcem a jeho následovníky.“*

Gary Yukl (2011, str.13) ve své definici uvádí, že vůdcovství je *„proces ovlivňování ostatních, aby rozuměli a dohodli se na tom, co je potřeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů.“*

V neposlední řadě Peter Northouse (2009, str. 2) definuje vůdcovství jako *„proces, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu jednotlivců k dosažení společného cíle.“*

Nové definice tohoto slova v porovnání se staršími ukazují na více vedeného člověka. Dělají z něj aktivního člena, který má svoje pravomoce v rozhodování a ne pasivního, který je brán jako objekt, se kterým je manipulováno (Steigauf, 2011).

2.1 Situační leadership

Jedná se o manažerskou teorii, která byla vytvořena dvojicí autorů Ken Blanchard a Paul Hersey. Samotné vedení vychází z toho, že není jen jeden typ vedení, který je možno aplikovat, protože různé lidi vedeme odlišným způsobem (Bělohlávek a spol., 2006). Hlavními faktory na určení nejvíce vhodného stylu vedení patří například typ samotné organizace, dále pak záleží na povaze určeného úkolu a v neposlední řadě na osobnosti vedoucího podniku (Armstrong, 2005).

Mimo jiné situační vedení vychází ze samotné situační teorie, ovšem zde je brán více ohled na rozvoj pracovníků. Úroveň pracovníka ve vztahu k úkolu je dána kombinací pracovní ochoty neboli odhodlání a kompetence. Odhodlání je dáno motivací, ale také i sebejistotou a důvěrou v sebe samého. Dále pak jedinec musí být přesvědčen o svých schopnostech a dovednostech, které může nabídnout. Kompetence je brány jako znalosti a dovednosti, které může jedinec nabídnout v rámci plnění úkolů (Pavlica, Jarošová & Kaiser, 2015).

Při správné kombinaci těchto dvou faktorů se vytvoří čtyři rozvojové úrovně jednotlivých pracovníků, které Pavlica, Jarošová a Kaiser (2015) definovali takto:

- **D1 neboli nadšený začátečník**

Je pracovník, který má velice nízké kompetence, ale zároveň má obrovské odhodlání.

- **D2 neboli rozčarovaný začátečník**

Jedná se o takového pracovníka, který už je v podniku nějaký čas, a tak se naučil základní věci a pracovní postupy, díky tomu je více kompetentní. Mimo jiné při učení zažil i negativní zkušenosti, díky kterým už není tak odhodlaný a ochotný ze sebe vydávat maximum.

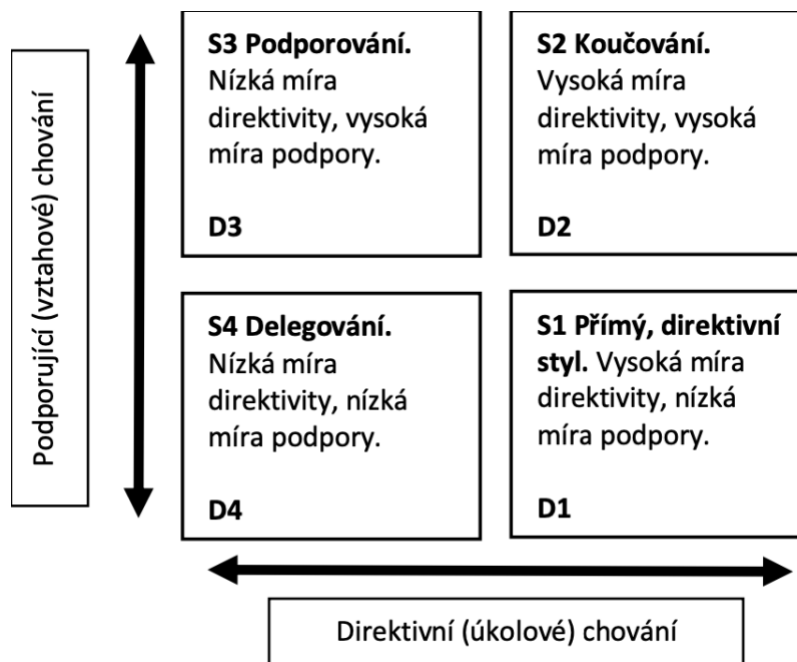
- **D3 neboli schopný, ale rezervovaný pracovník**

Pracovník, který nemá problém se učit novým věcem, no úkor toho jeho znalosti (kompetence) rostou. Mimo jiné je ale průměrný pracovník, a tak jeho odhodlanost je spíše nárazová.

- **D4 neboli samostatný a výkonný pracovník**

Jedná se o takového pracovníka, který je nejlepší ze všech, a to z důvodu, že jeho kompetentnost k prováděným úkolům je vysoká a zároveň má obrovskou ochotu pracovat a je velmi odhodlaný.

Obrázek 1: Schéma základních stylů vedení



Zdroj: Dubrin (2007, str. 148)

Schéma na obrázku č.1 zobrazuje základní čtyři styly vedení jako kombinaci dvou hlavních – direktivní a podporující vedení (Dubrin, 2007).

Styl S1 – Direktivní styl vedení

Tento styl je převážně využíván ve státních institucích. Vedoucí zaujímá pozici nejhlavnějšího článku, který o všem rozhoduje (Plamínek, 2011). Nutno podotknout, že za pomoci tohoto přímého stylu vedoucí dokáže rozvíjet kompetence svých následovníků. Mimo jiné z obrázku č. 1 můžeme vypožorovat, že je vysoká direktivita a nízká podpora (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

Styl S2 – Koučování

Při koučování se jedná o kontinuální proces, kde vedoucí napomáhá svým následovníkům k lepším výsledkům a produktivitě, čímž zvyšuje jejich kompetence. Též koučování napomáhá k přípravě řešení problémů, které mohou v podniku nastat. Nutno podotknout, že mezi hlavní metody koučinku patří samotná komunikace, která je velice důležitá (Duchon & Šafránková, 2008). Jak lze dle obrázku č. 1 poznat, zde se jedná o kombinaci vysoké míry direktivity a podpory (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

Styl S3 – Podporování

Vedoucí se během tohoto stylu zaměřuje na rozvoj kompetencí, a to převážně u zkušenějších pracovníků, kterým chybí motivace a chuť k práci (Jílek, 2019). Podporování totiž může zaujímat jak podobu slovní pochvaly, důvěry či motivace nebo například i zvýšení platu. Z obrázku č. 1 je zřejmé, že se jedná o nízkou direktivitu a zároveň o vysokou podporu (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

Styl S4 – Delegování

Samotné slovo delegování znamená přenesení pravomocí a úkolů na následovníka. Vedoucí díky delegování ušetří drahocenný čas pro plnění svých vlastních a někdy i více důležitějších úkolů, a tím se stává podnik mnohem více efektivní (Kadeřábková, 2021). Mimo jiné samotné delegování patří mezi nejdůležitější činnosti vedoucího. Nutno podotknout, že delegováním přichází i rizika, za které musí vedoucí nést zodpovědnost (Duchon & Šafránková, 2008). Na obrázku č. 1 vidíme, že se jedná o nízkou míru podpory a direktivity (Pavlica & Jarošová, & Kaiser, 2015).

Jak už bylo řečeno, tak žádný styl z výše uvedených není dokonalý, proto je velice podstatné, o jaký úkol se jedná a dále pak jakou úroveň má samotný pracovník. Kvalitní vedoucí by měl být schopen měnit své styly během svého vedení tak, aby co nejlépe náleželi velikosti kompetencí ke splnění jejich zadaných úkolů. V neposlední řadě je důležité říct, že i tento model je jen základní a jedná se spíše o doporučení. Nic to ale nemění na tom, že kvalitní vedoucí by měl být flexibilní v používání stylů vedení v podniku (Pavlica & Jarošová & Kaiser, 2015).

2.2 Transakční a transformační leadership

Samotná teorie se rozděluje na dva velice rozdílné typy leadershipu, a to na typ transakční a typ transformační. Mezi hlavní rozdíl patří, že v rámci typu transakčního se vedoucí zaměřuje na uspokojování stávajících potřeb následovníků. Naopak u transformačního typu jde o probrání potřeb následovníků, o kterých ani nevědí, že je mají (Blažek, 2014). Nutno říci, že transformační leadership projevuje o poznání lepší a pozitivnější výsledky oproti leadershipu transakčnímu. Hlavním důvodem, proč tomu tak je, je to, že u transformačního leadershipu se jedná o práci pro dobro samotné firmy (Steigauf, 2011).

Tabulka 1: Srovnání transakčního a transformačního leadershipu

Transakční leadership	Transformační leadership
Jedná se o vztah mezi úsilím a odměnou na bázi ekonomického rázu.	Jedná se o vyvolání emocí u následovníků a motivaci k výkonům nad rámec dovedností.
Motivace je zde založena na příslibení odměny za odvedenou práci.	Snaha o vyznání společných hodnot a o sjednocení zájmů.
Zaměřen na moc, zájmy a výhody ve prospěch firmy.	Vůdce vytváří příležitosti pro sebe rozvoj a učí následovníky řešit vzniklé problémy.
Vedoucí řeší problémy, které nastávají a snaží se najít nejvhodnější řešení.	Vedoucí jde vzorem svým následovníkům, na úkor toho dokáže přesvědčovat a ovlivnit.
Hlavním prvkem vedení je skvělá efektivnost, a organizace samotné práce a zároveň jeho manažerské schopnosti.	Vedoucí převážně organizuje pravomoci následovníkům a přetváří podmínky tak, aby se řídili sami.

Zdroj: vlastní zpracování dle Bělohlávek (2005)

2.2.1 Transakční leadership

U transakčního leadershipu jde jednoduše o „výměnu“ úkonů ekonomického rázu. Vedoucí poskytuje svým následovníkům plat a zázemí, a na oplátku on od nich získává to, co potřebuje on (Blažek, 2014). Jedná se o nejčastěji používaný styl manažery, protože se zaměřuje na základní procesy organizování, controllingu a v neposlední řadě krátkodobého plánování.

Poprvé byl popsán roku 1947 sociologem Maxem Weberem. Nutno podotknout, že tento přístup má očekávané výsledky, se kterými může vedoucí nakládat. Vůdci v tomto přístupu zachází s následovníky jako s homogenní skupinou. To znamená, že zde není žádná individualizace potřeb a vedoucí se vůbec nezajímá o další rozvoj svých následovníků. Jelikož je tento pracovní vztah založen jen na výměně, jedná se jen o dosažení vlastních cílů jak ze strany manažera, tak ze strany následovníků, tím myšleno platy (Steigauf, 2011).

Dle Judge a Piccolo (2004) transakční leadership využívá tyto dva základní faktory:

- **Podmíněné odměňování** (contingent reward)

Tento faktor se projevuje tím, že následovník a leader jsou předem domluveni. Tím je myšleno to, že leader předem určí odměnu za správné splnění dané práce, kterou má následovník udělat. Zároveň dá předem najevo svá očekávání a poskytne prostředky, které dopomohou ke splnění úkolů. Vůdce je v roli vyjednavče a zároveň slibuje při kvalitně odvedené práci odměnu a nemá problém následovníky pochválit (Bass, 1977).

- **Řízení podle odchylek** (management by exceptions)

Tento faktor se projevuje tím, že samotný vůdce musí provádět úpravy, a to v případě, když nejsou naplněny jeho předpokládané výsledky. Jednoduše řečeno následovník neplní cíle, jaké by měl nebo se odchyluje od správného chování. Vůdce při tomto zjištění zasahuje a snaží se usměrnit následovníky zpět k lepším výkonům. Zde se projevuje rozdíl oproti podmíněnému odměňování, protože zde vedoucí nepřichází s odměnou, ale naopak s negativní stimulací. Jedná se například o výčitku či pokárání nebo kritickou zpětnou vazbou (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013). Tento faktor má dva typy, a to aktivní a pasivní. V aktivním typu zaujímají vedoucí pozici sledujících a snaží se předcházet chybám. To znamená, že sledují své následovníky při jejich plnění práce, zdali dělají chyby nebo se nějak vyklonili z firemních pravidel. Při překročení firemních pravidel, či jiných chyb zastupuje vedoucí roli nápravního konzultanta. Vedoucí prokonzultuje s následovníky jejich chyby a usměrňuje je k nápravě formou diskuse. Naopak v pasivním typu zaujímají vedoucí pasivní přístup. To znamená, že nesledují pečlivě své následovníky, ale vyčkávají až dané chyby a problémy vyjdou napovrch. Tito vedoucí mají velice slabou výkonnost a na úkor toho nedokážou svým následovníkům dát cenné rady (Steigauf, 2011).

2.2.2 Transformační leadership

U transformačního leadershipu je velice důležité zdůraznit, že je diametrálně odlišný od leadershipu transakčního. Hlavním rozdílem je to, že vedoucí se nesnaží o vyjednávání směny hodnot s následovníky, ale o vyznání společných hodnot a o sjednocení zájmů. U tohoto přístupu jsou velice uplatňovány prvky emocionality. Nutno podotknout, že vedoucí musí zaujmout roli charismatické osoby (Blažek, 2014). Takový lídr si věří a musí být oddaný svým ideálům. Dále se jedná o snahu ovlivnit své následovníky a nalézt v nich to, o čem ani netuší, že v sobě mají a co je nad očekávání jak jejich, tak samotného vůdce. V neposlední řadě mezi sebou respektují své emoce, hodnoty a dlouhodobé cíle (Steigauf, 2011). Dle Howella & Avolia (1993) Transformační leadership využívá tyto základní čtyři nástroje:

- **Idealizovaný vliv / charisma** (idealized influence)

Vůdci s tímto nástrojem jsou velkým vzorem a idolem. Následovníci je chtějí následovat a být jako oni. Dále pak následovníci sdílí jeho vize a cíle, které chtějí plnit (Judge & Piccolo, 2004). Leader zastupuje roli velice optimistického přístupu a motivuje ostatní. Mimo jiné dává najevo své nadšení pro společnou vizi (Bass, 1997). Takový vůdci jsou velice populární a následovníci je uctívají a mají k nim obrovskou důvěru (Steigauf, 2011).

- **Inspirace následovníků** (inspirational motivation)

Tento nástroj reprezentuje způsob, jakým vedoucí dosahuje toho, že ho následovníci tak uctívají a sdílejí jeho vizi (Judge & Piccolo, 2004). Vůdci je motivují k lepším výkonům, a to v zájmu celé skupiny. Dále pak aplikují teambuilding formou koučinku, kde apeluje a povzbuzuje k lepším výkonům (Steigauf, 2011).

- **Intelektuální stimulace** (intellectual stimulation)

Za pomoci tohoto nástroje vedoucí tlačí své následovníky ke kreativitě a k tomu, aby byli více důmyslní. Podporují k vlastnímu uvědomění svých hodnot (Steigauf, 2011). Mimo jiné vedoucí přímo vybízí k seberealizaci, které dává velký prostor. V neposlední řadě vedoucí zvyšuje zapojení do řešení daných problémů v podniku (Avolio & Bass, 2004).

- **Osobní přístup leadera k následovníkům** (individualized consideration)

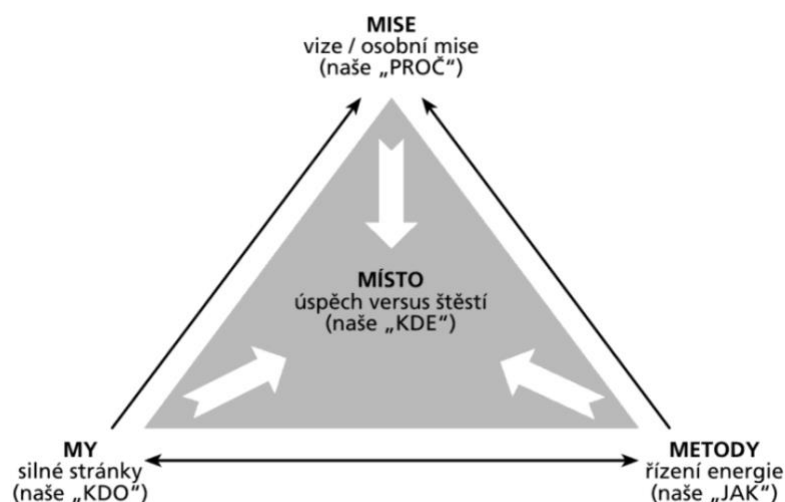
Vůdci na úkor tohoto nástroje dokážou velmi dobře naslouchat a jsou velkou oporou pro své následovníky. Mimo jiné své následovníky formují a snaží se jim dopomoci k jejich seberealizaci. Jednoduše řečeno s tímto faktorem se vedoucí chová ke každému individuálně. Pokud má například následovník rodinné problémy, vedoucí se je snaží řešit (Steigauf, 2011). Dále pak osobní přístup v následovnících projevuje pocit důležitosti, a to z důvodu, že vedoucí vnímá každého následovníka jako jedinečnou osobnost (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013). Velice zjednodušeně řečeno leader dává velmi najevo svou náklonnost ke svým následovníkům (Sashkin, 2004).

