Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

# Leadership v konkrétní organizaci

Bakalářská práce

2022 Martina Bubeníková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Martina Bubeníková** |
| Osobní číslo: | **E19176** |
| Studijní program: | **B0413A050008 Ekonomika a management** |
| Studijní obor: | **Management podniku** |
| Téma práce: | **Leadership v konkrétní organizaci** |
| Zadávající katedra: | **Ústav podnikové ekonomiky a managementu** |

## Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce bude teoreticky vymezit základní vlastnosti leadershipu a charakterových vlastností leadra a manažera. Na základě dotazníkového šetření verifikovat zjištěné teze z literární rešerše. Na základě verfikace a komparace s odbornou literaturou návrh možných zlepšení současného stavu.

Osnova:
- Základní pojmy managementu.
- Leadership.
- Představení vybrané organizace.
- Leadership v konkrétní organizaci.
- Doporučení současného stavu.

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

Seznam doporučené literatury:

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
POHLUDKA, Michal. Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu. Praha: Marmer Media, 2018. ISBN 978-80-270-3105-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

L.S.

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

**Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 27. 4. 2022

Martina Bubeníková v. r.

# PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce. Zároveň děkuji zaměstnancům společnosti DAKO-CZ, a.s. za veškeré informace, které mi byly poskytnuty. Rovněž děkuji mé rodině za trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

## ANOTACE

*Bakalářská práce se zabývá leadershipem ve společnosti DAKO-CZ, a.s. Tato práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů týkajících se této problematiky. V praktické části práce je nejprve představena vybraná společnost a následně výsledky provedeného výzkumu pomocí dotazníkového šetření. V poslední části dochází ke komparaci s odbornou literaturou a preferovaným stavem. Na konci jsou navrženy zlepšení.*



## KLÍČOVÁ SLOVA

*Manažer, management, leader, leadership, vlastnosti a dovednosti, manažerské funkce, motivace, autorita*


## TITLE

*Leadership in specific organization*


## ANNOTATION

*The bachelor thesis deals with the leadership principles at DAKO-CZ, a.s. (public limited company). This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part of this thesis is focused on determine basic terms concerning with this matter. In the practical part is presented chosen company and consequently the results of internal survey based on questionnaire are presented. The last part is focused on the cooperation with professional or scholarly literature and the prefer situation. On the end are suggestions for improvement.*



## KEYWORDS

*Manager, management, leader, leadership, qualities and skills, functions of management, motivation, authority*

# OBSAH

**SEZNAM OBRÁZKŮ ..... 9**

**SEZNAM TABULEK ..... 9**

**SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK ..... 9**

**ÚVOD ..... 11**

**1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU ..... 13**

1.1 Management ..... 13

1.2 Manažer ..... 13

1.2.1 Požadavky na manažery ..... 14

1.2.2 Vlastnosti manažera ..... 14

1.3 Úrovně managementu ..... 15

1.4 Manažerské funkce ..... 16

1.4.1 Plánování ..... 16

1.4.2 Organizování ..... 17

1.4.3 Rozhodování ..... 17

1.4.4 Vedení lidí ..... 18

1.4.5 Kontrola ..... 19

1.5 Druhy managementu ..... 19

1.6 Shrnutí ..... 20

**2 LEADERSHIP ..... 22**

2.1 Leader ..... 23

2.1.1 Vlastnosti a dovednosti leadera ..... 24

2.1.2 Tvorba a prodej strategie ..... 26

2.2 Styly vedení ..... 27

2.3 Motivace ..... 28

2.4 Autorita ..... 30

2.5 Zjištěné teze z literární rešerše ..... 31

2.6 Shrnutí ..... 32

**3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE ..... 33**

3.1 Základní údaje ..... 33

3.1.1 Vize společnosti ..... 34

3.1.2 Poslání společnosti....34
3.2 Historie....34
3.3 Organizační struktura....35
3.4 Marketingový mix....36
3.5 Skladba pracovníků....38
3.5.1 Kompetenční model pracovních míst managementu....38
3.6 Shrnutí....39
**4 LEADERSHIP V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI....41**
4.1 Tvorba dotazníkového šetření....41
4.1.1 Cíl dotazníkového šetření....41
4.1.2 Distribuce dotazníkového šetření....42
4.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek....42
4.3 Shrnutí....58
**5 DOPORUČENÍ SOUČASNÉHO STAVU....60**
5.1 Komparace tezí s výsledky dotazníkového šetření....60
5.2 Porovnání aktuálního stavu se stavem preferovaným....61
5.3 Doporučení....64
**ZÁVĚR....66**
**ZDROJE....68**
**SEZNAM PŘÍLOH....70**

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Druhy manažerských činností podle úrovně řízení ..... 16
Obrázek 2: Fáze rozhodovacího procesu podle Simona ..... 18
Obrázek 3: 3 a půl P dle Owena ..... 24
Obrázek 4: Schéma strategie organizace ..... 26
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb ..... 28
Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb orientovaná na podnik ..... 29
Obrázek 7: Čtyři pravidla motivujících úkolů ..... 29
Obrázek 8: Umístění firmy v ČR ..... 33
Obrázek 9: Areál společnosti na tzv. "zelené louce" ..... 35
Obrázek 10: Logo DAKO-CZ, a.s. ..... 35
Obrázek 11: Pohlaví respondentů ..... 43
Obrázek 12: Věkové kategorie respondentů ..... 43
Obrázek 13: Dosažené vzdělání respondentů ..... 44
Obrázek 14: Délka pracovního poměru ..... 45
Obrázek 15: Četnost nadřízených ..... 45
Obrázek 16: Spokojenost s vedoucím ..... 46
Obrázek 17: Charakteristika vztahu s vedoucím ..... 47
Obrázek 18: Nejvyužívanější styl vedení ..... 51
Obrázek 19: Autorita vedoucích ..... 52
Obrázek 20: Preferovaný styl vedení ..... 57
Obrázek 21: Znalost vize a mise ..... 57