2.3 Pozitivní leadership

Součástí pozitivního leadershipu je tak zvaná 4M pyramida. Tato pyramida napomáhá vůdcům se připravit na nový soubor pravidel, kterými je potřeba se řídit. Tyto pravidla jim velice pomáhají k tomu, aby mohly v dlouhodobém horizontu stále produkovat co nejvyšší výkonnost. Představitelem tohoto modelu je Jan Mühlfeit, který stanovil hlavní otázky leadershipu:

- KDO? (pozitivní lidé)
- PROČ? (pozitivní vize a cíle)
- JAK? (pozitivní proces)
- KDE? (pozitivní přístup)

Obrázek 2: Pyramida 4M



Zdroj: Mühlfeit & Costi (2017, str. 20)

KDO (my – rozvoj silných stránek)

Otázka KDO? slouží k porozumění sobě samému a k odhalení svých silných stránek. Po zjištění těchto stránek je důležité využít své silné stránky ke svému prospěchu. Vůdce díky této otázce může najít ve svých následovnících silné stránky a rozvíjet jejich vědomosti ve prospěch celého pracovního týmu. Důležité je zdůraznit, že je velice důležité se nebát ukázat, že se zajímáte. V neposlední řadě je důležité být autentický (Mühlfeit & Costi, 2017).

PROČ (mise – za čím jdeme a smysl toho, co děláme)

Tato otázka rozvíjí osvětu o tom, že je důležité mít přínos pro věci kolem sebe, ale zároveň je důležité, aby byl člověk spokojený a šťastný zároveň. Dále pak stanovit svou misi a využít převážně svých silných stránek. Dosáhnout nemožného lze jen tak, že se povede nadchnout své následovníky a stanovit hlubokou vizi (Mühlfeit & Costi, 2017).

JAK (metody – řízení energie)

Energie je velice důležitý prvek při práci. Při správném využití jak u sebe samého, tak i společně v týmu se svými společníky je možno dosáhnout skvělých výsledků. Nutné vypíchnout, že je důležité se starat o své duševní, fyzické, ale i morální zdraví. Jen tak se můžete vyhnout vyhoření (Mühlfeit & Costi, 2017).

KDE (místo – úspěch a štěstí)

Tato otázka se zaměřuje na předem stanovený cíl nebo úspěch. Mimo jiné má zde velkou váhu prvek štěstí. Jak už bylo řečeno v otázce KDO, tak jen samotné štěstí přináší z velké části úspěch. Důležité je být nápomocný všem jak světu obecně, tak i svým následovníkům. Při naučení se pozitivního leadershipu můžete dosahovat větších finančních výsledků jak ve firmě, tak i v samotném životě (Mühlfeit & Costi, 2017).

2.4 Lídr versus manažer

Bennis a Nanus (1985, str.15) říkají, že: „*Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně a lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci.*“

Nutno vypíchnout, že obě tyto slova vyznačují koordinaci a zároveň ovlivňování lidí na úkor dosažení cílů. Manažer obvykle řídí v krátkodobé perspektivě, a to především systémy a procesy. Naopak lídr pracuje spíše v dlouhodobém výhledu a zaměřuje se především na následovníky firmy. Na toto téma se zaměřili vědecké autority.

Například podle profesora Zaleznika (1977) jsou manažeři a lídři od sebe velice rozdílní a práce jednoho vylučuje práci toho druhého. Dle jeho názoru nejsou manažeři emocionální a reagují pouze na názory druhých. Na druhé straně je lídr při řešení problémů emocionálně zapojen a snaží se poskládat názory druhých k prospěchu samotné práce. Dále pak dle profesora Zeleznika manažeři zaměřují chování svých následovníků a lídr mění jejich přístup.

Mintzberg (1989, str. 16) ale tvrdí, že: „*Manažeři musí být „dvojtvaří“.* *Musí být současně manažerem a zároveň lídrem.*“

Kotter (1988) dle svých prací poznamenává, že plně a správně směřovaná firma může být tehdy, když je ve firmě silný management a nezáleží tak na kvalitě vůdcovství. Manažeři jsou důležití pro nabírání zaměstnanců, plánování a pro řešení daných problémů ve firmě. Naopak lídr je důležitý pro samotné uspořádání následovníků v podniku a jejich motivaci.

Kotter (1988, str. 2) dále obhajuje, že: „*Organizace potřebují lidi, kteří umějí dělat obojí – potřebují lídry i manažery.*“

Rowe (2007) také naznačuje, že lídr a manažer jsou dvě různá slova, ale jsou ve firmě potřeba. Manažeři dělají rozhodnutí, která jsou nastavena od firmy. Jednoduše řečeno, že rozhodnutí firmy promlouvá skrze manažera. Naopak lídři dělají taková rozhodnutí, která mění firmu.

Dle těchto názorů je zřejmé, že manažer a lídr není totéž a každý má své úkoly a pravomoci ve firmě. Nutno podotknout, že obě tyto osoby jsou jedinečné při práci a jsou v dnešní době hodně poptávanou pracovní pozicí (Steigauf, 2011).

2.5 Faktory vůdcovství

Jak už bylo řečeno, tak vůdcovství je jakýsi proces, který za pomoci vůdce přetváří ostatní k uskutečnění daného cíle či mise a snaží se o větší sdružení týmu. Samotný proces za pomoci

znalosti, dovednosti, morálky nebo i charakteru udává určitý význam, který ho dělá unikátním. Tyto dovednosti utváří vůdce, který je součástí čtyř faktorů (Steigauf, 2011).

Vůdce

U vůdce je velice důležité, aby rozuměl tomu, kdo je a co může dělat a zároveň musí věřit svým schopnostem a dovednostem. Jeho hlavním úkolem je, aby byl úspěšný, a to docílí jen tak, že bude skvěle komunikovat se svými následovníky (podřízenými). Jen následovníci určí, zda mohou vůdci důvěřovat a zda bude úspěšný (Steigauf, 2011). Je podstatné zde uvést, že vůdce se stává vůdcem jen přirozenou cestou. To znamená, že získává své následovníky, kteří jsou ochotni ho respektovat a být pozitivně nakloněny k jeho vlivu. V neposlední řadě je důležité říct, že vůdce přestává být vůdcem v případě, když je svými následovníky opuštěn. Dále pak každý vůdce je zároveň i manažerem (Blažek, 2014).

Následovníci

Výraz následovník znamená také stoupenec či podřízený. Jen vůdce zná své následovníky a ví, že každý z nich má nějaké preference ohledně stylu vedení. Někteří jsou v podniku kratší časový úsek, a tak preferují spíše přísnější styl vedení, tím je myšleno větší kontrola odvedené práce. Naopak ti, kteří jsou v podniku déle, vyžadují kontrolu menších rozměrů. U následovníků je dlouhodobě velice důležité udržet jejich motivaci na vysoké úrovni, a to z důvodu následného vedení. Kvůli tomuto zjištění je velice podstatné pochopit lidské vztahy (Steigauf, 2011). Vytvoření kvalitního vztahu pak ovlivňuje z velké části samotné chování lídra, ale i jeho následovníků. A tím je ovlivněn i výkon a celková efektivita týmu, i lídra samotného (Procházka, 2013).

Komunikace

Dle publikace od Duchoně a Šafránkové (2008, str. 282) je komunikace: „*Proces vzájemného sdělování, který se odehrává mezi jednotlivci i skupinami.*“ Mimo jiné se jedná se o základní činnost, bez které by nemohl leadership fungovat. Vůdce vede dvoustrannou komunikaci a z velké části se jedná o komunikaci neverbální. Velice záleží na způsobu a samotném předmětu komunikace, který vůdce použije, jelikož to ovlivňuje následný vztah s následovníky.

Nutno podotknout, že všichni komunikujeme a nemusíme říct ani jedno slovo. Výzkumy odhadují, že z 2/3 se jedná o komunikaci neverbální. Samotný způsob vyjadřování má mnohem větší váhu než slova, která jsou řečena (Steigauf, 2011).

Situace

Situace je souhrn událostí v daném čase. Vůdce musí vždy počítat s tím, že následovník je situací velice ovlivněn v čase, a proto se musí rozhodnout, jaký styl vedení užije. Když se vedoucí pokusí o vedení v nevhodnou situaci je velká pravděpodobnost, že tížený výsledek bude neúčinný. Hlavním důvodem je to, že vlastnosti jsou velmi stabilní a mají nízkou spojitost napříč situacemi (Steigauf, 2011). Na úkor tohoto důvodu Slavomír Steigauf (2011, str. 16) také uvádí, že: „*Vědci si myslí, že teorie vůdcovství založená na procesech je přesnější než na vlastnostech.*“ V neposlední řadě dokáže tu správnou situaci rozpoznat jen úspěšný vůdce. Při rozpoznání může situaci využít ve svůj prospěch a to tak, že může získat potřebný vliv pro dokončení stanovených cílů (Blažek, 2014).

Tyto čtyři faktory jsou ovlivňovány například silou dovedností následovníků nebo například, jak je firma organizována apod. Když se následovníci rozhodují, zdali budou respektovat svého vůdce, nepřemýšlí o parametrech. Oni sledují, jak se vůdce chová, co dělá a v neposlední řadě, jak reaguje při určitých situacích. Z pohledu následovníků je vůdcovství vše, co vůdce dělá k dosažení tíženého cíle (Steigauf, 2011).

2.6 Styly vedení

U stylu vedení je důležité se z počátku rozhodnout jaký využít v danou situaci. Jako například při plnění úkolu, či při řešení konfliktních situací. Manažer si musí uvědomit, že jeho styl může ovlivnit chování všech ve firmě v budoucím časovém horizontu (Blažek, 2014). Máme různé styly, které se od sebe liší, zdali se manažer cítí při moci a nedává tedy tak volnou ruku svým následovníkům anebo naopak dostávají dostatečnou svobodu. Mimo jiné je rozdíl v komunikaci mezi manažerem a zbylými kolegy nebo při prosazování názorů a rozhodování (Plevová & kol, 2012).

Jak už bylo řečeno, stylů je opravdu mnoho. Proto si představíme zde jen pár základních a nejpoužívanějších v praxi:

- **Teorie X a Y**

Tento styl je jeden z nejhlavnějších, co se týká přístupu k vedení. Autorem této teorie je Douglas McGregor, který tuto teorii poprvé odprezentoval v roce 1960. Tato teorie vznikla z důvodu velkých změn ve firmách. Manažeři nedokázali reagovat na danou situaci, a tak se vytvořila tato teorie, která prezentuje vztahy lidí k práci (Bělohlávek, 2005).

Tabulka 2: Teorie X a Y

Teorie X	Teorie Y
Tento člověk má enormní nechuť k práci.	Tento člověk se do práce těší a práce ho baví.
Pracuje jen z důvodu uživení sebe a rodiny.	Mimo jiné rád rozvíjí svou osobnost.
Dále je pracovník líný a nezodpovědný.	Má rád výzvy a sám vyhledává odpovědnost.
Nemá žádný pozitivní vztah k firmě.	Má kladný vztah k firmě a svým kolegům.

Zdroj: vlastní zpracování dle Blažek (2014)

Nutno zdůraznit, že se často stává i to, že pro určitou sortu pracovníků je výhodnější teorie X. Je tomu tak, protože existují typy lidí, kteří rádi pracují při vysokém tempu a mají veliké pracovní nasazení. Naopak někteří lidé jsou do práce tlačeni. Hlavním faktorem je ale to, jaký má člověk vztah k práci jako takové. Většinou když člověk dělá práci, která ho baví, bude v souladu s teorií Y. Naopak když bude pracovat na něčem, co není dle jeho gusta, bude potřebovat pomoc zvenčí, takže se bude spíše přiklánět k teorii X (Bělohlávek, 2005).

- **Demokratický styl**

U tohoto stylu je směr manažera spíše nedirektivní. Manažer zohledňuje pocity a názory svých následovníků. Tímto stylem velice působí na mezilidské vztahy a díky tomu, tak může dojít k tíženým změnám ve firmě. Mimo jiné v tomto stylu má velkou váhu přesvědčování (Plevová a kol, 2012). Demokratický styl dále zaujímá podobné příznaky jako Teorie Y. Manažer důvěřuje svým následovníkům ve všech ohledech a nechá je pracovat samostatně bez kontrol. Poskytují svým spolupracovníkům své zkušenosti a rozvíjí jejich potenciál bez použití nátlaku.

V neposlední řadě vede tento styl k větší spolehlivosti a uznání. Více se zde vyskytuje kolektivní práce než fungování jednotlivců (Steigauf, 2011).

- **Autokratický (autoritativní) styl**

V tomto stylu je směr velice přímý. Manažer dává rozkazy, které musí být splněny. Nebere v úvahu jakékoliv námitky ze strany svých následovníků. Celková komunikace na pracovišti funguje stylem shora-dolů rozkaz a zpět jsou prezentovány jen výsledky práce. Je důležité říct, že následovníci nemají možnost prosadit si vlastní názor (Blažek, 2014). Tento styl slouží jako prostředek k vyjádření moci manažera, který může zafungovat negativně na následovníky, kteří se posléze mohou cítit podrážděně (Plevová a kol, 2012). Autokratický styl dále zaujímá příznaky jako Teorie X. I přes všechny špatné vlastnosti má manažer díky tomuto stylu velice vysokou pracovní produktivitu a je velice proaktivní (Steigauf, 2011).

- **Liberální styl**

V takového stylu je manažer spíše bez autority. Na své následovníky působí spíše přátelským dojmem, a to postupem času může vést k problémům jako je například chaos ve firmě. Nutno říci, že při tomto stylu jsou následovníci bez řízení a manažer je není schopný delegovat (Plevová a kol, 2012). Z důvodu úplné svobody při práci dochází k ignoraci motivace. Mnoho lidí se shoduje, že řídit společnost tímto stylem je, jak neřídit vůbec. Manažeři uznávají své následovníky a vkládají do nich svou důvěru (Steigauf, 2011). V neposlední řadě rozhoduje jen o základních úkolech a cílech, kterých chce firma dosáhnout, ale zbytek konzultuje. Tento styl je použitelný ve firmách, které mají samé zkušené a kvalifikované zaměstnance, kteří si dokáží poradit sami a vyhovuje jim přátelské prostředí společně s „volnou rukou“ (Blažek, 2014).

- **Participativní styl**

S tímto směrem má manažer jasně dané cíle a metody, kterými chce docílit daného výsledku. Vše, čeho se snaží dosáhnout sdílí se svými následovníky, se kterými vše konzultuje. Vše funguje částečně na brainstormingu. Manažer stanoví problém a vyslechne si názory ostatních a sám rozhodne. V poslední době se tento styl uplatňuje čím dál častěji. Motivací u tohoto stylu je spoluúčast při vykonávání práce a výsledkem často bývá uznání či povzbuzení (Blažek,

2014). V neposlední řadě rozhodování v tomto stylu je velice rozsáhlé, a to napříč celou společností. Jednotlivé články jsou vzájemně skvěle integrovány, takže zde proudí volný tok veškerých informací (Cejthamr & Dědina, 2010).

Manažerská mřížka GRID

Jedná se o model chování manažera, který byl vytvořen pod názvem manažerská mřížka R. Bleakem a J. Mountovou viz. Schéma manažerské mřížky GRID na obrázku 3. V tomto modelu předpokládali, že vedoucí pracovník je orientován na komplexního člověka. Hlavním úkolem vedoucího je sjednotit cíle firmy s cíli následovníka (Plevová & kol, 2012). Chování vedoucího lze rozlišit na rozměr zaměřený na určený úkol (výrobu). Tento horizontální rozměr poukazuje na 9 jednotek toho, jak se vedoucí pracovníci zajímají o podstatu práce a její včasné plnění. Na protilehlé části obrázku je vertikální rozměr, který je zaměřen na spokojenost pracovníka a poukazuje na 9 jednotek toho, jak se vedoucí pracovníci zajímají o své spolupracovníky. Nutno podotknout, že u tohoto rozměru je důležitá motivace a vztahy ve firmě (Blažek, 2014).

Obrázek 3: Schéma manažerské mřížky GRID



Zdroj: Mládková, Jedinák a kol., (2009, str. 67)

Na základě matice můžeme sledovat tyto následující styly:

- **1.1 – volný průběh**– Vedoucí zaujímá styl takový, že má velice nízké požadavky na své následovníky a jeho zájem o ně a cíle je velice nízký. Dále pak konflikty ve firmě často přehlíží.
- **1.9 - venkovský klub** – Tento styl se zaměřuje primárně na spokojenost spolupracovníků. Jedná se o vysokou nálehavost na mezilidské vztahy na úkor plnění cílů a požadavků firmy.
- **5.5 – kompromisní vedení** – Jedná se o takový průměrný styl vedení, který je rovnoměrně orientovaný, jak na spolupracovníky, tak zároveň i na plnění cílů firmy.
- **9.1 – autoritativní vedení** – V tomto případě je vedoucím odborník z oboru, který je velice zainteresován do výrobních procesů a plnění cílů firmy. Na druhou stranu má minimální ohled na své následovníky.
- **9.9 – týmové vedení** – Při tomto vedení dává manažer nejvyšší váhu, jak na synergii mezi ním a následovníky, tak i na vysokou kvalitu plnění jednotlivých cílů firmy. Zároveň se tak stává týmovým hráčem (Plevová & kol, 2012).

U manažerské mřížky GRID se v historii nejvíce využíval styl vedení bodu 9.9 – týmové vedení. V dnešní době je zcela jasné, že nejde tento jeden typ vedení použít obecně na jakýkoliv kolektiv a druh práce. Vedoucí musí být flexibilní a musí se umět přizpůsobit dané situaci ve firmě (Plevová & kol, 2012).

3 Cíl a metodika

Cíl práce

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vedení zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout vhodné opatření směřujících ke zlepšení této oblasti. Jednalo se o porovnání dvou úrovní, a to z pohledu vedoucího, a jeho pohled na práci, tak i na úrovni následovníků. Samotné informace byly zpracovány formou dotazníkového šetření, ve dvou obdobích. Tyto dotazníky byly určeny jen pro následovníky. S vedoucím podniku byl posléze proveden hloubkový rozhovor. Výstupem těchto výše zmíněných úrovní byly různé úhly pohledů na vedení. V samotné práci byla porovnávána změna stylu vedení a její dopad na následovníky.

3.1 Metodika práce

Studium odborné literatury

Teoretická část byla vypracována z velké části za pomoci odborných knih z Akademické knihovny JU, ale i ze zahraničních zdrojů či článků z internetu. Samotná odborná literatura posloužila k pochopení problematiky daného tématu. V neposlední řadě literární rešerše byla vypracovávána tak, aby zazněly základní informace o pojmu leadership, vedoucí a dalších základních stylech vedení.

3.2 Dotazníkové šetření a hloubkový rozhovor s vedoucím

Pro praktickou část bylo využito dotazníkové šetření. Jak už bylo řečeno v cíli práce, tak byl výzkum zpracován ve dvou obdobích. Dotazníky byly vyplněny anonymně, aby bylo zachováno, co nejvíce možné pohodlí pro respondenty. Mimo jiné díky anonymitě se zamezilo strachu o pravdivé vyplnění dotazníku a nedošlo tak k nežádoucímu výstupu. Dotazník, který byl určený pro následovníky zjišťoval pohled na hlavního vedoucího firmy a jeho styl vedení a zároveň na firmu Ferospoj s.r.o. jako takovou.

Samotný dotazník je složen přesně z 22 otázek. Z tohoto počtu otázek bylo 21 uzavřených a 1 otevřená, která se zaměřovala na čas odpracovaný ve firmě. Celkový dotazník se rozděloval do několika částí. První část obsahovala otázky, které se zaměřovaly na identifikaci jednotlivého zaměstnance. Následná část byla koncipována tak, aby se z odpovědí dalo vyčíst, jaký styl vedení dle zaměstnanců vedoucí uplatňuje a jak jsou s tímto stylem spokojeni. Třetí část byla zaměřena na kvalitu organizace při práci a na přístup vedoucího k daným problémům. V následné kratší části dotazník cílil na motivaci a její aplikaci v podniku. V poslední páté části se otázky zaměřovaly na míru a styl komunikace, která je ve firmě uplatňována. Dotazník byl vytvořen na základě kompilace teoretických východisek.

První dotazník byl vyplněn v první polovině srpna roku 2021, kde respondenti měli za úkol primárně zhodnotit pohled na vedoucího dané firmy a jeho styl vedení za uplynulé období (do konce srpna roku 2021) a také své působení ve firmě. Na konci července roku 2021 proběhlo šetření s vedoucím firmy ohledně jeho stylu vedení, který do této doby uplatňoval. Na základě společné domluvy, byl následně vedoucí firmy požádán, aby po dobu nadcházejících šesti měsíců (do února roku 2022) použil jiný styl vedení, který povede k lepším výsledkům z jeho pohledu. Provedené změny zkoumalo posléze druhé dotazníkové šetření. Jednalo se tedy o období od 1. 8. 2021 do 1. 2. 2022.

Druhý dotazník byl vyplněn v první polovině února roku 2022, kde respondenti měli za úkol vyplnit identický dotazník na zhodnocení svého působení ve firmě a primárně odpovědět na styl vedení, který byl v rámci daného období uplatňován.

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření bylo použito převážně grafické zpracování. Většina odpovědí byla zanesena do sloupcového grafu, kde 1. zkoumané období znázorňovala modrá barva a 2. období barva oranžová. Zde je také důležité upozornit na to, že veškeré grafy a tabulky jsou zpracovávány autorem této práce. U dvou otázek byla použita škála od 1 do 5, kde 1 znamenala maximální nesouhlas s danou otázkou a 5 maximální souhlas. Nutno podotknout, že v otázce č. 4 byly do odpovědí přiřazeny pomocné vysvětlivky z důvodu, aby nedocházelo k nepochopení.

Posléze byl proveden hloubkový rozhovor s vedoucím, který poskytl informace o vedení ve firmě a jak vše viděl on, dále pak o cílech firmy do budoucna. Mimo jiné i to, jak moc

spokojený byl s provedenou změnou a jestli styl vedení bude nadále uplatňovat. Poznatky z rozhovoru byly následně prozkoumány a vyhodnoceny společně se statistickými údaji firmy, které vedoucí poskytl.

3.3 Charakteristika vybraného podniku Ferospoj s.r.o

Ferospoj s.r.o je malá firma, která byla založena 10. března roku 2010. Hlavním cílem jejího vzniku bylo vytvořit velice obsáhlou online prodejnu, která bude nabízet nespolečné zboží. Tato firma také provozuje e-shop s názvem ObchodProDílnu.cz. Na těchto webových stránkách můžeme k dnešnímu dni najít přes 9 000 produktů. Firma je distributorem produktů od šroubků přes matice až po skleníky, pergoly či dětské hračky. Už v roce 2011 přišel menší zlom, kdy se začaly obrovsky zvyšovat jejich zakázky, a tak došlo k pronajmutí skladu na adrese Hraniční 2256/8 v Českých Budějovicích, kde sídlí do dnes. Mimo jiné na této adrese mají i své kanceláře pro svůj marketingový tým a prodejnu pro nákup ze skladu, či vyzvedávání objednávek. Nutno zdůraznit, že v podniku je velice nízký věkový průměr zaměstnanců kolem 30 let, kteří jsou motivováni dovést firmu k nejlepším výsledkům.

Cílem této společnosti je maximalizovat spokojenost zákazníků a nabídnout jim možnost komfortního online nákupu s velkým sortimentem zboží. Hlavním motem je „snadno, rychle a v dobré ceně“. Na to lze navázat jejich dalším cílem, kterým je dosahovat co nejkratší doby procesu dodání zboží a zautomatizování většiny procesů. V současné době má firma Ferospoj s.r.o. 13 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a další 4 brigádníky, kteří nebyli ve výzkumném souboru z důvodu jejich časté obměně. Dále mají velice silný IT tým, který soustavně pracuje na tvorbě vlastního software systému, který slouží k řízení celé firmy. Do budoucna je jejich hlavním cílem stát se jedničkou na trhu v podobě online e-shopu pro řemeslníky a kutily. Zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých oddělení a to tak, že ženy jsou převážně na prodejně a zákaznické lince a chlapi jsou na skladě z důvodu přesunu těžších věcí a dále pak v IT oddělení.

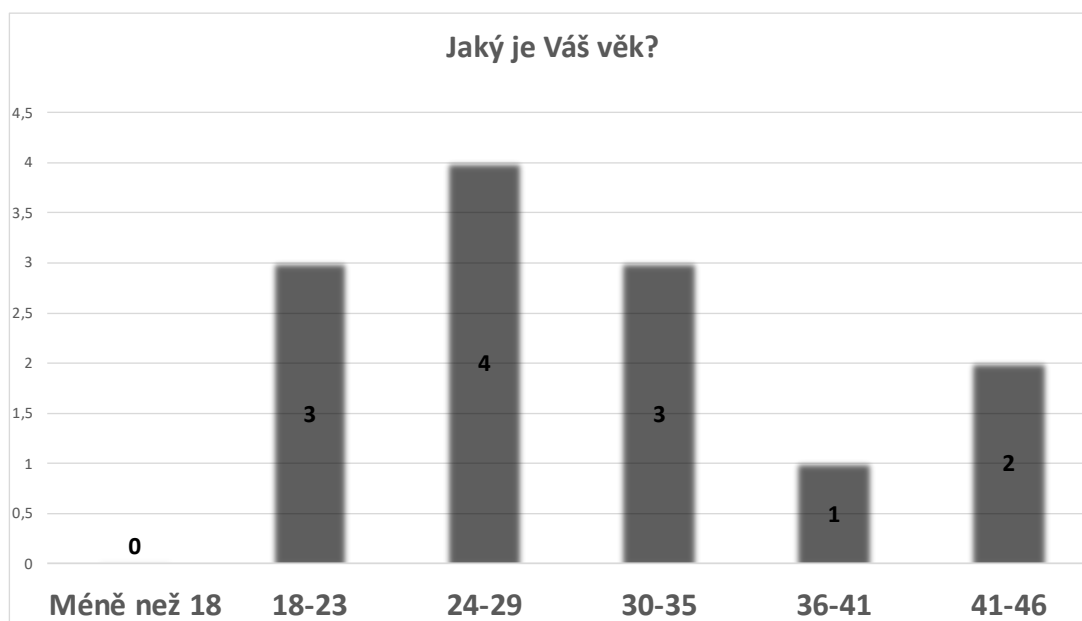
4 Výsledky výzkumu

První otázka je zaměřena na pohlaví jednotlivých zaměstnanců, pro lepší představení struktury samotného podniku. Jak už bylo zmíněno výše, tak v podniku je 13 zaměstnanců, takže bylo získáno třináct odpovědí na tuto otázku. Pro znázornění byl zvolen koláčový graf, který nám ukazuje, že v podniku je zastoupeno 46 % žen a 54 % mužů.



Graf 1: Pohlaví zaměstnanců

Druhá otázka zjišťovala, jaké je věkové rozložení jednotlivých zaměstnanců. Pro samotné srovnání bylo zvoleno měřítko 5 let. Jak v sloupcovém grafu můžete vidět, tak lze obecně říct, že ve společnosti je mladý kolektiv. V největším zastoupení jsou zaměstnanci ve věku 24-29 let. Následně je shodné zastoupení ve věku 18-23 a 30-35 let. Naopak nejnižší zastoupení je ve věku do 18 let, a to z důvodu, že podnik nemá zaměstnance tohoto mladého věku. Dále pak možnost věku 36-41 zvolil jen jeden respondent. Co se týká nejstarších zaměstnanců, tak jsou ve věkové kategorii 41-46 let, z tohoto důvodu bylo zvoleno toto rozmezí a nedávala se vyšší hranice.



Graf 2: Věkové rozložení

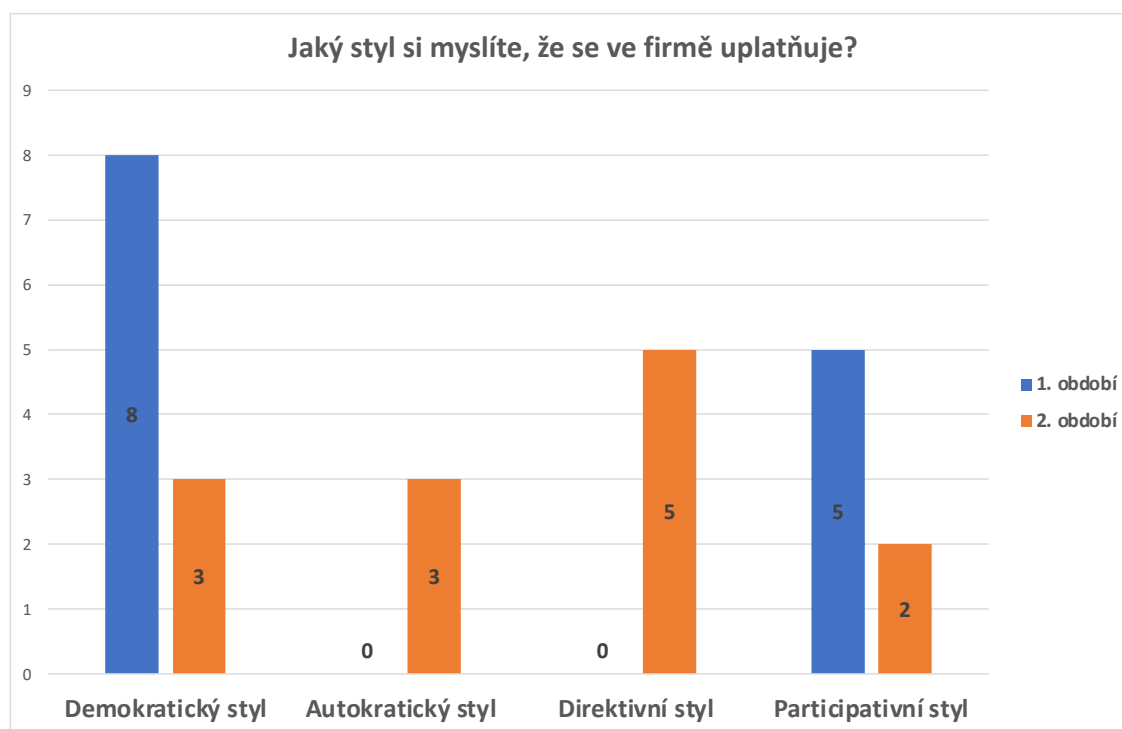
Ve třetí otázce bylo zjišťováno, jak dlouho daný zaměstnanec ve firmě pracuje. Nejvěrnější zaměstnanec ve firmě působí 6 let. Každopádně obecně lze říct, že v průměru zde zaměstnanci působí 2 roky. Nejkratší dobu pracovního závazku ve firmě připadá na mou osobu a jedná se o časový interval 1 rok. Nutno podotknout, že v průběhu tohoto výzkumu nedošlo k žádné pracovní změně, tím myšleno odchod stávajících, či příchod nových zaměstnanců.

Otázka číslo čtyři byla jedna z nejdůležitějších, jelikož se zabírala stylem vedení, jaký se ve firmě dle zaměstnanců uplatňuje. V této otázce byly nabídnuty 4 možné odpovědi, které vyplynuly z analýzy teoretických přístupů, a ke každé z nich bylo jednou větou shrnuto, co daný styl znamená, aby nedošlo k nedorozumění (viz. níže)

- Demokratický styl (při rozhodování se berou v potaz názory ostatních).
- Autokratický styl (vedoucí o všem rozhoduje sám).
- Direktivní styl (vysoce aktivní vedoucí, který dává rozkazy a příkazy, ostatní nemají takřka žádné slovo).
- Participativní styl (Vedoucí se drží v pozadí a tolik se neprojevuje. Dává možnost projevit názor ostatních, ale do práce příliš nezasahuje).

V prvním období jde jednoznačně poznat, že zaměstnanci měli pocit, že se v podniku uplatňuje převážně Demokratický styl, toto si myslí 62 % tázaných. Zbýlých 38 % bylo názoru, že se v podniku v prvním období uplatňoval Participativní styl. Tyto dva styly si jsou velice podobné, a to hlavně v dávání na názor ostatních a následné aplikování poznatků do oběhu firmy. Mimo jiné zbylé dva styly nebyly vybrány ani jedním zaměstnancem.

Naopak v druhém období se projevují velké změny, a to především z důvodu, že po domluvě vedoucí změnil styl vedení. Dle grafu č. 3 lze vidět velké odlišnosti. Je zde znázorněno, že zaměstnanci změnu pocítili a to tak, že se většina odpovědí přelila do stylu Direktivního a zároveň do stylu Autokratického. Tyto styly spolu mají společné to, že vedoucí v práci více kontroluje a organizuje. Dále pak vedoucí upřednostňuje své názory před názory ostatních, a tím pádem vše ve firmě funguje dle předem stanovených regulí. Mimo jiné také lze z výsledků vypožorovat, že nadále 38 % zaměstnanců nemělo pocit, že nějaká změna proběhla a zvolili stejnou odpověď, a to Demokratický a Participativní styl.



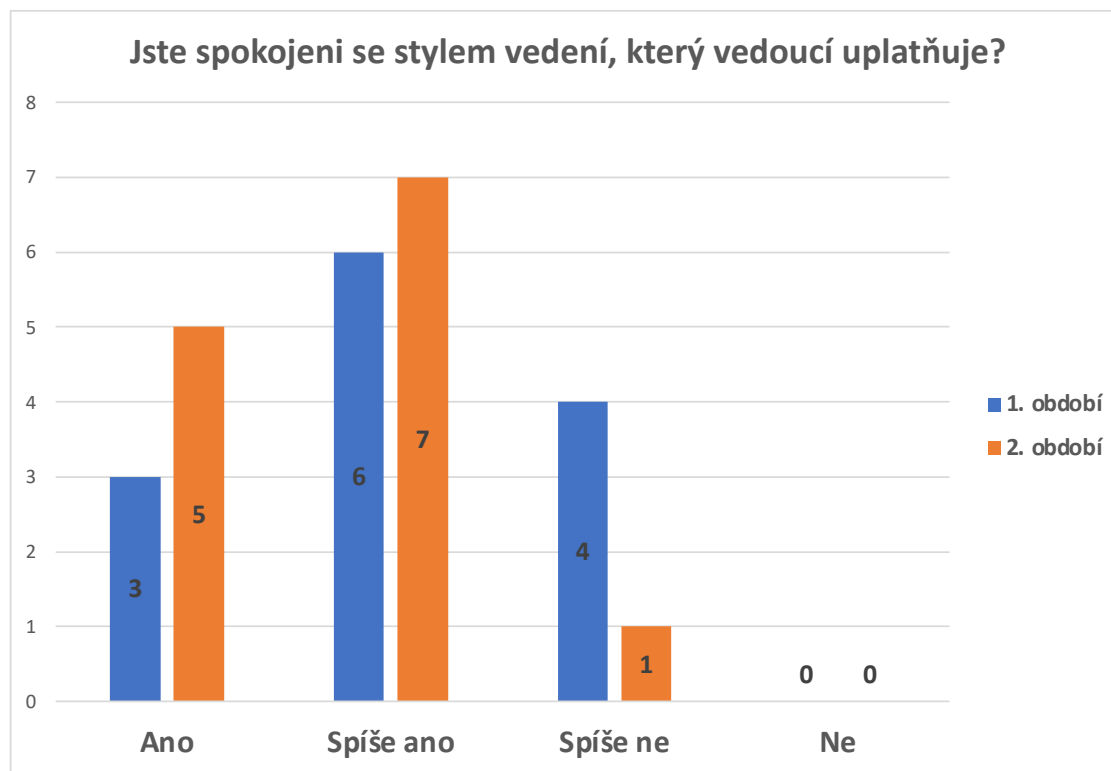
Graf 3: Styl vedení

Otázka číslo pět navazovala na otázku předešlou. Opět byla zvolena varianta 4 odpovědí. Po zpracování výsledků je zřetelně vidět, že změny v porovnávaných obdobích proběhly.