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Složky emoční inteligence podle Golemana ..... 25
Tabulka 2: Počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích ..... 38
Tabulka 3: Vlastnosti a dovednosti vedoucích pracovníků ..... 48
Tabulka 4: Nejčastěji využívané podněty k motivaci ..... 49
Tabulka 5: Nejdůležitější vlastnosti a dovednosti vedoucích podle respondentů ..... 53
Tabulka 6: Nejdůležitější podněty motivace pro respondenty ..... 56
Tabulka 7: Porovnání vlastností a dovedností vedoucích ..... 62
Tabulka 8: Porovnání motivačních nástrojů ..... 63
Tabulka 9: Porovnání stylů vedení ..... 64

# SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|---|---|
| atd. | a tak dále |
| apod. | a podobně |
| aj. | a jiné |
| tzv. | takzvaný, takzvaně |
| tzn. | to znamená |
| a.s. | akciová společnost |
| kol. | kolektiv |

# ÚVOD

Za úspěchy jakékoli organizace často stojí mnohem více úsilí, než se na první pohled může zdát. Významnou roli ve schopnosti dosahovat předem stanovených podnikových cílů má například také management a leadership, na který je zaměřena tato bakalářská práce. Právě vlastnosti, dovednosti, styly vedení leaderů a manažerů jsou to, co může ovlivnit úspěch organizace. Dalo by se tedy říct, že přítomnost schopných vedoucích pracovníků je jedním z předpokladů k dosahování podnikových cílů.

**Cílem bakalářské práce bude teoreticky vymezit základní vlastnosti leadershipu a charakterových vlastností leadera a manažera. Na základě dotazníkového šetření verifikovat zjištěné teze z literární rešerše. Na základě verifikace a komparace s odbornou literaturou návrh možných zlepšení současného stavu.**

Aby byl naplněn cíl, bude bakalářská práce rozdělena do pěti samostatných kapitol. První kapitola bude definovat základní pojmy týkající se především oblasti managementu. Nejprve představí samotný management, následně manažera, manažerské kompetence. Budou představeny vlastnosti a kvality manažera, o nichž jednotliví autoři tvrdí, že by je úspěšný manažer měl mít. Součástí bude také představení úrovní managementu a jednotlivých manažerských funkcí. Poslední část této kapitoly se bude zabývat jednotlivými druhy managementu.

Druhá kapitola bude soustředěna na leadership. Budou zde vymezeny základní pojmy týkající se tohoto tématu. Nejprve bude definován leadership, leader a v neposlední řadě i vlastnosti a dovednosti, kterými by měl disponovat. Následně bude představena podkapitola s názvem „Tvorba a prodej strategie“, která vysvětlí, proč a jak existence strategií pomáhá vedoucím pracovníkům. Dále budou definovány jednotlivé styly vedení. Poslední podkapitoly se budou zabývat motivací a autoritou.

Třetí kapitola bude věnována praktické části bakalářské práce. Cílem této kapitoly bude představení vybrané organizace DAKO-CZ, a.s. V první podkapitole budou uvedeny základní údaje – vznik, právnická forma, sídlo apod. Následně bude představena vize a poslání. Dále bude v krátkosti shrnuta několikaletá historie společnosti. Další podkapitoly se budou zabývat marketingovým mixem, skladbou pracovníků. V poslední podkapitole bude uveden kompetenční model pracovních míst managementu.

Čtvrtá kapitola bude zaměřena na leadership v již zmíněné společnosti. Nejprve bude představena výzkumná metoda, kterou bude dotazníkové šetření. První podkapitola se bude zabývat tvorbou dotazníkového šetření. Následně budou specifikovány jednotlivé cíle

a představena forma distribuce výzkumu. Další podkapitola bude obsahovat rozbor výsledků jednotlivých otázek a také porovnání výsledků s tvrzením autorů odborné literatury.

Poslední kapitola této bakalářské práce bude komparovat výsledky šetření se zjištěnými tezemi z literární rešerše a také představy zaměstnanců se současnou situací v podniku. Na základě výsledků výzkumu budou sepsána doporučení k možnému zlepšení současného stavu.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Úvodní kapitola bakalářské práce bude věnována představení a vysvětlení základních pojmů, které jsou nedílnou součástí managementu. Jako první bude definováno slovo management, pojem manažer. Následně budou uvedeny jednotlivé úrovně managementu a manažerské funkce. Poslední podkapitola bude popisovat jednotlivé druhy managementu.

## 1.1 Management

Slovo management už asi každý někdy slyšel, i tak se ale může stát, že se naše představy mnohdy liší. A to z toho důvodu, že tento výraz má mnoho různých definicí, které jsou sice založeny na stejném principu, ale každá je brána z jiného úhlu pohledu.

Jaromír Veber (2009) uvádí, že: „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“* Další autoři, Donelly, Gibson, Ivancevich (1997) vysvětlují, že „*management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“*

Tento výraz byl převzat z anglického „to manage“, které v překladu znamená spravovat, vést nebo řídit. Nicméně v současné době nedochází k jeho překladu, jelikož má mezinárodní platnost. Jeho původní anglická verze je využívána v mnoha zemích. (Veber, 2009; Blažek, 2014)

Hlavním cílem managementu je vytvářet organizace, které prosperují. Dalo by se tedy říct, že za každou úspěšnou firmou stojí dobré vedení. Co se týče způsobu vedení, neexistuje žádný univerzální způsob, který by byl ověřený a zajistil prosperitu. Vedení firmy vždy musí brát v potaz všechny aktuálně se vyskytující skutečnosti a s nimi následně pracovat. (Veber, 2009)

## 1.2 Manažer

Pod pojmem „manažer“ je označován vedoucí pracovník, který má odpovědnost za chod firmy, jejího konkrétního střediska nebo organizační jednotky.