V prvním období lze vypožorovat, že si zaměstnanci nebyli úplně jistí se svou spokojeností ohledně vedení. Jen 23 % tázaných si byli naprosto jisti, že je styl vyhovující a zároveň by se dalo říct, že 31 % nebylo spokojeno skoro vůbec.

Naopak ve druhém období se spokojenost s vedením značně změnila a to tak, že si bylo naprosto jisto 38 % tázaných a zároveň se zvedla míra odpovědi „spíše ano“ na 7.

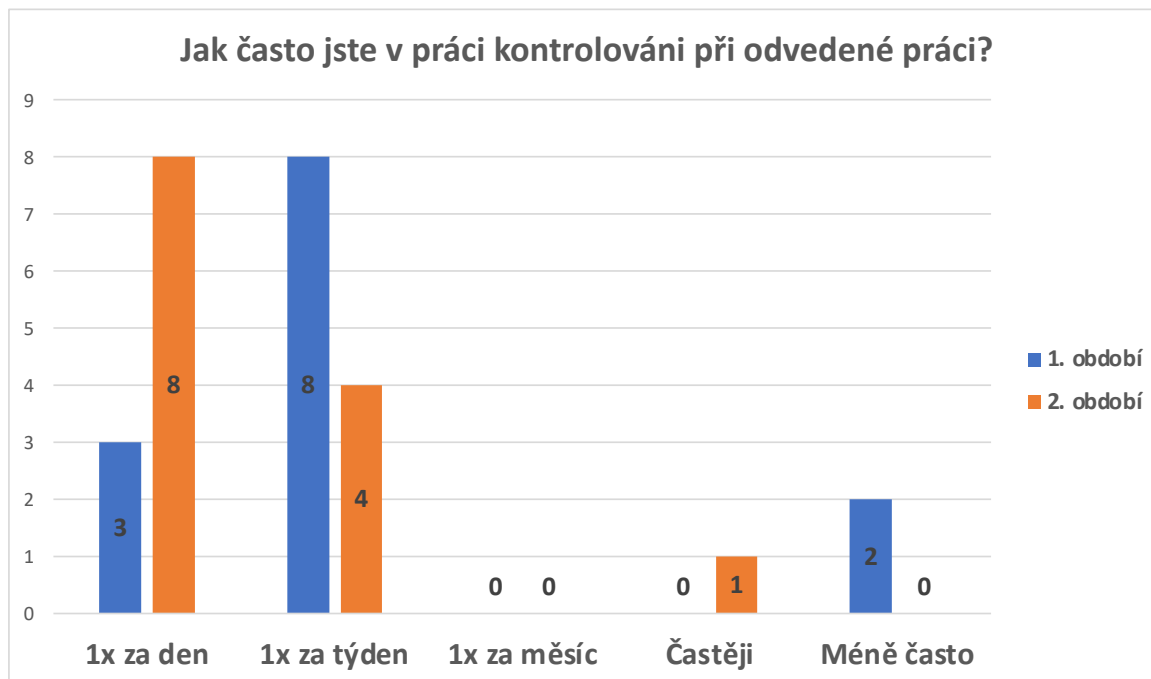
Z tohoto výsledku je zřejmé, že zaměstnanci jsou převážně více spokojeni se stylem vedení z druhého období. Zároveň je nutno podotknout, že ani v jednom období se nevyskytla naprostá nespokojenost se stylem vedení.



Graf 4: Spokojenost s vedením

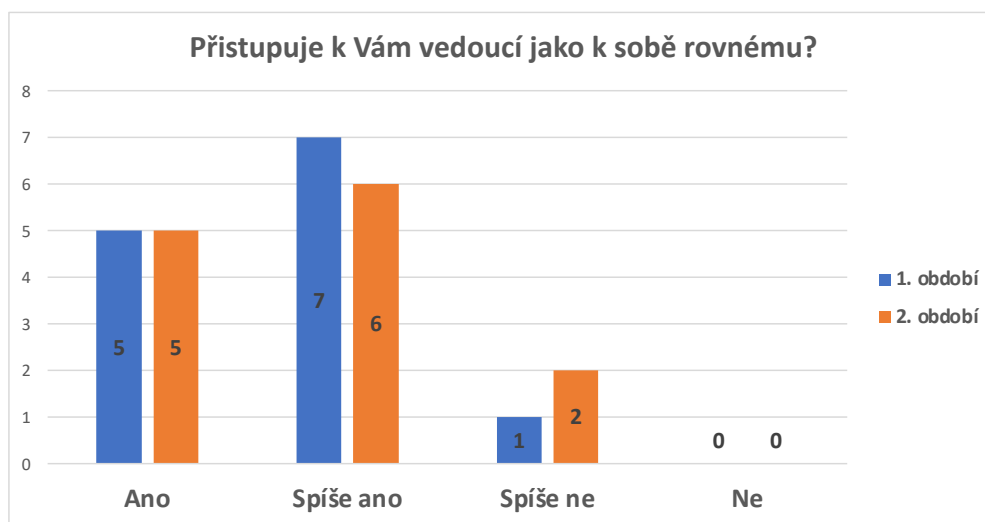
Otázka šest zobrazuje míru kontroly odvedené práce na pracovišti. Zaměstnanci měli na výběr z 5 možností. Jak můžeme vidět ve sloupcovém grafu níže, tak v prvním období byla četnost kontroly mnohem nižší dle zaměstnanců než při stylu vedení v druhém sledovaném období. V prvním období byli zaměstnanci kontrolováni převážně 1x za týden toto tvrzení odpovědělo 62 % tázaných. Dokonce 15 % tázaných si stálo za tím, že jsou kontrolováni méně často. Naopak v období druhém, kdy byl změněn styl vedení, probíhala dle zaměstnanců kontrola pravidelněji. Přesně 62 % tázaných odpovědělo, že byli kontrolováni 1x za den nebo i častěji. Po vyhodnocení se ukázalo, že rozdíly v obdobích, ve kterých byl změněn styl vedení, byly znatelné. Rozdíly jsou připisovány provedené změně vedení, která následně vedla k větší kontrole při práci, a tak to mimo jiné cítí i zaměstnanci podniku. Nutné ale podotknout, že vedoucí může sledovat výkony svých zaměstnanců i jinak než fyzicky nebo tím, že uvidí

nějakou zpětnou vazbu. Mnohdy vedoucí kontroluje i externě v systému a zaměstnanec o prováděné kontrole ani nemusí vědět.



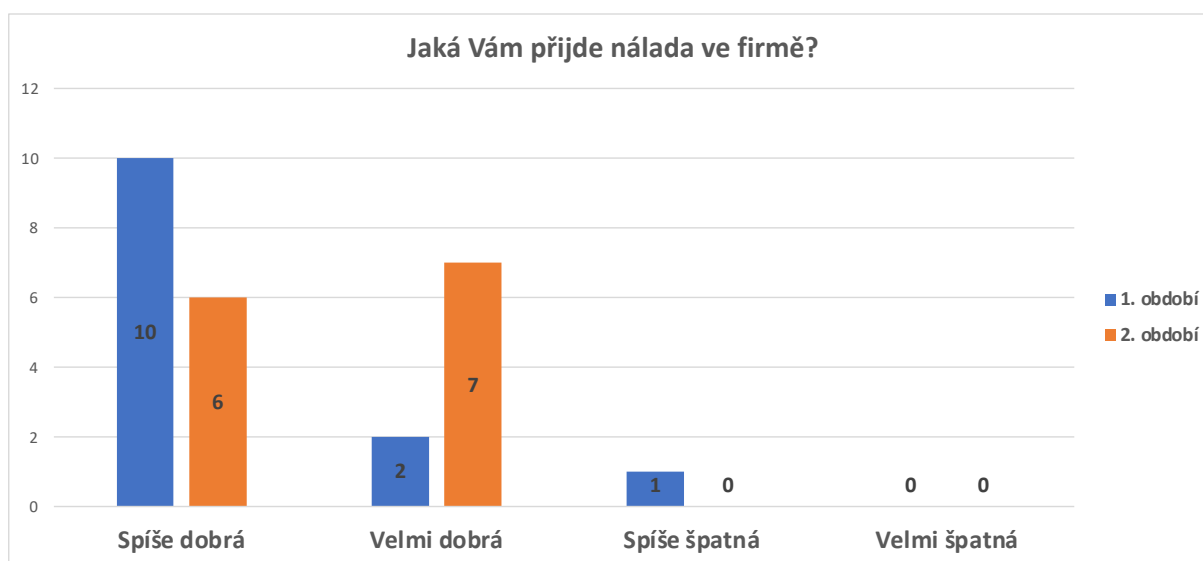
Graf 5: Četnost kontroly

Otázka číslo sedm se v dotazníku zabírala přístupem vedoucího ke každému jednotlivému zaměstnanci. Tato otázka je velice důležitá, protože nerovnoprávnost v podniku by mohla dělat potíže. Po zpracování výsledků, jak je vidět v grafu níže, nedošlo k žádným proveditelným změnám. Obecně lze říct, že vedoucí k zaměstnancům přistupuje jako k sobě rovným. Tento poznatek lze vyčíst z grafu č. 6, 38 % si je naprosto jisto, že je vedoucí bere jako sobě rovné a částečně si to myslí zhruba dalších 54 %. Nutno podotknout, že nikomu z tázaných nepřijde, že by ho vedoucí nebral jako sobě rovného.



Graf 6: Rovnost vedoucího a zaměstnance

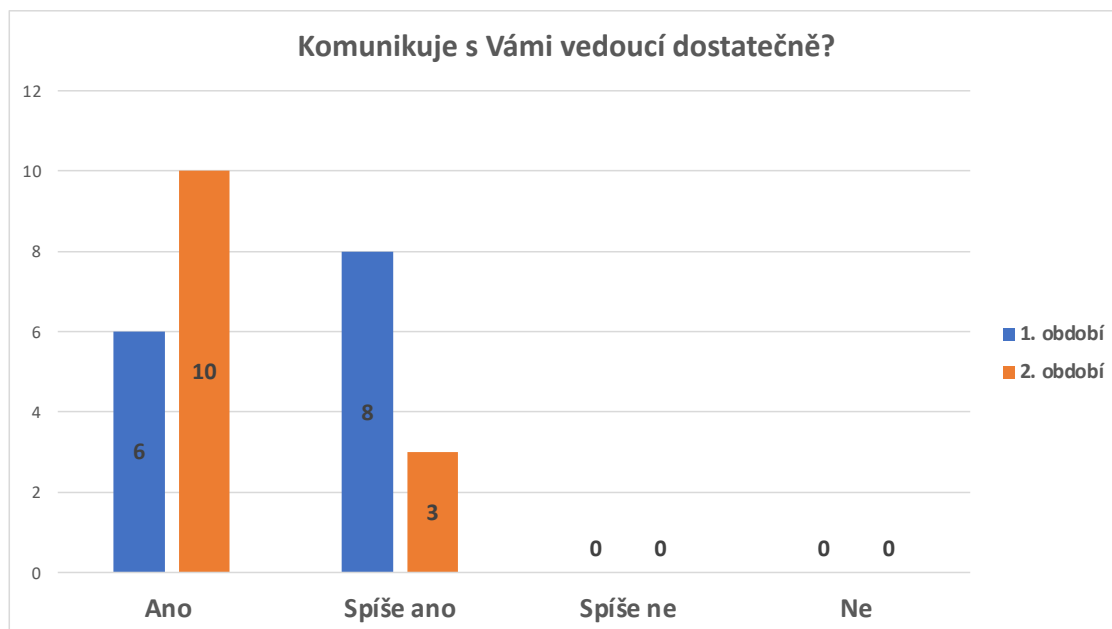
Otázka číslo osm se zaměřuje na náladu ve firmě. V této otázce měli tázaní na výběr ze 4 odpovědí. Z výsledků lze vypožorovat, že v obdobích proběhly změny v pocitech zaměstnanců ohledně nálady ve firmě. Obecně lze říct, že se nálada ve firmě ve druhém období značně zlepšila. V prvním sledovaném období byla nálada převážně spíše dobrá, tento pocit mělo 77 % tázaných. Naopak ve druhém období si více než polovina přesně řečeno 54 % tázaných bylo naprosto jisto tím, že je nálada velmi dobrá. Nutno podotknout, že ani v jednom období neměl nikdo ze zaměstnanců pocit, že by byla nálada velmi špatná.



Graf 7: Nálada ve firmě

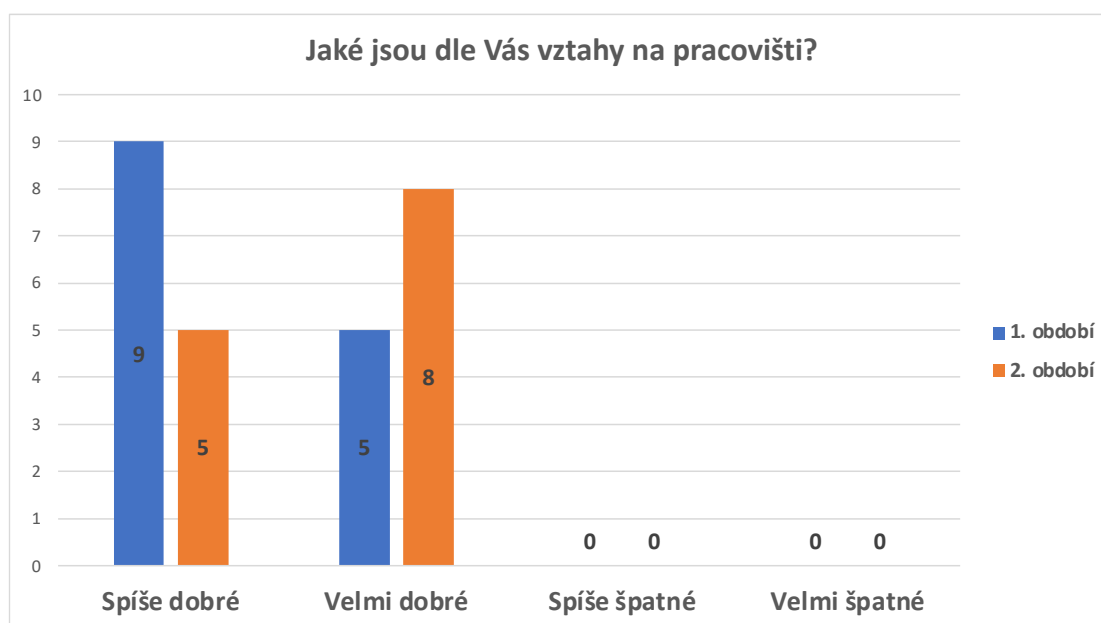
Devátá otázka se věnuje komunikaci na pracovišti. Komunikace je považována za hlavní stavební kámen úspěchu každé firmy. Po vypracování výsledků bylo zjištěno, že opět při porovnání období došlo ke změnám. Mezi hlavní změnu patří to, že se při změně stylu vedení značně zvýšila komunikace se zaměstnanci, tento pocit má 77 % tázaných. Zde je vidět největší změna, protože v prvním období byla výše komunikace značně nejistá.

V prvním období si bylo jisto o dostatečné komunikaci jen 46 % a zároveň dalších 62 % bylo nejistých a přiklonili se k odpovědi spíše ano. Nutno říct, že ani v jednom z období nepřišlo žádnému zaměstnanci, že by byla komunikace nedostatečná.



Graf 8: Dostatečná komunikace

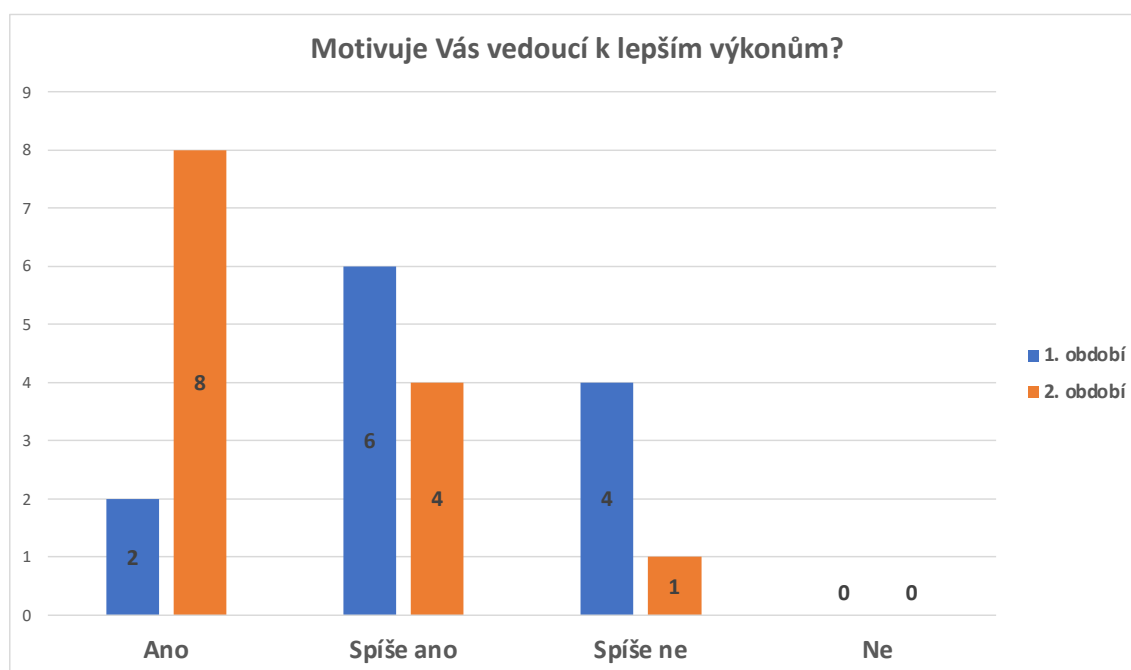
Otázka číslo deset pojednává o vztazích na pracovišti. Na výběr měli ze čtyř odpovědí, které se stupňovali od velmi dobré vztahy až po velmi špatné. Při porovnání výsledků daných odpovědí se dospělo k tomu, že se ve druhém období dle zaměstnanců znatelně zlepšily vztahy na pracovišti. V prvním období 69 % tázaných mělo pocit, že vztahy nejsou naprosto dobré, ale jen spíše dobré a pouze 38 % považovalo vztahy za velmi dobré. Naopak ve druhém období přišlo zlepšení, a to v takovém měřítku, že 62 % zaměstnancům připadalo, že vztahy jsou velmi dobré. Dále pak lze říct, že ani jednomu ze třinácti zaměstnanců nepřišlo, že by byly vztahy na pracovišti zcela špatné.



Graf 9: Vztahy na pracovišti

Jedenáctá otázka se zabírala obdobně jako devátá otázka velice důležitou částí chodu podniku, a tou je motivace. Ve zpracovaných údajích lze vidět, že v prvním období si pouze 15 % tázaných myslí, že je jejich vedoucí motivuje k lepším výkonům a 46 % přiznalo, že jsou motivováni jen částečně. Dokonce 31 % tázaných se domnívá, že při práci nejsou moc motivováni.

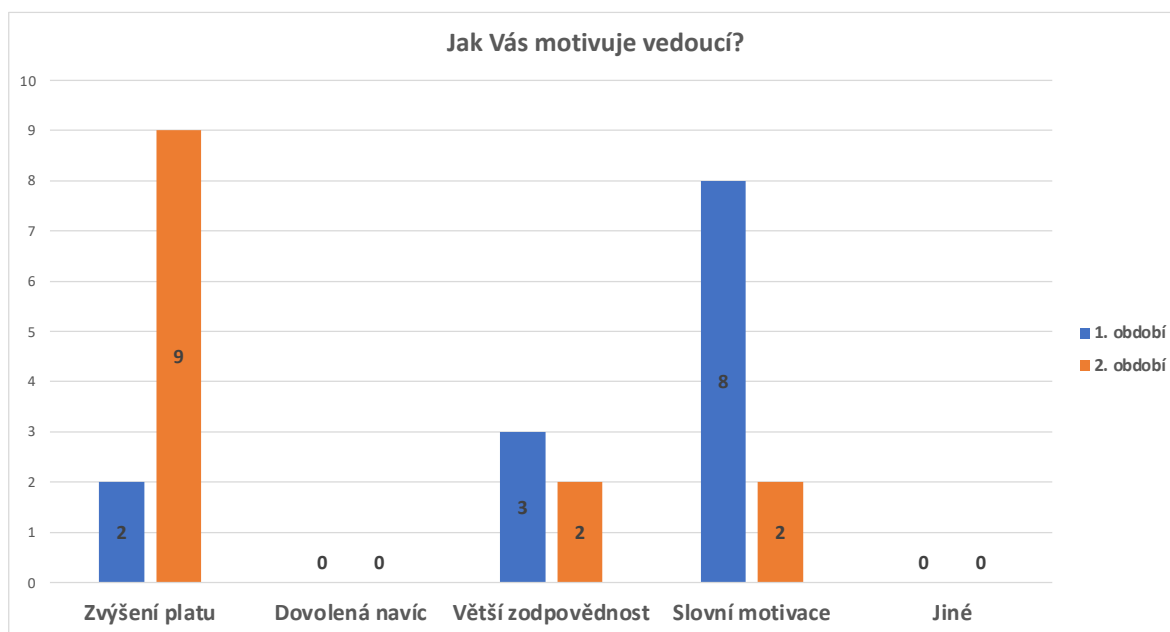
Naopak v druhém období lze obecně říct, že motivace ze strany vedoucího se razantně zlepšila k lepšímu. Dokonce 62 % tázaných je přesvědčeno o tom, že je vedoucí motivuje k lepším výkonům. Ve druhém období se také snížila ze 4 na 1 zaměstnanec, který si nepřipadá příliš motivován. V neposlední řadě je zřejmé, že ani v jednom z období žádnému zaměstnanci nepřipadá, že by byl neprosto nemotivován.



Graf 10: Motivace na pracovišti

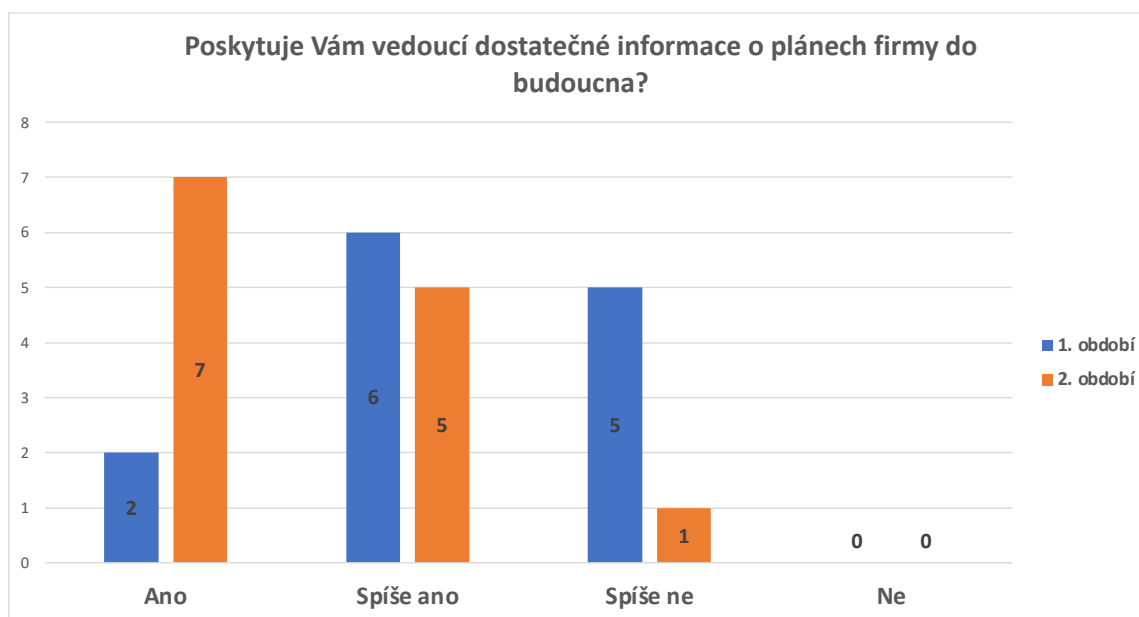
Dvanáctá otázka navazovala na otázku předešlou. V odpovědích byly nabídnuty různé varianty od zvýšení platu až po možnost „jiné“, kde mohl každý napsat svou vlastní variantu. Ve sloupcovém grafu č. 11 můžeme na první pohled poznat, že se jedná o zásadní změnu mezi obdobími. Lze také vidět, že v prvním období vedoucí své následovníky motivoval z velké části hlavně slovně. Tuto odpověď zaškrtnlo více jak polovina přesně 63 % dotazovaných. Dále pak 23 % vybralo jako formu motivace větší zodpovědnost a dalších 14 % zvýšení platu.

Naopak ve druhém období proběhla velká změna a to tak, že přes $\frac{3}{4}$ dotazovaných přesně 69 % vybralo možnost zvýšení platu. Tato odpověď odpovídá tomu, že se ve firmě změnil celkový přístup a styl vedení, který se podepsal i v motivaci jako takové. Zbytek respondentů se rozložilo do odpovědí větší zodpovědnosti a slovní motivace. Mimo jiné žádný ze zaměstnanců nemá pocit, že by byla předmětem motivace dovolená navíc, či něco jiného.



Graf 11: Forma motivace

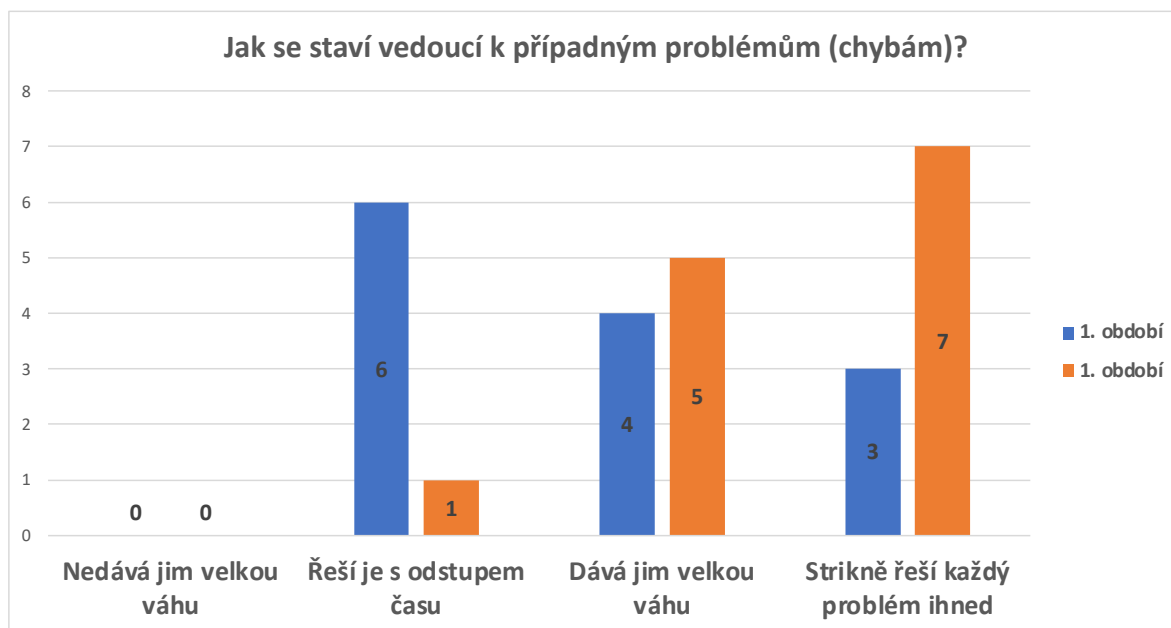
Třináctá otázka se týkala tématem ohledně poskytování informací. Zaměstnanci měli na výběr ze 4 odpovědí od ano až po ne. Po zpracovaných výsledcích porovnaných období vyšlo z grafu, jak můžete vidět níže, že částečné změny proběhly. V prvním období se zaměstnanci v odpovědích rozdělili skoro na dvě skupiny. První část respektive 47 % si stojí za tím, že jim vedoucí poskytuje jen částečně informace o plánech do budoucna a dalších 38 % je toho názoru, že se informace o budoucnosti spíše nedozvídají. Jen 15 % je zastáncem toho, že jsou v prvním období dostatečně obeznámeni o budoucím vývoji firmy. Naopak v druhém období se vše změnilo a vedoucí začal být více transparentní ke svým zaměstnancům. To vše lze také vypočítat z výsledků v grafu. Dokonce 54 % si myslí, že vedoucí poskytuje informace o budoucnosti dostatečně. Dále pak dalších 38 % si myslí, že informace jsou jen částečné. Mimo jiné ve výsledku lze říct, že v žádném období se nenašel ani jeden zaměstnanec, který by si myslel, že vedoucí neposkytuje žádné informace o budoucím chodu firmy.



Graf 12: Poskytování informací o budoucnosti firmy

Otázka číslo čtrnáct pojednává o tom, jak vidí zaměstnanci to, jak vedoucí řeší problémy, které se vyskytnou v průběhu pracovního dne. Jeden z hlavních rozdílů je, že v prvním období největší část tázaných, přesně 46 % odpovědělo tak, že vedoucí řeší problémy s odstupem času. Toto zjištění navazuje i na špatnou komunikaci a horší motivaci, která v prvním období probíhala, jak bylo ukázáno v grafech výše. Mimo jiné v prvním období se 38 % tázaných domnívalo, že vedoucí dává problémům velkou váhu a jen tři si myslí, že problémy řeší bezodkladně hned, jak nastanou.

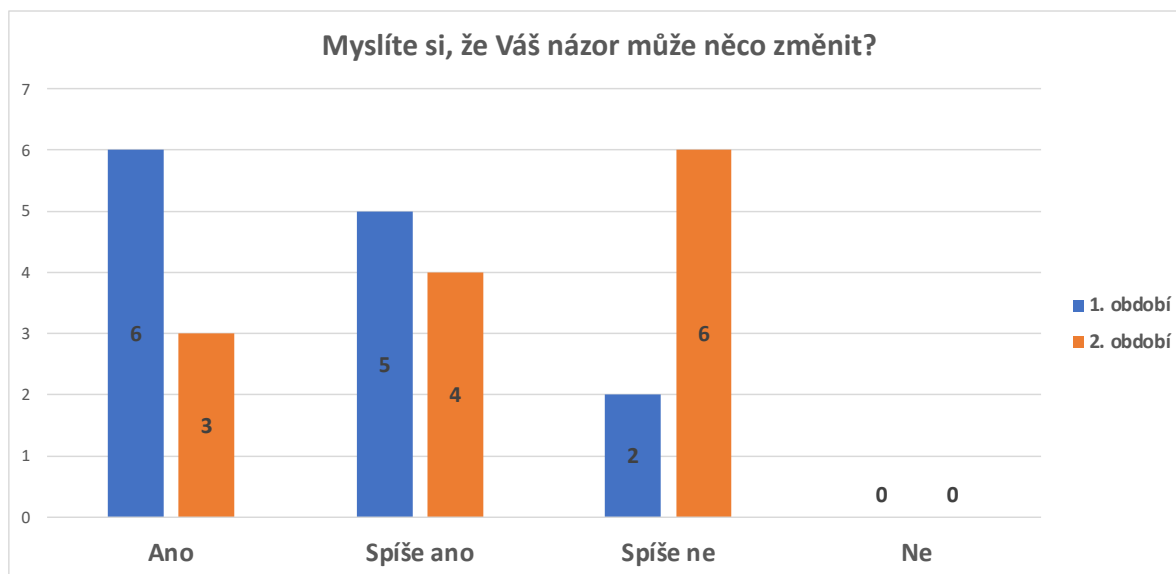
Naopak v druhém období proběhly změny v tom, jak vedoucí řeší problémy podle zaměstnanců. Největší část následovníků se přiklonila odpovědi, že vedoucí řeší problémy striktně a neodkladně hned jak nastanou. Přesně si tuto odpověď zvolilo 54 % tázaných. Dalších 38 % pak zvolilo, že vedoucí dává vzniklým problémům velkou váhu. Obecně lze říct, že ve druhém období se vedoucí značně změnil k lepšímu a neodkladně řeší každý problém. Mimo jiné je nutné dodat, že ani v jednom sledovaném období se nevyskytl zaměstnanec, který by měl pocit, že vedoucí nedává vzniklým problémům žádnou váhu.



Graf 13: Řešení problémů

Patnáctá otázka poskytla možnost vyjádřit svůj názor ohledně čehokoli v podniku. Zpracované výsledky odpovědí ukázaly, že všech 13 zaměstnanců podniku se shodlo, že mají dostatečný prostor projevit svůj názor. Možnost projevit svůj názor na cokoli je velice podstatná věc, jelikož tím zaměstnanec získá jakýsi pocit důležitosti, že může něco změnit.