Jaromír Veber (2009) říká, že v této funkci odpovědný pracovník na základě zvolení, jmenování nebo například zmocnění vykonává řídící činnosti, které následně ovlivňují chod celé organizace. Pro možnost vykonávání funkce musí daný zaměstnanec disponovat odpovídajícími znalostmi a odbornými dovednostmi. V současné době nyní mnoho společností vyžaduje po potencionálních zájemcích o manažerské pozice i praktické zkušenosti.

Další autoři ve své knize uvádí, že manažer je člověk, který se snaží zajišťovat co nejlepší chod společnosti, případně jejich středisek a útvarů. A zároveň usiluje o maximální efektivitu. Je to vedoucí zaměstnanec, který má pod sebou další zaměstnance a společně s nimi se snaží dosahovat vytyčených cílů. Za své výsledky je odpovědný on sám. Manažer zároveň odpovídá i za vedení ostatních zdrojů společnosti, jako jsou například finance, časové termíny apod. (Armstrong, Stephens, 2008)

### 1.2.1 Požadavky na manažery

Detailní popis, jak by měl vypadat ideální manažer neexistuje. Přesto jsou však nastaveny určité základní požadavky, kterými by měl dobrý manažer disponovat. Většina autorů se shoduje, že se musí jednat o souhru dvou dimenzí. A to konkrétně o odborné znalosti a o vhodné chování – v dané organizaci i mimo ni. (Veber, 2009)

Co se týče odborných znalostí, manažeři je nabývají především pomocí školního vzdělávání, ať už se jedná o základní, střední nebo vysoké školy. K dispozici jsou pak i další nadstavbová studia. Veber (2009) ve své knize zmiňuje konkrétně MBA – Master of Business Administration, které podle jeho slov má rozšířit informace o jejich specializaci a pomoci nahlédnout do praxe. Dále pak klade velký důraz na sebevzdělávání a následné využívání nových poznatků v praxi. Zmiňuje, že úspěšný manažer musí být také zdatný vůdce a koordinátor.

### 1.2.2 Vlastnosti manažera

Vlastnosti ideálního manažera je obtížné definovat. Avšak tři autoři – Boydell, Burgoyne a Pedler na základě svého výzkumu tvrdí, že existují určité vlastnosti a kvality, kterými by úspěšní manažeři měli disponovat. Konkrétně se jedná o:

1) *„znalost základních faktů,*
2) *odpovídající odborné znalosti,*
3) *soustavná citlivost na události,*
4) *analytické dovednosti a dovednost řešit problémy a rozhodovat/posuzovat,*
5) *sociální dovednosti a schopnosti,*
6) *emoční pružnost,*
7) *proaktivitu, iniciativitu,*
8) *kreativitu,*
9) *duševní čilost, bystrost,*
10) *vyvážené zvyky a dovednosti učit se,*

*11) znalost sama sebe.“* (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1986 cit. podle Armstrong, Stephens, 2008)

## 1.3 Úrovně managementu

V současnosti mají manažeři v podnicích opravdu velký význam. Společnosti si na jejich výběru obvykle dávají velmi záležet, jelikož na jejich budoucích rozhodnutí může stát chod celé organizace.

Čím více se v minulosti podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozrůstaly, tím byl na manažery vyvíjen čím dál vyšší tlak z hlediska řízení a rozdělení managementu. Ten je v současnosti členěn do tří základních úrovní. (Veber, 2009)

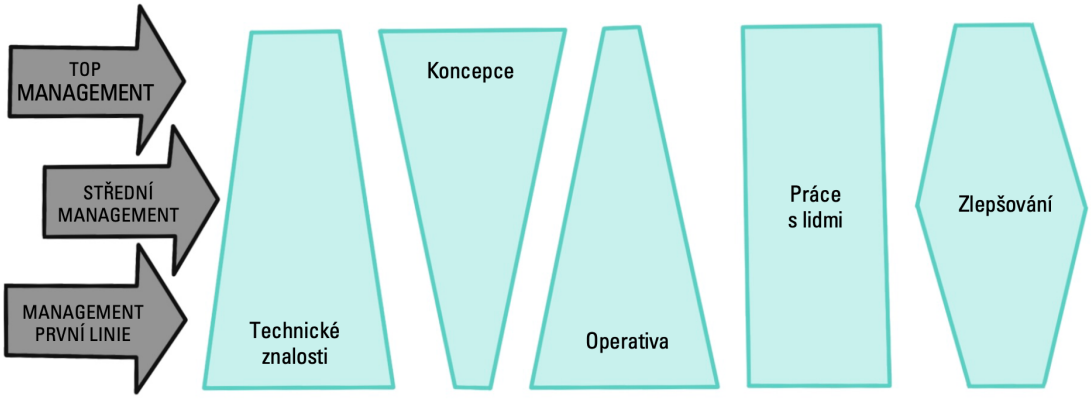
**Manažeři první linie** – jsou to manažeři nejnižšího stupně, kteří řídí přidělené zaměstnance a jsou s nimi v každodenním styku. Zadávají dílčí úkoly, kontrolují a hodnotí. Do této kategorie patří například mistr konkrétního střediska, vedoucí dílny, vedoucí úseku apod. (Veber, 2009; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

**Střední manažeři** – Veber (2009) uvádí, že tato skupina pracovníků se řadí k té nejpočetnější. Dále zmiňuje, že tito zaměstnanci stráví až 40 % jejich pracovního času získáváním, aplikováním a předáváním informací. Patří sem vedoucí pracovníci větších útvarů, jako je například nákup, prodej, distribuce, kontrola apod. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

**Vrcholoví manažeři** – také často nazýváni jako „top management“ jsou manažeři nejvyšších úrovní. Mají významný vliv, jelikož na jejich práci závisejí konečné výsledky. Jejich hlavní náplní je koordinovat a usměrňovat chod celé organizace, pro kterou pracují. Zároveň by ji také měli dobře reprezentovat, a to jak ve svém vnějším okolí, tak i před vlastníky, zaměstnanci, dodavateli apod. (Veber, 2009; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

V menších organizacích zpravidla bývá zvykem, že vlastníci vykonávají i funkci vrcholového neboli top manažera. Ve větších podnicích tomu bývá právě naopak, zde je role manažera a vlastníka obvykle oddělena. (Veber, 2009)

Typické činnosti manažerů všech úrovní rámcově znázorňuje schéma na obrázku číslo 1.