Na doplnění otázky ohledně možnosti vyjádřit názor byla do dotazníku zvolena otázka číslo 16, která pojednávala o tom, zdali si zaměstnanci myslí, že jejich názor může něco změnit. V rámci porovnání testovaných období vyšly zajímavé výsledky, jelikož v prvním období se většina, přesně 46 % tázaných přiklonilo k tomu, že si myslí, že jejich názor může zaručeně něco změnit. Mimo jiné dalších 38 % si částečně myslí, že i jejich názor by mohl být použit v rozhodování o dalších krocích firmy. Jen 15 % si myslí, že váha jejich názoru nezmění nic. Naopak v druhém období lze vidět změna a to taková, že si zaměstnanci myslí, že jejich názor nemá moc velkou váhu a nemyslí si, že by mohli něco změnit. Na druhou stranu našli se i tací, kteří si myslí, že by jejich názor něco změnit mohl, každopádně se jejich číslo oproti prvnímu období snížilo skoro o polovinu. V neposlední řadě je nutno říct, že ani jeden zaměstnanec nezvolil v jakémkoli období odpověď takovou, že by si myslel, že jeho názor nemá ve firmě absolutně žádnou váhu.



Graf 14: Váha názoru

Otázka číslo sedmnáct pohlížela na kompetence jednotlivých zaměstnanců k úkolům, které mají od vedoucího zadane. Výsledky z dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulky č. 1. V otázce byly odpovědi formou škál od 1-5. 1 znamenalo, že zaměstnanec nemá žádné znalosti k provádění úkolů a 5 znamenalo, že zaměstnanec má všechny potřebné znalosti, informace a dovednosti k tomu, aby úkoly mohl bez problému řešit, viz. metodika. Z tabulky č. 1 je zřejmé, že v prvním období se 6 z 13 tázaných domnívá, že mají průměrné znalosti k vykonávání úkolů. Zároveň ale další 4 mají pocit, že jejich znalosti jsou zhruba 80 % a jen 3 z 13 si myslí, že mají dostatečné znalosti.

Naopak ve druhém období je znát, že se přístup vedoucího k přidělování úkolů změnil, protože 7 z 13 si myslí, že už má dostatečné znalosti a jen 1 zaměstnanec si myslí, že jsou jeho znalosti průměrné. Toto zjištění je zapříčiněno vyšším počtem školení, či diverzifikace jednotlivých úkolů. Obecně lze říct, že ve druhém období kvalita znalostí znatelně vzrostla. V neposlední řadě ani v jednom období se nestalo, že by si nějaký zaměstnanec myslel, že nemá skoro žádné nebo vůbec žádné znalosti k plnění daných úkolů od vedoucího podniku.

Máte dostatečné znalosti na vykonávání přidělené práce?	1	2	3	4	5
1. období	0	0	6	4	3
2. období	0	0	1	5	7

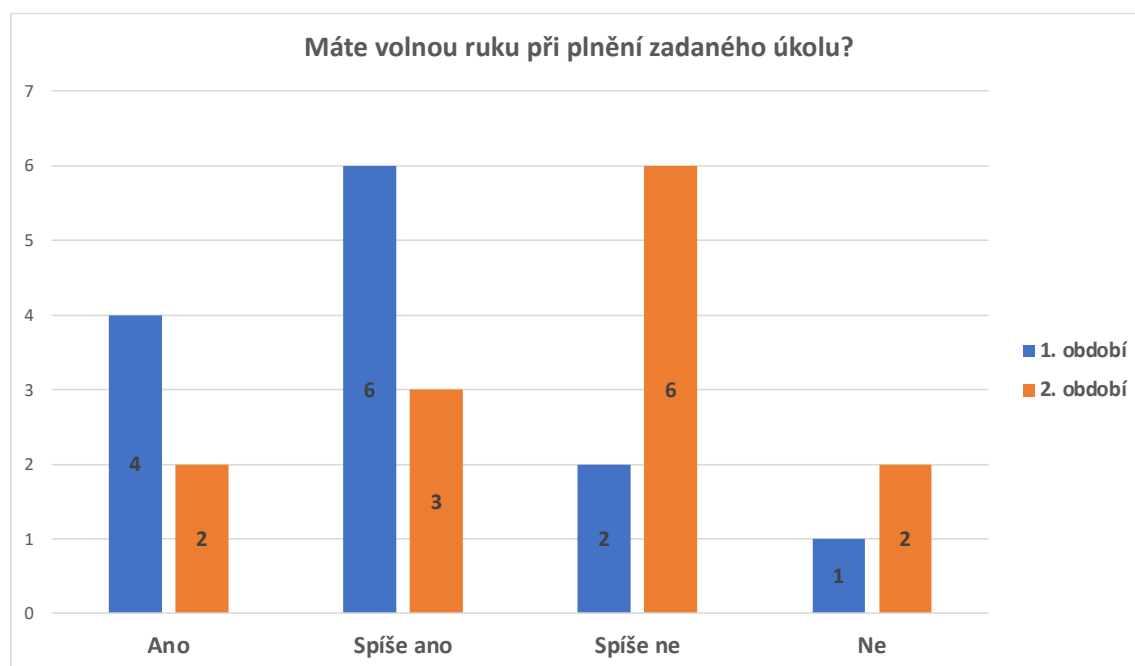
Tabulka 1: Znalosti pro plnění úkolů

V osmnácté otázce se zjišťovalo, jak moc jsou následovníci samostatní při plnění úkolů. Otázka na toto téma je velice důležitá pro pochopení toho, jak je to ve firmě nastavené a pro zjištění,

jak moc velký vliv má na samostatnost změna stylu vedení ve firmě. Z grafu č. 15 níže je viditelné, že se výsledky v porovnávaných obdobích znatelně liší.

V prvním období zaměstnanci měli převážně volnou ruku při plnění úkolů. Přesně 31 % tázaných zcela souhlasili se zadanou otázkou a dalších 46 % se přiklonili k tomu, že spíše mají volnou ruku než, že jí nemají. Jenom jeden zaměstnanec byl toho názoru, že musí plnit úkoly dle stanovených standardů.

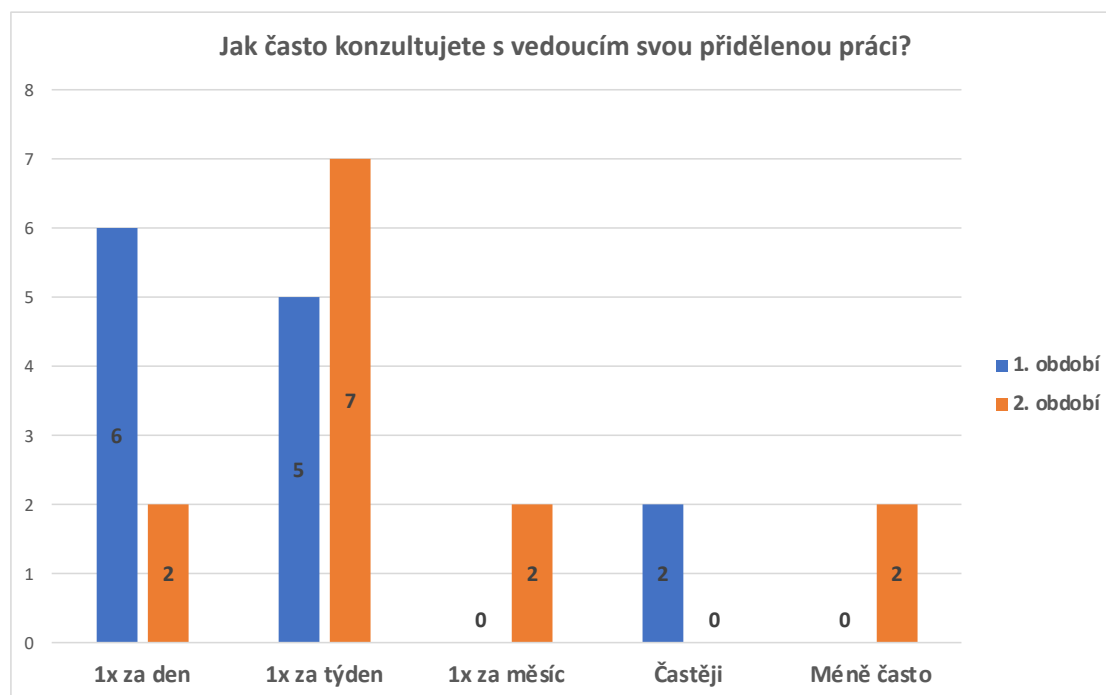
Naopak ve druhém období lze vyzorovat, že se volnost při plnění úkolů změnila spíše k variantě, že zaměstnanci musí plnit úkoly dle daných standardů a příruček. Přesně 46 % tázaných odpovědělo, že skoro nemají žádnou možnost dělat věci podle sebe a další 2, kteří zcela nesouhlasí, že by měli volnou ruku. Každopádně i ve druhém období se část zaměstnanců přiklonila k variantě, že mají stále možnost plnit úkoly podle sebe.



Graf 15: Volná ruka při plnění úkolů

V návaznosti na předešlou otázku byla vytvořena devatenáctá otázka, která zjišťovala, jak často zaměstnanci konzultují přidělenou práci. Ze zpracovaných výsledků je poznat, že změna stylu vedení ve druhém období se odráží na výsledcích i u této otázky. Sloupcový graf č. 16 níže znázorňuje, jak zaměstnanci v prvním období měli mnohem větší tendenci konzultovat svou práci se svým vedoucím. Přesně lze vyčíst, že 46 % tázaných konzultuje svou práci přibližně 1x za den a k tomu ještě další 2 tvrdí, že svou práci konzultují mnohem častěji. Mimo jiné 38 % v prvním období přiznává, že jim stačí konzultovat práci přibližně 1x za týden. Tyto informace jen potvrzují informace z otázky číslo sedmnáct, která je zpracovaná v tabulce č. 1.

Naopak ve druhém období lze vyzorovat, že zaměstnanci nemají takovou potřebu konzultovat svou práci tak často. Z grafu č. 16 níže můžeme vyzorovat, že 46 % tázaných přiznalo, že jim stačí konzultovat svou práci 1x do týdne a další 4 odpověděli, že obvykle konzultují svou práci i méně často. To vše vyplývá také z otázky číslo sedmnáct, kde bylo zjištěno, že zaměstnanci mají mnohem větší znalosti a informace k plnění jednotlivých úkolů, a proto nepotřebují konzultovat každý svůj krok.



Graf 16: Četnost konzultací s vedoucím

Ve dvacáté otázce byla zjišťována spokojenost jednotlivců s přidělováním úkolů k jejich osobě. Odpovědi byly opět formou škál stejně jako v otázce číslo sedmnáct. Z výsledků v můžeme vyzorovat, že v prvním období mělo 46 % tázaných pocit, že jsou spokojeni průměrně s přidělováním úkolů. Dokonce jeden zaměstnanec má pocit, že přidělování je na velmi špatné úrovni.

Na druhou stranu 31 % zaměstnanců si myslí, že přidělování je v optimální hranici a jeden je naprosto spokojen a přidělováním úkolů.

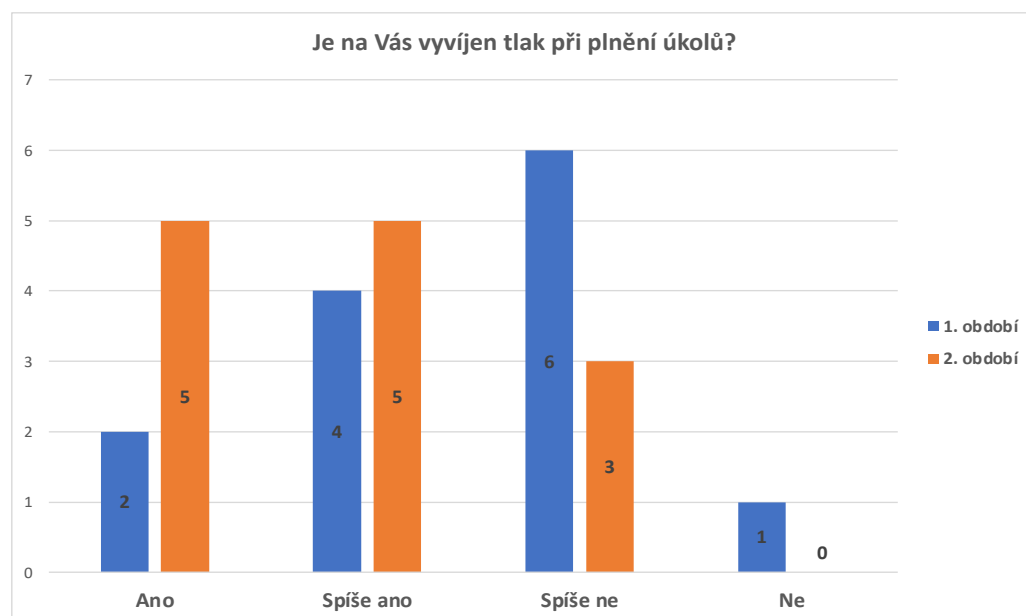
Naopak ve druhém období je vidět znatelné zlepšení, co se týká spokojenosti. 46 % tázaných má pocit, že přidělování je optimální a dokonce dalších 38 % je naprosto spokojeno s tím, jak jsou ve firmě delegovány jednotlivé úkoly. Pouze 2 zaměstnanci by byli spokojenější, kdyby se přidělování úkolů o něco zlepšilo. Obecně lze říct, že se zde opět podepsala provedená změna, a to dle tázaných k lepšímu.

Jak jste spokojeni s přidělováním úkolů?	1	2	3	4	5
1. období	0	1	6	5	1
2. období	0	1	1	6	5

Tabulka 2: Spokojenost s přidělováním úkolů

Předposlední dvacátá první otázka se zaměřovala na míru vyvíjeného tlaku na zaměstnance z pozice vedoucího podniku. Ze sloupcového grafu č. 13 níže lze krásně vyčíst, že v prvním období se více zaměstnanců přiklonilo k negativní odpovědi tedy, tedy ve větším případě na ně není tlak vyvíjen. Přesně řečeno, že 46 % tázaných zvolilo jako svou odpověď spíše ne, a dokonce jeden uvedl, že na něj není vyvíjen tlak v žádném případě. Na druhou stranu našli se i tací, kteří mají pocit, že na ně je tlak vyvíjen. Přesvědčení o tom bylo 15 % tázaných a dalších 31 % se přiklonilo k částečnému vyvíjení tlaku.

Naopak ve druhém sledovaném období se projevila značná změna. 38 % následovníků má pocit, že je na ně částečně vyvíjen tlak a dalších 38 % tázaných je o tom přesvědčeno. Pouze 23 % má pocit, že tlak, který vedoucí vyvíjí je v normě. Obecně lze říct, že v prvním období zaměstnanci cítí, že tlak ze strany vedoucího je minimální a ve druhém období je vidět, že pociťují růst tlaku při odvádění práce.



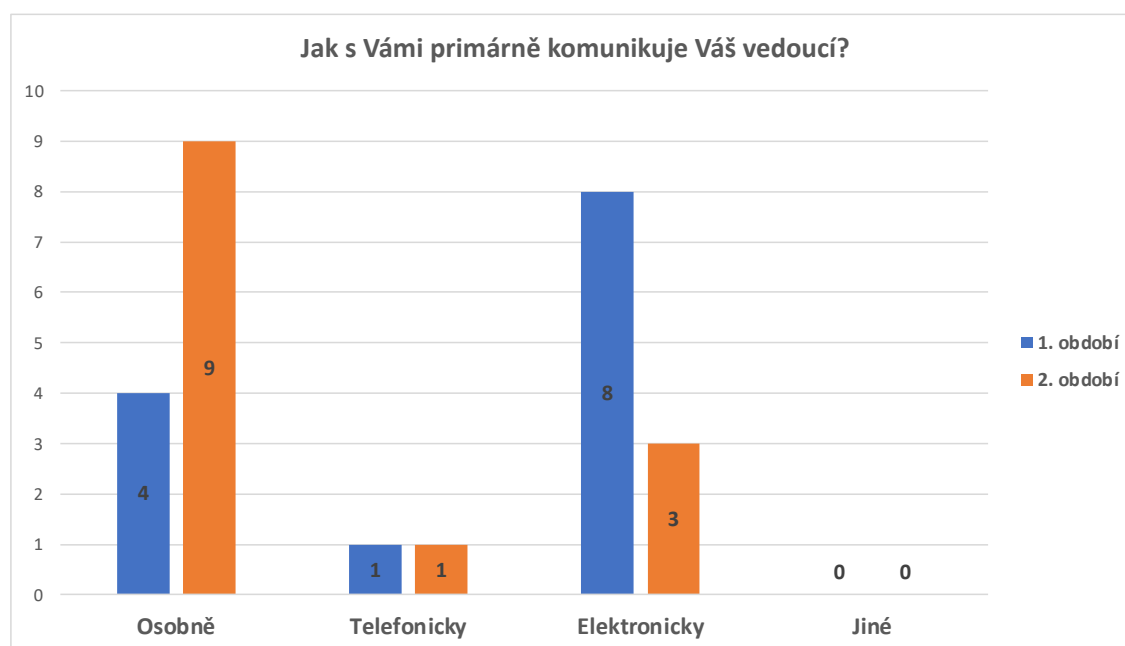
Graf 17: Vývoj tlaku ze strany vedoucího

Zcela poslední, dvacátá druhá otázka byla otevřená. V této otázce byly nabídnuty tři nejpoužívanější styly komunikace v podniku a potom možnost „jiné“, zde mohl každý uvést

jinou variantu, kterou komunikuje s vedoucím. Bohužel tuto možnost nikdo nevyužil ani v jednom období.