*Obrázek 1: Druhy manažerských činností podle úrovně řízení*

Zdroj: vlastní zpracování převzato podle (Veber, 2009)

## 1.4 Manažerské funkce

Každý manažer musí vykonávat základní manažerské funkce. Je obecně známé, že mezi tyto funkce patří rozhodování, plánování, organizování, kontrola a vedení lidí.

### 1.4.1 Plánování

Úkolem plánování je tvorba cílů, kterých chce organizace dosáhnout za určitý časový horizont. Součástí plánu jsou i jednotlivé dílčí kroky, které organizaci pomohou předem vytyčených cílů skutečně dosáhnout. Při plánování se musí brát v potaz mnoho faktorů, které by podnik mohly velice ovlivnit. Jsou to například rozpočty, aktuální hospodářský výsledek, zdroje financování apod. (Veber, 2009; Armstrong, Stephens, 2008)

Michael Armstrong a Tina Stephens (2008) ve své knize uvádí, že plánování je kombinace systematického smýšlení jedince a využití zdravého rozumu. Podle jejich slov „*každý plán obsahuje čtyři klíčové složky:*

1. ***cíl*** *– čeho má být dosaženo,*
2. ***program činnosti*** *– specifikuje kroky potřebné k dosažení cíle,*
3. ***potřebné zdroje*** *– jaké zdroje v podobě peněz, lidí, vybavení a času budou zapotřebí,*
4. ***dopad*** *– dopad splnění plánů organizace (v podobě nákladů a přínosů).“*

Podle Jaromíra Vebera (2009) plány můžeme také členit podle různých hledisek, nejčastěji jsou však v praxi děleny na:

- časové,
- dle úrovní rozhodovacího procesu,
- věcné náplně plánů,
- dle účelů, ke kterým slouží.

Časové plány lze dále dělit na **krátkodobé**, které jsou sestavovány na dobu maximálně jednoho roku, **střednědobé**, tvořeny na jeden až čtyři roky, a **dlouhodobé**, ty jsou sestavovány na pět a více let dopředu. (Veber, 2009)

Dle úrovně rozhodovacího procesu, jak již bylo zmíněno, jsou plány děleny na **strategické**, které vypracovává top management a jsou zde specifikovány strategické záměry. Shodují se s vizí organizace. **Taktické** plány zpracovává střední management a následně schvaluje top management. Obvykle jsou vypracovány na dobu jednoho roku. Řeší konkrétní úkoly, které plynou ze strategických plánů. Na nejkratší období (čtvrtletí, měsíce, týdny apod.) jsou sestavovány plány **operativní**. Jejich sestavení má na starosti střední management, případně management první linie, pokud jsou sestavovány na dny či směny. Musí respektovat úmysly strategických i taktických plánů, při sestavování se pracuje s dostupnými informacemi o zdrojích, daných podmínkách apod. (Veber, 2009)

Plány sestavované podle jejich věcné náplně by měly korespondovat s předmětem činnosti dané organizace. Do této kategorie patří například plány finanční, marketingové, personální, ekonomické, investiční, obchodní apod. (Veber, 2009)

### 1.4.2 Organizování

Pokud chce být podnik efektivní, měl by zajistit, aby činnosti směřující k dosahování vytyčených cílů byly efektivní. Pojem „organizovat“ totiž znamená systematicky podrobně rozdělovat všechny manažerské úkoly do jednotlivých činností a procesů. Zároveň zajistit, aby byly vykonány efektivně a koordinovaně. Jelikož se jedná o dělbu činností za nejistoty, je velmi důležité, aby byl zabezpečen efektivní tok informací a komunikačních kanálů. (Armstrong, Stephens, 2008)

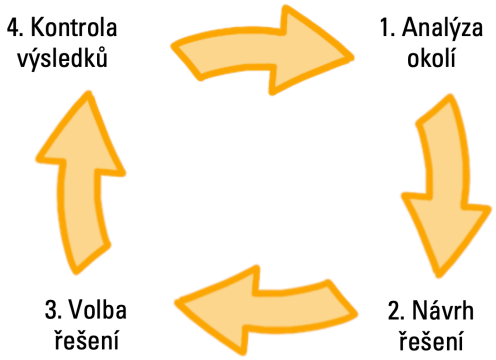
### 1.4.3 Rozhodování

Rozhodování patří mezi nejdůležitější činnosti, které musí manažeři všech úrovní každý den vykonávat. Uplatňuje se téměř ve všech činnostech, podle Vebera (2009) je však nejdůležitější hlavně při plánování. Rozhodování je činnost výběru mezi nejméně dvěma variantami řešení či různými situacemi.

Uvádí se, že rozhodovací proces je složen z několika vzájemně souvisejících etap. Herbert A. Simon (Simon, 1997 cit. podle Veber, 2009) uvádí 4 fáze:

1. *„**Analýza okolí** (intelligence activity), která zahrnuje sběr informací, zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat, identifikaci rozhodovacích problémů a stanovení jejich příčin.*

2. ***Návrh řešení*** *(design activity) zaměřený na hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu možných směrů činnosti.*
3. ***Volba řešení*** *(choice activity) zahrnující hodnocení variantních směrů činnosti navržených v předchozí etapě, které je ukončeno volbou varianty určené k realizaci.*
4. ***Kontrola výsledků*** *(review activity) orientovaná na hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci a jejich posuzování vzhledu k předem stanoveným cílům. Výsledky této etapy pak mohou iniciovat nový rozhodovací proces.“*




*Obrázek 2: Fáze rozhodovacího procesu podle Simona*

Zdroj: vlastní zpracování převzato podle (Simon, 1997 cit. podle Veber, 2009)

Učinit správné rozhodnutí je velmi důležité, jelikož manažerova volba zásadně ovlivní efektivnost organizace a její budoucí prosperitu. Dle úspěšnosti provedených rozhodnutí jsou následně manažeři posuzováni.

### 1.4.4 Vedení lidí

Vedení může být chápáno jako přesvědčovací či motivační činnost, kterou využívají vedoucí pracovníci a manažeři k ovlivňování svých podřízených k tomu, aby byli schopni dosahovat předem stanovených cílů dané organizace. Je soustřeďováno především na lidi, ti jsou totiž považováni za nejcennější zdroj. Vedení je třeba uplatnit v každé manažerské aktivitě, jako je například plánování, organizování, rozhodování apod. (Bělohlávek, 2008; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

**Manažerské styly vedení** – každý vedoucí pracovník, ať už vědomě či nevědomě využívá některý manažerský styl. Mezi nejznámější patří direktivní a podporující styl, koučování a delegování. Styly se mezi sebou „*liší pouze mírou direktivního řízení a účastí manažera.“* (Pohludka, 2018)

**Direktivní styl vedení** je založen na konkrétních instrukcích od nadřízeného pracovníka, podřízení dostávají přesné instrukce co, jak a dokdy má být provedeno. (Pohludka, 2018)

Dalším stylem je tzv. „**koučování**“. Skládá se ze dvou částí. V čele zůstává stále direktivní styl, ale velkou roli zde hraje i vysvětlování (například proč je daná činnost pro podnik tak důležitá, co mu přinese apod.). Je zde větší pravděpodobnost, že zaměstnanec porozumí důvodu, proč musí konkrétní činnost vykonat, toto porozumění ho může motivovat. (Pohludka, 2018)

Předposlední **styl** se nazývá **podporující**, je zde jasně daná hierarchie pracovních pozic. Nicméně samotné jednání mezi zaměstnanci může působit neformálně. Při komunikaci dochází k rovnosti mezi účastníky. Michal Pohludka (2018) vysvětluje, že tento styl „*spočívá v tom, že danou osobu zahrnete do všech konsekvencí svého rozhodnutí. Stejně tak otevřeně diskutujete o možných obavách a hrozbách. Dokonce můžete poodkrýt zákulisí, prostě to, o čem si nepovídáte s každým. Celá diskuze je přátelská a postavena na vzájemné důvěře.“*

Posledním stylem je **delegování**, které může všem vedoucím pracovníkům velmi usnadnit jejich práci, díky tomu se pak mohou zaměřit pouze na ty nejdůležitější činnosti. Jedná se o systém, kdy nadřízený převede celý úkol, zakázku či například projekt na danou osobu. Je nesmírně důležité, aby zvolené osobě byly poskytnuty všechny související informace, zdroje a podpora, jelikož následně přebírá za úkol zodpovědnost. Výhodou může být získání nových dovedností zaměstnance, výzva a motivace, což následně vede i k vyšší spokojenosti. (Pohludka, 2018)

### 1.4.5 Kontrola

Slovo kontrola vyjadřuje všechny aktivity, které jsou uskutečněny k zjištění, zda organizace dosahuje plánovaných výsledků. Dělí se na vnitřní a vnější. Je nezbytně nutnou součástí řízení každé společnosti. (Dvořáček, 2003)

Kontrola bývá zpravidla dělena na **preventivní**, ta zjišťuje kvalitativní a kvantitativní odchylky. Napomáhá dosahovat plánovaných výsledků. **Průběžná** kontrola se soustřeďuje na vykonávané činnosti a operace, které by měly odpovídat plánu. Je nejvíce využívána provozními manažery. Zpětná kontrola je zaměřena zpravidla na využívané zdroje a provedené operace. „*Tato kontrola vychází z historických výsledků, které jsou podkladem pro budoucí korekční aktivity“* (Dvořáček, 2003)

## 1.5 Druhy managementu

V odborných knihách lze nalézt spoustu různých definic druhů managementu. Avšak tato podkapitola bude zaměřena na ty, které jsou v praxi nejvyskytovanější.

**Provozní management** – často nazýván také jako tzv. „operační“ management, zabývá se prosazováním operativních úkolů. Obvykle se jedná o řízení procesů v reálném čase. Je velmi spjat s manažery první linie (mistři, vedoucí apod.). (Veber, 2009; Štůsek, 2007)

**Produktový management** – zaměřen na samotnou produkci výrobků či služeb. Hlavní náplní tohoto oboru je provádění různých analýz a jejich následné vyhodnocování. Snaží se co nejvíce zaměřit na poskytované služby či výrobky a zjistit, jak jsou s nimi zákazníci spokojeni. Následně z analýz rozpoznat, co by se na nabízeném produktu dalo zdokonalit, případně zrealizovat výrobek nový. Provádí tedy funkce *„od průzkumu trhu, vývoje, případného nákupu nových materiálů, vlastní výroby, řešení obalu, distribučních cest“* až po samotné propagace produktů. (Veber, 2009)

**Projektový management** – jedná se o přístup, který je uplatňován v případě zásadní změny či rozsáhlého projektu, který je jedinečný, časově náročný, nákladný a složitý. Nejčastěji se setkáváme s tím, že všechna zodpovědnost je převedena na konkrétní osobu, která vše koordinuje tzv. „z jednoho místa“. (Veber, 2009; Svozilová, 2006)

**Finanční management** – druh ekonomického řízení, při kterém jsou sebemenší změny realizovány prostřednictvím finančních prostředků. Pracuje se zde s náklady, výnosy, cash flow, ziskem, ztrátou apod. Na každé období je sestaven finanční plán či rozpočet, na konci období se porovnává výsledek hospodaření. (Veber, 2009; Jindřichovská, 2013)

**Management kvality, enviromentu, bezpečnosti práce** – podle slov Jaromíra Vebera (2009) je to: *„Oblast managementu zaměřená na kvalitu produkce, popř. péči o životní prostředí či bezpečnost a ochranu zdraví při práci.“*.