Dle sloupcového grafu č. 19 lze vyčíst, že v prvním období převládala komunikace elektronická. Tento výsledek přisuzován tomu, že první sledované období bylo v koronavirové krizi, která zapříčinila homeoffice. Lze vidět, že u 31 % tázaných převládala i přes opatření osobní komunikace. Dokonce u jednoho z tázaných byla nejčastější forma komunikace telefon. Naopak ve druhém období převládala dle výsledků komunikace osobní. Tento výsledek je zřejmý, a to z důvodu, že po novém roce bylo větší rozvolnění, a i v pracovním prostředí se dalo pracovat ve větších skupinách. Každopádně i tak někteří přesně 23 % nadále zůstali u elektronické komunikace. Mimo jiné u jediného tázaného stále převládala komunikace po telefonu.

Obecně lze říct, že komunikace ve druhém období byla znatelně lepší. Osobní komunikace je stále tou nejlepší formou, která může nastat.



Graf 18: Primární způsob motivace

4.1 Vybrané statistické údaje firmy

Po dotazníkovém šetření z metodiky práce následovalo celkové vyhodnocení a srovnání výkonu firmy ve vybraných obdobích. Za pomoci vedoucího byla získána jednotlivá data, která byla posléze zasena do níže zpracovaných tabulek. Obecně lze říct, že se jedná o ukazatele jak ekonomického, tak i čistě logistického směru. Pro zpracování firemních dat bylo zjišťováno přesně šest jednotlivých ukazatelů, které na sebe ikdyž pasivně velice často navazují.

	Počet vytvořených nových produktů	Počet objednávek	Obrat
1. období (1.8 - 1.2. 2021)	2000	17 000	24 mil.
2. období (1.8 - 1.2. 2022)	1000	13 000	28 mil.

Tabulka 3: Ukazatele firmy - zhoršení

Do tabulky výše byly vybrány ukazatele, ve kterých firma nevykázala zlepšení. Jak už bylo řečeno v metodice a dále pak je vidět v tabulce, i zde se porovnávala dvě období. Přesněji období 1.8 – 1.2 2021 a období 1.8 – 1.2. 2022. Zprva byl zjišťován počet nově vytvořených produktů vložených na e-shop. Zde z tabulky č. 3 je velice snadné vysledovat, že ve druhém období se počet nově vytvořených produktů snížil o polovinu a to přesně na 1 000. Dále pak se zaznamenával počet objednávek. V tomto ukazateli se druhé období také snížilo a to přesněji o 4 000 objednávek z původních 17 000. Tuto část uzavírá údaj o celkovém obratu v daných obdobích. Zde jde vidět, že ve druhém období je znatelně vyšší obrat a to přesněji o 4 miliony korun.

	Počet reklamací	Rychlost dodání / vyřízení objednávky	Rychlost vyřešení reklamace
1. období (1.8 - 1.2. 2021)	250	3,62 dnů	2 pracovní dny
2. období (1.8 - 1.2. 2022)	220	3,54 dnů	1,5 pracovního dne

Tabulka 4: Ukazatele firmy - zlepšení

Ve druhé tabulce č. 4 byly zpracovány ukazatele, ve kterých firma vykázala zlepšení. Opět zde byla porovnána dvě období. Jak můžeme vidět výše v tabulce, tak v ukazateli ohledně počtu reklamací proběhla změna. Počet reklamací se snížila na 220 z původních 250. Dále pak byla zkoumána rychlost vyřízení/dodání objednávky. V posledním ukazateli se prokázalo zlepšení, a to na 3,5 dne z původních 3,6 dne. Nutné podotknout, že v tomto průměru jsou také zaznamenány víkendy a dny kdy je svátek. Tedy pokud je objednávka vytvořená v pátek, tak je odeslaná až v pondělí, a to průměr zvyšuje. V tomto ukazateli se sledovala rychlost vyřešení

reklamace, a i zde se firma zlepšila. Přesněji řečeno se druhé období zlepšilo při vyřizování reklamací o půl celého dne.

4.2 Hlubkový rozhovor s vedoucím

Hlubkový rozhovor s vedoucím firmy byl vytvořen na začátku března roku 2022, ihned po dotazníkovém šetření, a po analýze firemních dat. Byl proveden na začátku března roku 2022 ihned po zpracování dat z dotazníku a firemních dat. V samotném hlubkovém rozhovoru se zjišťoval pohled vedoucího na provedené změny. Dále pak jeho podněty a jeho další kroky do budoucna z pohledu na vedení zaměstnanců. Mimo jiné se také poohlédl zpětně na uplynulá období, ve kterých změny probíhaly, a upřesňoval je. Vedoucímu firmy bylo položeno celkem 9 otázek na které následně odpovídal. Nutno podotknout, že rozhovor byl s pomocí souhlasu nahráván a následně přepsán do písemné podoby, jak je uvedeno níže.

1. Jak byste zhodnotil celkovou provedenou změnu v daných obdobích?

„Změna probíhala pomalu. Lidé nemají rádi změny, a tak je nutné akceptovat určité tempo, aby nedocházelo k větší fluktuaci. Změny je nutné zavčas komunikovat a školit určené pracovníky, to v našem prostředí nelze realizovat dostatečně kvalitně. Rychlost ecommerce oboru je obrovská a kapacitně nejsme schopni zajistit školení na různé změny dostatečně dopředu nebo kvalitně. To může samozřejmě vést k tomu, že někdo změnu neustojí, což je asi i jeden z důvodů větší fluktuace na manuálních pozicích. Nicméně situace je po zjetí změn stabilní a zejména vedoucí jednotlivých oddělení si jí pochvalují.

Jako obrovskou výhodu pro implementaci změn беру datovou stabilitu, podařilo se nám vytvořit datový sklad, který dokážeme číst pomocí powerbi a jsme schopni kvantifikovat problémy na všech úrovních – logistika, cash-flow, expedice, kvalita. Změna byla realizována právě i na základě zjištění z výstupů datového skladu.“

2. Jak byste zhodnotil sám sebe jako vedoucího v prvním sledovaném období a následně v druhém?

„Ohodnotil bych se jako průměr. Z kapacitních důvodů i vlivem roztržštěných priorit nemusela být řada změn dotažena a dostatečně prodiskutována a mohl narazit na odpor, byť ne hlasitě vyjádřený. V tomto ohledu jsem se nedokázal dostatečně opřít o své podřízené ve středním managementu, kteří buď změny realizovat nechtěli nebo nemají přesah uvažování, aby

ho dokázala realizovat nebo se změně sami bránili. Zde vidím velké selhání sebe v rámci komunikační linky a velké dynamiky. Na druhou stranu postupně se dynamika přetavila i díky datovému skladu a mimo sezóně do situací, kdy všichni pochopili systém a nikdo nevznnesl námitky na realizované změny. Věřím, že cesta je správná, protože klíčové metriky ať už ekonomické nebo logistické se zlepšují. V prvním období bych se tedy hodnotil průměrně a ve sledovaném období vlivem opory v datech již „lépe“.“

3. Jak dlouho dle Vás trvalo, než zaměstnanci změny přijali? Popřípadě jak jste to podpořil?

„Podle mého názoru zaměstnanci některé změny stále přijímají. Nejsem přesvědčen, že ve 100 % případů už jsou změny plně přijaty. Nicméně ty vyšší kategorie změn jistě ano a budeme řešit nižší úroveň, které jsou pro nás také důležité. Myslím, že většinu změn se podařilo přijmout v průběhu 2-3 měsíců. Největší rozdíl jsem zaznamenal propojením změn se mzdami. Tam byla změna implementována během 1 měsíce, a to byl i způsob, jakým jsem změny podpořil. Zároveň došlo v rámci mzdového propojení na navýšení výkonových složek mzdy, které zohledňují změny. Jinak řečeno – zaměstnanec, který rychleji implementoval nové procesy, dosáhl vyššího mzdového ohodnocení.“

4. Budete v novém stylu vedení pokračovat nebo se vrátíte k původnímu a proč?

„V novém stylu vedení budeme pokračovat a nadále ho rozvíjet. Určitě budeme pracovat na lepší komunikaci, školení a zdůvodňování, proč je nutné procesy řízení projektů realizovat jinak než doposud. V budoucnu budeme styl vedení rozšiřovat i na nižší úroveň zaměstnanců nikoli pouze v rámci středního managementu, ale i řadových pracovníků. Co nás k tomu vede je prostá ekonomika našeho počínání. Dosahujeme vyšší ziskovosti díky novému systému vedení a výkonovému odměňování a zároveň šetříme řadu nákladů, které se předtím tvářily jako nezbytné. Nastavuje nám to zrcadlo skutečné rentability na zaměstnance a ukazuje to správnější data než, která jsme doposud vnímali, a to nám umožňuje lépe řídit zásoby a realizovat investice a tím opět multiplikovat obchodní výsledky.“

5. Jaké jsou další vize firmy do budoucna?

„Zajistit bezkonkurenční zákaznický servis v rámci naší služby. Zvýšit hodnotu skladových zásob skrz matematické modelování a zajistit pro zákazníky rychlejší expedici objednávek. Automatizovat nezbytné procesy na úrovni administrativy, logistiky, účetnictví apod. s cílem ušetřit náklady a zajistit větší kvalitu výstupu. Zvýšit povědomí o značce na českém trhu a provést aktivizační kampaň skrz správně zvolenou marketingovou komunikaci. Zároveň chceme pracovat na brandu zaměstnavatele a rozšiřovat firemní benefity, nabízet kvartální, roční odměny nebo implementovat 13. platy. Celková konsolidace firemních financí, zajištění kvality výstupu služby v kombinaci s rozsáhlejším marketingem by měla vyústit k násobnému růstu společnosti a přechodem do vlastních prostor a upevnění pozice na trhu jako č. 1 v dané kategorii.“

6. Myslíte si, že je Vaše komunikace k následovníkům dostatečná? Jak byste specifikoval komunikaci s následovníky?

„Myslím si, že je komunikace dostatečná (myšleno nyní). Máme týdenní stand-upy, pravidelné porady (marketing, logistika, obchod, expedice apod.), měsíční reporty nově přijatých opatření a máme implementované prvky transparentnosti. Tím myšleno, že nově je většina dokumentů k dispozici zaměstnancům. Všichni zaměstnanci se tedy mohou podívat do internějších dat a mohou navrhnout nová opatření a zlepšení.“

7. Bylo pro Vás těžké se na nový styl vedení změnit, popřípadě proč?

„Ano bylo to těžké zejména v době, kdy jsem neměl datovou podporu, protože jsem byl slepý a nevěděl jsem, co po lidech chci a kam je chci dovést a pouze jsem bloudil. Nyní už máme kvantifikované cíle, stěžejní projekty, metriky a víme, která čísla jsou pro nás v pořádku a která nikoli. Na tento model se následně dá lépe nový styl vedení našroubovat. Je to i otázka určitého odosobnění se, protože s datovou podporou není vedení závislé jen na pocitu subjektivity z určitých jedinců nebo kolektivu. Na druhou stranu určitá role subjektivity je neustále nutná, protože datová podpora může mít určitou chybovost a je náchylná k velkým výkyvům, pokud dojde k přenastavení nějakého procesu.“

8. Jak moc si myslíte, že výměna stylu vedení změnila výsledky firmy?

„Myslím, že ekonomické výsledky změnila velmi, a to jsme pouze na začátku. Rentabilita změny stylu se určitě projeví v čase vícenásobně – nebudeme potřebovat tolik zaměstnanců

ani brigádníků, budeme schopni udržet kvalitu služeb při vysoké míře efektivity apod. Takže z krátkodobého hlediska je vidět výsledek, který bude ale v dlouhodobém měřítku násobně vyšší, zejména v situaci, kdy budeme model neustále upravovat a inovovat. “

9. Využije mé výsledky k dalšímu nastavení ve firmě, proč?

„Samozřejmě, výsledky práce budou sloužit jako podklady pro inovace daného modelu vedení. Externí pohled je vždy žádoucí zpětná vazba, která může přinést jiný pohled, než je interní vidění firemní kultury a procesů. “

5 Diskuze

Leadership ve společnosti Ferospoj s.r.o byl analyzován pomocí dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru. Výsledky byly následně zpracovány a v této části budou představeny jednotlivé podněty a největší změny ve stylu vedení v porovnávaných obdobích.

Ihned z počátku bylo zjištěno, že přes 60 % zaměstnanců si myslí, že jsou vedeni Demokraticky. To znamená, že vedoucí rozhoduje po většinu času za pomoci svých podřízených. Zajímají ho jejich názory a snaží se jejich poznatky implementovat do plnění úkolů. Jeho cílem je snažit se udržet týmového ducha a držet spíše přátelské klima v podniku. Naopak po zpracování dotazníků z druhého období jednoznačně vyplynulo, že zaměstnanci pocítili razantní změnu. Demokratický styl z minulého období už byl pro většinu zapomenutý. Nově se odpovědi lehce rozmělnily do nabízených stylů. Nutno vypíchnout, že největší podíl zaujímal styl Direktivní. Jako druhý pak Autokratický, který má prvky stylu Direktivního.

Obecně lze tedy říct, že vedoucí už zaujímal pozici velice aktivní. Vedoucí v těchto stylech vedení jsou velice přímočaří a rozhodují po většinu času o všem sami. Jsou předem stanovená kritéria plnění úkolů. Toto vše potvrzují i slova vedoucího z hloubkového rozhovoru, kde potvrdil, že ve druhém období již byly implementovány podnikové standardy, podle kterých se následně plnili jednotlivé úkoly. Tato změna zapříčinila lepší a rychlejší realizaci cílů firmy. Někteří měli pocit, že se styl vedení vůbec nezměnil anebo, že vedoucí zaujmul pozici Participativní, tedy že do ničeho nezasahoval. I zde se lze opřít o hloubkový rozhovor, kde vedoucí upřesňuje, že implementace nového stylu vedení je velice zdoluhavá a je možné, že někteří zaměstnanci se nestihli plně aklimatizovat na provedenou změnu. Závěrem této otázky je důležité říct, že vedoucí se rozhodl v tomto stylu pokračovat a nadále ho zdokonalovat, protože v něm vidí potenciál.

Mimo jiné tento styl a výsledek vedení dokládá i práce Kalášková (2019), ve které byl také zkoumán leadership ve firmě Ferospoj s.r.o. Ke svému zpracování použila velice známý test manažerského stylu GRID. V práci uvádí, že vedoucí uplatňuje styl „cukr a bič“. Toto tvrzení koresponduje s tím, co vyšlo i v tomto výzkumu.

V další otázce byla zjišťována míra spokojenosti s daným stylem vedení. Co se týká prvního období lze jasně vypožorovat, že skoro většina tedy 70 % zaměstnanců si nebylo přesně jisto s tím, že by byli stoprocentně spokojeni, jak jsou vedeni. Toto je zapříčiněno, že zaměstnanci necítili ve svém vedoucím leadera, někoho, kdo přímo zadá úkol a je si vším jistý a bude většinu věcí urgovat. Tvzení dokládá také odpověď vedoucího v hloubkovém rozhovoru, kde v otázce č.2 sám uznal, že jeho styl vedení v prvním období nebyl z jeho strany tak kvalitní. Uznal, že komunikace nebyla ve vysoké kvalitě a že měl mnoho úkolů, které nedokázal delegovat na své podřízené z důvodu neinformovanosti.

Dále pak ale při zpracování druhého období u této otázky proběhla opět změna, a to k lepšímu. Zaměstnanci skrze dotazníku sdělili, že jsou ve druhém období se stylem více spokojeni. Jak můžeme vidět v dotazníku, tak věková hranice je ve firmě nízká. Nutno tedy podotknout, že mladší pracovníci nemusí být profesně zralí a vyhovuje jim větší míra kontroly. Takže je tento výsledek ohledně spokojenosti s pevnějším stylem vedení předpokládatelný. V neposlední řadě je důležité říct, že ani v jednom sledovaném období nenastala ta varianta, že by byl nějaký zaměstnanec naprosto nespokojený se stylem, který byl ve firmě uplatňovaný.

Další velice stěžejní otázka byla zaměřena na komunikativnost vedoucího směrem ke svým následovníkům. Komunikace je velice zásadní a důležitý prvek při vedení. Jak už bylo řečeno výše v prvním období i dle vedoucího komunikace kolísala lehce směrem dolů. Toto tvrzení potvrzuje i výsledek z prvního období. Zaměstnanci zde uvedli, že výše komunikace s vedoucím nebyla taková, jak by si představovali. 60 % zaměstnanců si nebylo stoprocentně jisto tím, že by byla komunikace dle jejich představ. Naopak ve druhém období došlo ke značné změně. Téměř 80 % zaměstnanců si bylo stoprocentně jisto, že komunikace na pracovišti je dostatečná. Opět tyto informace jsou doloženy vedoucím, který nově zaváděl standardy, díky kterým každý ví, co a jak má při plnění úkolů dělat. Mimo jiné i sám vedoucí potvrdil, že se jeho komunikace ve druhém období zlepšila. I nadále je velice důležité zvyšovat informovanost v podniku a zvyšovat míru a kvalitu komunikace s týmem. Zde by mohli zafungovat týmové porady pro jednotlivá oddělení, které by se konali každý týden. Probralo by se, co se událo týden zpět, a co se dále plánuje. To by také mohlo dopomoci k lepším výkonům a náladě mezi zaměstnanci, kteří by věděli, jak na tom firma je a co je bude čekat do budoucna a zdali svou práci z předešlého týdne udělali správně či nikoli.