**Management rizika** – poměrně moderní oblast managementu, která manažerům doporučuje zohledňovat v praxi určitou míru rizika. Zároveň velmi dbá na kontrolu možných rizikových situací, jejich prevenci či na způsobu jednání při jeho výskytu. (Veber, 2009; Tichý, 2006)

## 1.6 Shrnutí

Úvodní kapitola měla za cíl definovat základní pojmy týkající se managementu. V prvním odstavci byl definován pojem management. Následně byl vysvětlen anglický pojem „to manage“.

Dále byl definován pojem manažer a popsány kompetence manažerů. V další podkapitole byly rozčleněny jednotlivé úrovně managementu na manažery první linie, střední a na vrcholové manažery. Bylo zde uvedeno schéma jednotlivých druhů manažerských činností. Tyto pojmy byly definovány z důvodu zaměření bakalářské práce a vnitřní spojitostí mezi

jednotlivými manažerskými funkcemi, mezi které spadá například plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrola. Všechny tyto funkce byly podrobně vysvětleny. Zároveň v souvislosti s vedením zde byly vymezeny čtyři nejčastěji využívané manažerské styly vedení, mezi které patří koučování, delegování a také podporující a direktivní styl vedení.

Poslední podkapitola definovala produktový, projektový a finanční management, management rizika, kvality a provozní neboli tzv. operační management.

V následující kapitole bude vymezen pojem leadership, leader a uvedeny jeho předpokládané charakterové vlastnosti a osobnost leadera. Dále budou vymezeny další styly vedení a také vysvětleny pojmy motivace a autorita.

# 2 LEADERSHIP

Pojem leadership pochází z anglického slova, které je v českém jazyce překládáno jako vůdcovství neboli vedení lidí. Příbuzná slova jsou například leader, překládáno jako vůdce či anglické lead, které v překladu znamená vést.

Eva Jarošová a kol. v knize s názvem Nové trendy v leadershipu uvádí, že historie leadershipu se objevuje na počátku 20. století. *„Prvotní výzkumný zájem byl orientován na otázky moci a její centralizace v rukou lídrů. Přibližně od 30. let 20. století se úsilí badatelů zaměřilo na osobnost lídrů se snahou vystihnout, jaké mimořádné osobnostní vlastnosti a schopnosti či vrozené předpoklady z nich činí výjimečné jedince, kteří se stávají lídry.“* (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, 2016)

Klasické přístupy v podobě disciplíny, příkazů a následné kontroly mírně ustupují a čím dál více je uplatňován leadership, který má v současnosti dva významy. Buď lze chápat jako činnost jedince, která by měla inspirovat, motivovat a ovlivňovat ostatní podřízené k tomu, aby vynaložili určité úsilí a společně tak dosáhli stanovených cílů organizace, konkrétního střediska nebo útvaru. Či jako vedení organizace – označení pro skupinu vedoucích pracovníků, kteří určují směr a spravují organizaci. (Armstrong, Stephens, 2008; Blažek, 2014; Owen, 2006)

Literatura rozděluje vedení na dvě kategorie, a to na transakční a transformační leadership. **Transakční leadership** je zaměřen hlavně na vzájemnou výměnu toho, co dané strany potřebují. Zaměstnanec provádí zadanou práci a dostává za ni odměnu, tedy plat či mzdu. Naopak vedoucí za vynaložené finanční prostředky dostává od zaměstnanců pracovní výkon, pomocí kterého dosahuje stanovených výsledků. Obě strany *„se snaží maximalizovat hodnotu, kterou získávají a minimalizovat oběť, kterou musí vynaložit.“* Opakem je tzv. **transformační leadership**, který se zaměřuje především na motivaci zaměstnanců a společné zájmy. Finanční odměna je vnímána pouze jako bonus, nikoliv hlavní motivace k výkonu zaměstnanců. Transformační leader se vyznačuje především tím, že zná své podřízené a komunikuje s nimi. Bere v potaz jejich názory a emoce. Nejsou mu lhostejní, projevuje zájem. (Blažek, 2014; Sadler, 2003)

Manažer na úrovni transformačního leadera by měl svým podřízeným poskytnout:

- vizi, která odkazuje na přesný cíl organizace a význam jejich práce,
- úctu, bezpečí a jistotu,
- úspěch, kterého by jednotlivě s největší pravděpodobností nedosáhli,
- zařazení do kolektivu.

Pokud všechno zmíněné leader poskytne, očekává od svých pracovníků efektivitu, vděčnost, loajalitu, motivaci, cílevědomost, zájem o práci a respektování pravidel či požadavků. (Blažek, 2014)

## 2.1 Leader

Leader neboli vedoucí je člověk, který stojí v čele určité skupiny lidí, útvaru nebo například střediska.

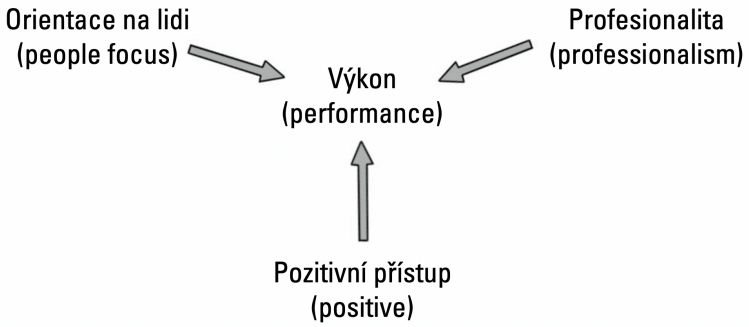
Podle Michaela Armstronga a Tiny Stephens (2008) je to vedoucí pracovník, který by měl určitým způsobem udávat směr a motivovat lidi k tomu, aby tento směr následovali. Dále uvádí, že tito pracovníci by také měli plnit tři základní role. Podle jeho slov by měli být schopni správně definovat zadaný úkol, a to z toho důvodu, aby podřízeným bylo zřejmé, co a proč se od nich očekává. Dále by měla být naplněna existenční role skupiny, tzn. vyjasněn důvod, proč skupina existuje. A poslední a velmi důležitou rolí je zajišťování dobrých a efektivních vztahů mezi členy. Je totiž obecně známé, že mezilidské vztahy významně ovlivňují výkonnost a fungování dané skupiny. Je nezbytně nutné, aby skupina fungovala jako celek. Armstrong a Stephens (2008) člení efektivní vztahy v týmech *„na ty, které se týkají týmu, jeho morálky a vědomí společného účelu, a na ty, které se týkají jedinců a toho, jak jsou motivováni.“* (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, 2016)

Ladislav Blažek (2014) ve své knize tvrdí, že leaderem se člověk musí stát přirozeně, tedy neformální cestou. Naprosto nenuceně získá kolektiv, který ho bude chtít následovat a respektovat. Zmiňuje, že leader může být zároveň manažerem. Avšak může to být klasický zaměstnanec, který nemá manažerskou pozici. Vliv v organizaci však taktéž má, jelikož zde má lidi, kteří ho následují.

Podle výzkumu provedeného britskou organizací s tehdejším názvem Industrial Survey bylo vytyčeno deset, podle respondentů nejdůležitějších požadavků, na chování leadera. Výsledky výzkumu prokázaly, že nejdůležitější je, aby leader projevoval nadšení. Byl schopen podpořit ostatní a případně jim pomoci. Dokázal uznat a ocenit snahu a úsilí ostatních. Naslouchal nápadům, myšlenkám a problémům lidí. Vedl podřízené správným směrem. Byl čestný a poctivý. Choval se a řídil se tím, co řekl. Byl schopen podpořit týmovou práci, motivovat lidi k vytváření zpětné vazby. A také rozvíjel lidi kolem sebe. (Armstrong, Stephens, 2008)

Jo Owen (2006) ve své knize doplňuje, že je důležité, aby leadeři na všech úrovních zároveň splňovali teorii 3 a půl principu neboli 3 a půl P. Tato teorie je založena na počátečních písmenech tří anglických slov. Konkrétně se jedná o profesionalitu, pozitivní přístup a zaměření

na lidi. Pokud leader tyto 3 P splňuje, je zde předpoklad efektivnosti. Výkon značí pouze výsledek dobře fungujícího leadershipu.




*Obrázek 3: 3 a půl P dle Owena*

Zdroj: vlastní zpracování podle (Owen, 2006)

### 2.1.1 Vlastnosti a dovednosti leadera

Stejně jako manažer by i dobrý vůdce měl mít určité dovednosti a znalosti, schopnosti, vlastnosti či postoje. Tyto tzv. rysy osobnosti mohou být buď vrozené nebo naučené – nevědomě či vědomě. Za nevědomě naučenými rysy vždy stojí nějaká konkrétní situace, do které jsme se například narodili nebo jsme se v ní ocitli. *„Jde o nevědomé učení, které se v našem chování objevuje například ve formě návyků. Tato vrstva naší osobnosti dominuje v rutinních problémových a rozhodovacích situacích, které známe a ve kterých se dobře orientujeme.“* Druhé, již zmíněné učení, je tzv. vědomé. Může se jednat například o formu školního vzdělávání – např. základní, střední nebo vysoká škola a další. Vědomě můžeme také nabýt znalosti pomocí různých vzdělávacích kurzů apod. Jiří Plamínek (2018) však popisuje ve své knize „Vedení lidí, týmů a firem“ jednu nevýhodu vědomého učení, a to, že *„jakmile se dostaneme pod významný tlak, kontrolu nad naším chováním přebírají hlubší vrstvy osobnosti“.* Vyzdvihuje, že je velmi důležité se místo systematického učení soustředit spíše na naučení nových návyků. (Bělohlávek, 2008)

František Bělohlávek (2008) ve své knize vyzdvihuje vlastnosti osobnosti, některé schopnosti, znalosti, dovednosti a postoje, které jsou obvykle úspěšnému vedoucímu velice blízké. Mezi nejdůležitější **vlastnosti osobnosti** řadí například asertivitu (sebeprosazení), komunikativnost, emocionální stabilitu, soucit, odpovědnost za své činy a rozhodnutí, důslednost a pružnost reagovat. Uvádí, že inteligence je jedna z nejdůležitějších schopností, kterou by měl manažer disponovat. Musí být schopen rychle a správně reagovat například na neočekávané situace, které se ve firmě mohou kdykoliv vyskytnout. **Znalosti**, které předpokládáme, že zaměstnanec na vedoucí pozici bude mít, dělíme na odborné (strojírenství, účetnictví, potravinářství, pojišťovnictví apod.) a znalosti managementu (znalosti řízení,

plánování, organizování apod.). Z **dovedností** vyzdvihuje především organizaci času, vedení a motivování lidí, využívání technologií a cizího jazyka. Mezi **postoji** pak vyzdvihuje nejvíce orientaci na výkon, výsledky práce, zákazníka a tým. Podle jeho slov je také velice důležité, aby byl vedoucí čestný a oddaný firmě, pro kterou pracuje. (Bělohlávek, 2008)

Ladislav Blažek (2014) na základě mnoha výzkumů definuje, že existují konkrétní znaky, které když jsou splněny, předurčují člověku být leaderem. Zmiňuje šest zásadních vlastností, a to:

- inteligenci,
- sebedůvěru,
- charisma,
- odhodlanost,
- společenskost,
- integritu.