Když se přesuneme v otázkách o trochu dále, tak narazíme na otázku, která se zaměřovala na typ motivace. Samotná motivace je velice důležitou součástí při vedení zaměstnanců. Správné nastavení motivace dokáže ovlivnit více, než si člověk může na první pohled představit. Z prvního období lze vysledovat, že dle zaměstnanců motivace probíhala spíše formou slovní pochvaly. V určité míře je tento typ motivace důležitý každopádně by ale neměl převládat, jelikož zaměstnanci by chtěli i něco více než jen pochvalu. Z čehož mohou dále pramenit ne vždy jen aktivní problémy, ale spíše ty pasivní v hlavách každého. Ve druhém období po provedené změně stylu vedení se změnil i typ motivace. Dle zaměstnanců převládala motivace finančního rázu, tím myšleno zvýšení platu či bonusy. Tyto výsledky potvrzuje i vedoucí ve hloubkovém rozhovoru, kde v otázce č. 4 poukazuje na výkonové odměňování. Tedy, že zaměstnanci jsou více odměňováni za danou vykonanou práci jednotlivě. To vzbuzuje větší snahu a motivaci k odvádění lepší práce. Zároveň ale při neplnění přichází na řadu finanční snížení. Pro zlepšení a inovaci by bylo dobré zvyšovat motivaci formou vyšších odměn či pokusit se zavést například „akci“ zaměstnanec měsíce, čtvrtletí či roku.

Myslím si, že následovníci ve sledované společnosti, tedy zaměstnanci s nižším věkem uvítají kompetitivní soutěž. Výhrou může být dovolená navíc, finanční odměna anebo wellness hrazený společností. Společnost by si mohla vyhradit na tyto aktivity částku 2 000 Kč měsíčně, což by firmu stálo ročně 24 000 Kč. Pro lepší naložení s financemi s ohledem na zaměstnance by bylo dobré vytvořit MultiSport kartu. Díky této kartě by zaměstnanec dostal vyšší částku z bonusu a to o 31,1 %, z důvodu neplacení sociálního a zdravotního pojištění, jako je to například ze mzdy. Jednalo by se o velký benefit pro samotnou společnost, a to formou možného zefektivnění práce a větší motivace pracovníků k plnění podnikových cílů. Na úkor předem stanovených odměn by z toho těžili i zaměstnanci. Mimo jiné i samotný finanční náklad na benefity by byl díky výkonům bez problémů splacen.

V další otázce se větší změna věnovala míře informovanosti pro plnění přiděleného úkolu. Zaměstnanec, který nemá dostatečné informace k tomu, aby plnil zadané úkoly, bývá často frustrován a nechce pod takovým vedením pracovat. V prvním období docházelo ve větší míře k tomu, že následovníci neměli dostatečné informace. To mohla zapříčinit z velké části ne tak kvalitní komunikace viz. text výše. Ve druhém období se zvýšila informovanost o tom, jak daný úkol plnit, a tak se zvýšila i produktivita odváděné práce. Toto znění nám může s přehledem prezentovat statistický údaj poskytnutý firmou. Jedná se o rychlost vyřízení

reklamací. Jak můžeme vidět v tabulce č. 4, tak v prvním období trvalo vyřešit reklamaci v průměru 2 dny. Naopak v druhém období to trvalo zaměstnancům 1,5 dne což jak můžeme vidět je snížení o půl celého dne. Tato změna je vskutku pozoruhodná. To vše jen díky tomu, že se zvýšila komunikace ve firmě a zároveň zaměstnanci mají přesně daný postup, jak takový případ mají řešit, a to co nejrychleji a co nejkvalitněji. Dále pak mohla napomoci i motivace ve formě zvýšení platu za zlepšení a zrychlení procesu. Následně se snížil i počet reklamací z 250 na 220. Nutno ale podotknout, že snížení mohlo být zapříčiněno i nižším počtem objednávek ve druhém sledovaném období.

V poslední části diskuze se zaměříme na styl komunikace, který byl uplatňovaný ve vybraných obdobích. Komunikace v této firmě hrála velkou roli. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci v prvním období s vedoucím komunikovali převážně elektronickou formou a to přesně 8 z 13 dotazovaných. Zbytek komunikoval osobně, a to převážně kvůli tomu, že se jednalo o zaměstnance z kamenné prodejny či skladu. Ve druhém období se styl komunikace změnil a to tak, že většina zaměstnanců komunikovala s vedoucím tváří v tvář. Tyto rozdíly zapříčinila covidová situace, která ovlivnila mnohé firmy tím, že museli přesunout většinu svých zaměstnanců na homeoffice. Z tohoto důvodu se v prvním období ve firmě komunikovalo spíše elektronicky a ve druhém období, kdy nebyla covidová situace tak vážná a v České republice panovalo rozvolňování, tak zaměstnanci mohli komunikovat osobně.

Obecně lze tedy říct, že uskutečněné změny jsou kladné, a tudíž vyznívat, že tyto změny zapříčinily mnohá zlepšení v různých okruzích. V samotné firmě se zlepšila jak komunikace mezi vedoucím a jeho následovníky, tak i obecná informovanost. Zaměstnanci na změnu reagovali velice kladně a zlepšili své výkony. Důležité je ale říct, že provedené změny jsou potřeba aplikovat i nadále a zároveň na ně navazovat. Jednoduše řečeno to, že během druhého období vše vyvíjelo dobrým směrem neznamená, že to takto bude i nadále. Vedoucí nesmí se svou vizí polevit a musí nadále apelovat na jednotlivé parametry, které jsou potřeba zlepšit.

Vedoucí následně zhodnotil provedenou změnu velice kladně, a to od ekonomického růstu, až po náladu ve firmě. Díky větší komunikaci se zamezilo většímu vytváření chyb a tím pádem i snižování rizik poškodit chod firmy. Vedoucí také uvedl, že změny nastali vcelku velké

za tak krátký časový horizont. Počítá s tím, že z dlouhodobého hlediska se změna stylu vedení, a nejen to projeví mnohonásobně. V neposlední řadě vedoucí uvedl, že výsledky z tohoto šetření využije dál do budoucna a bude se je snažit aplikovat a zlepšovat. Jak v poslední otázce přiznal, že externí názor je velice důležitý než být jen zahleděný do interních pocitů a procesů.

6 Závěr

Jak můžeme z celé bakalářské práce vypožorovat, tak leadership je jedno z nejdůležitějších částí každého podniku, a to jak malého, tak i velkého. Vedení, které je v podniku uplatňováno má posléze velkou dohru na celkový výkon firmy. Zaměstnanec, který je spokojený, a ví co má dělat, samozřejmě odvádí posléze i skvělou práci. Všechny tyto faktory ovlivňuje vedoucí a je jen na něm, jak se k tomu postaví.

Cílem této bakalářské práce byla analýza stylu vedení zaměstnanců a následně navrhnout vhodná opatření ke zlepšení. Byla tedy zvolena varianta porovnání dvou období. V prvním období bylo zjištěno, jaký styl vedení je ve firmě dle následovníků uplatňován. Následně byla s vedoucím domluvena změna stylu vedení a po uplynutí stanoveného časového období byla změna vyhodnocena a porovnána s obdobím prvním. Jak již bylo mnohokrát zmíněno hlavním stavebním kamenem správného vedení zaměstnanců, je správné zvolení stylu vedení. Z tohoto důvodu byla celá práce zaměřena na různé styly a formy vedení v podnicích.

Celá tato práce obsahuje dvě větší části. Tou první je teoretická část, která se zaměřovala na vysvětlení a pochopení dílčích pojmů. Její sepsání následovalo až po individuálním prostudování potřebné literatury, která sloužila k pochopení daného tématu. Druhou částí byla praktická část, která poskytovala podstatné a důležité informace o celkových výsledcích. Součástí následně byly i různé analýzy, poznatky a návrhy změn, které napomohli převážně vybrané společnosti.

K analýze bylo použito již zmíněné dotazníkové šetření, které bylo vyplňováno následovníky, a to ve dvou obdobích. Díky dotazníku bylo zjištěno vše, co bylo potřeba, a to od stylu vedení až po vhodnost udělování úkolů. Varianta dotazníku pro vedoucího podniku nebyla poskytnuta, a to z důvodu, že s ním byl posléze proveden individuální hloubkový rozhovor. Mimo jiné poslední části analýzy společnosti byly vedoucím poskytnuty statistické informace, a to od ekonomických změn až po například zlepšení rychlosti vyřešení reklamace. Všechna získaná data byla následně zpracována do tabulek a grafů, které reprezentovali jednotlivé výsledky podniku. Každý graf i tabulka měla svůj individuální popis k lepšímu pochopení zkoumaného problému. Mimo jiné sloužili také ke grafickému znázornění počtu zaměstnanců, kteří se rozhodovali pro jednotlivé odpovědi. Na základě výsledků byla sepsána

diskuze, kde se porovnávala jednotlivá období, a zjišťovalo se, kde proběhlo zlepšení a kde zhoršení. Na závěr diskuze bylo sepsáno zhodnocení výsledků.

Jak bylo řečeno v diskuzi, proběhlá změna stylu vedení vedla ke značnému zlepšení a vedoucí v provedené změně stylu bude i nadále pokračovat. Všechny výsledky budou sloužit k následnému zlepšování firemních procesů a budou se dále modifikovat a usměrňovat. U míst, ve kterých neproběhlo zlepšení, se vedoucí bude muset zaměřit na jejich zlepšení, protože i malé kroky jsou důležité. V této fázi je důležité, aby následovníci byli spokojeni s tím, jak jsou vedeni a dále odváděli výkony, které budou pozitivně ovlivňovat celou firmu. Závěrem jsem rád a dle rozhovoru i vedoucí, že se změna provedla. Jelikož se z krátkodobého hlediska zlepšily výsledky, procesy a chod firmy.

I. Summary

The thesis deals with leadership in the company Ferospoj s.r.o. The aim of the thesis is to analyze the management of employees in the selected company and to propose measures to improve this area. A questionnaire method and an interview with the head of the entire company are used to analyze the management. The quality of companies is based on the right choice of management style, thanks to which employees perform better.

A questionnaire that employees completed in two periods was used for management analysis. Based on the results of the analysis of data from the first measurement, steps are proposed to change the leadership style, which lead to the development of the company. The second data measurement was used to identify the effectiveness of the change. Finally, the company's results for the period before and after were compared.

Key words: leadership style, questionnaire, management, quantitative research, interview

II. Seznam použité literatury

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130- 139.
- Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení* (2. vyd). CP Books.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Computer Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper. Row, 41
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozšířené vydání). Grada Publishing.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Dubrin, A.J. (2007). *Leadership Research: Findings, Practice, and Skills*. 5th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení* (2., rozš. vyd). Praha: C.H. Beck.
- Gardner, W. J. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.

Jílek, D. (2019). *Situační vedení*. Dusanjilek.cz. Retrieved November 24, 2021, from <http://www.dusanjilek.cz/blog/situacni-vedeni/>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.

Kadeřábková, M. (2021). *Delegování jako způsob manažerského myšlení aneb jak na to!*. Orangeacademy.cz. Retrieved November 24, 2021, from <https://orangeacademy.cz/clanky/delegovani/>

Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.

Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press.

Mládková, L., Jedinák, P., Minařík B., Požár J., Váňa J., Čandík M., Pojer J., Kný M. (2009). *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Mühlfeit, J., & Costi, M. (2017). *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno: Management Press.

Northouse, P. G. (2010) *Leadership: Theory and practice*. USA: Sage Publications, Inc.

Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (4., zcela přepracované vydání). Grada Publishing.

Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Grada Publishing.

Plevová, I., Babičová, M., Běčáková, M., Dolanová, D., Machová, A., Polochová, M., Slívová, E., Slowik, R., Stasková, V., & Růžková, D. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Grada Publishing.

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.

Rowe, K. (2007). *The imperative of evidence-based instructional leadership: Building capacity within professional learning communities via a focus on effective teaching practice*. Jolimont, Australia: Centre for Strategic Education.

Sashkin, M. (2004). *Transformational leadership approaches: A review and synthesis*. Sage Publications, Inc.

Steigauf, S. (2011). *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada.

III. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Znalosti pro plnění úkolů	33
Tabulka 2: Spokojenost s přidělováním úkolů	36
Tabulka 3: Ukazatele firmy - zhoršení	38
Tabulka 4: Ukazatele firmy - zlepšení	38

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Schéma základních stylů vedení	5
Obrázek 2: Pyramida 4M	10
Obrázek 3: Schéma manažerské mřížky GRID	17

Seznam grafů:

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců	22
Graf 2: Věkové rozložení	23
Graf 3: Styl vedení	24
Graf 4: Spokojenost s vedením	25
Graf 5: Četnost kontroly	26
Graf 6: Rovnost vedoucího a zaměstnance	26
Graf 7: Nálada ve firmě	27
Graf 8: Dostatečná komunikace	28
Graf 9: Vztahy na pracovišti	28
Graf 10: Motivace na pracovišti	29
Graf 11: Forma motivace	30
Graf 12: Poskytování informací o budoucnosti firmy	31
Graf 13: Řešení problémů	32
Graf 14: Váha názoru	33
Graf 15: Volná ruka při plnění úkolů	34
Graf 16: Četnost konzultací s vedoucím	35
Graf 17: Vývoj tlaku ze strany vedoucího	36
Graf 18: Primární způsob motivace	37

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

1. Jaký styl vedení si myslíte, že se ve firmě uplatňuje?

- ☐ Demokratický styl (při rozhodování se berou v potaz názory ostatních)
- ☐ Autokratický styl (vedoucí o všem rozhoduje sám)
- ☐ Direktivní styl (vysoce aktivní vedoucí, který dává rozkazy a příkazy, ostatní nemají takřka žádné slovo)
- ☐ Participativní styl (vedoucí se drží v pozadí a tolik se neprojevuje. Dává možnost projevit názor ostatních, ale do práce příliš nezasahuje)

2. Jste spokojeni se stylem vedení, který uplatňuje firma?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

3. Jak často jste v práci kontrolováni při odvedené práci?

- ☐ 1x za den
- ☐ 1x za týden
- ☐ 1x za měsíc
- ☐ Častěji
- ☐ Méně často

4. Přistupuje k Vám vedoucí jako k sobě rovnému?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

5. Jaká Vám přijde nálada ve firmě?

- ☐ Spíše dobrá
- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Spíše špatná
- ☐ Velmi špatná

6. Komunikuje s Vámi vedoucí dostatečně?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

7. Jaké jsou dle Vás vztahy na pracovišti?

- ☐ Spíše dobré
- ☐ Velmi dobré
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Velmi špatné

8. Motivuje Vás vedoucí k lepším výkonům?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

- ☐ Ne

9. Jak Vás motivuje vedoucí?

- ☐ Zvýšení platu
- ☐ Dovolena navíc
- ☐ Větší odpovědnost
- ☐ Slovní motivace / pochvala
- ☐ Jiné (možnost napsat co jiného)

10. Poskytuje Vám vedoucí dostatečné informace o plánech firmy do budoucna?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

11. Jak se staví vedoucí k případným problémům (chybám)?

- ☐ Nedává jim velkou váhu
- ☐ Řeší je s odstupem času („dává si na čas“)
- ☐ Dává jim velkou váhu
- ☐ Striktně řeší každý problém ihned

12. Máte dostatečnou možnost vyjádřit svůj názor?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

13. Myslíte si, že Váš názor může něco změnit?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano

- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

14. Máte dostatečné znalosti na vykonávání přidělené práce?

(1 bude nejmín a 5 nejvíc)

- ☐ 1–5

15. Máte „volnou ruku“ při plnění zadaného úkolu?

(práci si plníte často dle Vašeho uvážení a ne dle daných firemních směrnic)

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

16. Jak často konzultujete s vedoucím svou přidělenou práci?

- ☐ 1x za den
- ☐ 1x za týden
- ☐ 1x za měsíc
- ☐ Častěji
- ☐ Méně často

17. Jak jste spokojení s přidělováním úkolů?

(1 nejmín a 5 nejvíc)

- ☐ 1–5

18. Je na Vás vyvíjen tlak při plnění úkolů?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne

- ☐ Ne

19. Jak s Vámi primárně komunikuje Váš vedoucí?

- ☐ Osobně
- ☐ Telefonicky
- ☐ Elektronicky
- ☐ Jiná varianta

20. Jak dlouho jste zaměstnancem této firmy?

- ☐ Otevřená otázka

21. Pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž
- ☐ Jiné

22. Věk?

- ☐ méně než 18
- ☐ 18–23
- ☐ 24–29
- ☐ 30–35
- ☐ 36–41
- ☐ 41 a více