Další autor, Daniel Goleman (2015), ve své knize také zmiňuje velikost IQ a technické dovednosti leadera, avšak nejvyšší důraz klade na tzv. „emoční inteligenci“, která dle jeho názoru velmi ovlivňuje úspěšnost leaderů. Zmiňuje, že *„emoční inteligence je nezbytnou podmínkou vedení“*. Rozčlenil ji celkem do pěti složek – sebeuvědomění, seberegulaci, motivaci, empatii a sociální dovednosti.

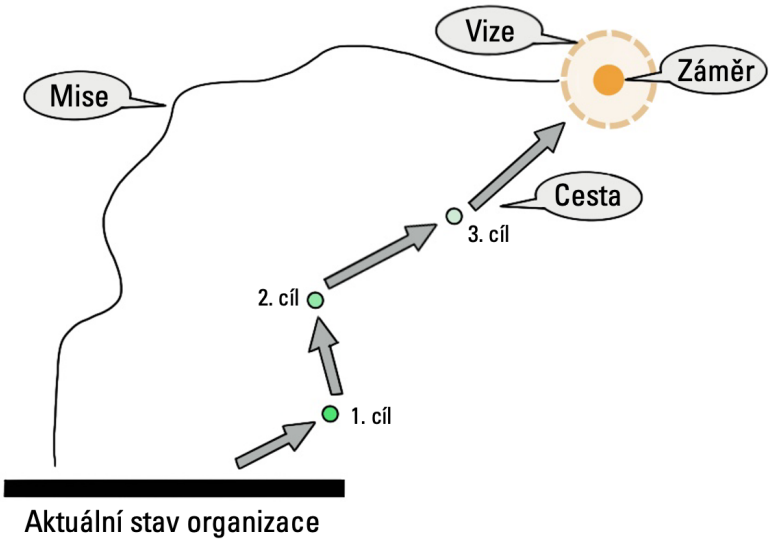
*Tabulka 1:* Složky emoční inteligence podle Golemana

| | **Definice** | **Známky** |
|---|---|---|
| **Sebeuvědomění** | Schopnost rozpoznat a porozumět svým náladám, emocím a jejich vlivu na ostatní. | sebevědomí, realistické sebehodnocení, smysl pro humor |
| **Samoregulace** | Schopnost ovládat se. | důvěryhodnost a integrita, otevřenost změnám |
| **Motivace** | Vášeň pro práci, sklon k dosahování cílů. | odhodlání, vytrvalost, energie |
| **Empatie** | Schopnost porozumět ostatním. Umění zacházet a jednat s lidmi. | mezikulturní citlivost, dobré vztahy |
| **Sociální dovednosti** | Schopnost budování vztahů a společné komunikace. | přesvědčivost, účinnost při zavádění změn, znalosti a dovednosti při vedení týmů |

Zdroj: převzato a přeloženo podle (Goleman, 2015)

### 2.1.2 Tvorba a prodej strategie

Tvorba strategie je součástí strategického plánování a obsahuje několik různých kroků. Nejprve je zde třeba definovat poslání firmy, které udává důvod její existence. Provést strategickou analýzu vnějšího a vnitřního okolí firmy, díky které lze například zjistit aktuální postavení na trhu, konkurenční schopnost nebo slabé a silné stránky společnosti. Definovat vizi – představu, kam chce firma v budoucnosti směřovat. Měla by namotivovat skupinu pracovníků ke směřování k totožnému cíli. Následně je třeba určit strategické cíle, které se oproti vizi liší v tom, že jsou již konkrétní, měřitelné a jsou zadávány na určité, předem stanovené období (obvykle 3-7 let). Posledním krokem je volba strategie a stanovení taktických plánů. (Pilařová, 2016)




*Obrázek 4: Schéma strategie organizace*

Zdroj: vlastní zpracování podle (Pilařová, 2016)

Prodej strategie je zaměřen především na komunikační strategii uvnitř firmy. Zaměřuje se na to, aby byl zaměstnancům zajištěn neustálý tok informací, a to například o tom, kam firma směřuje, jaké má úmysly, cíle apod. Zároveň je výrazně soustřeďována na motivaci zaměstnanců a na jejich nadšení pro stanovené cíle organizace. Důkazem správně fungující komunikační strategie je například lepší rozhodovací schopnost zaměstnanců vzhledem k prospěchu organizace či dodržování zavedených pravidel. Díky tomu mohou podniky provádět kontroly v menším rozsahu. Jak uvádí Irena Pilařová (2016) ve své knize: „*vrcholem umění lídra v oblasti prodeje strategie je, že jeho podřízení se nejen strategií řídí, ale sami přicházejí s nápady na její rozvoj, zdokonalení.*“

## 2.2 Styly vedení

Každý leader, tak jako manažer využívá určité styly vedení. Kromě čtyř již zmíněných v jedné z předchozích podkapitol, existují také další styly vedení lidí.

**Autokratický styl** – neboli autoritativní styl vedení. Název tohoto stylu byl odvozen z řeckého „autokrator“, což v překladu znamená samovládce. Představuje nekompromisní zadávání příkazů a úkolů ze strany leadera ke svým podřízeným. Je založen spíše na vnucování rozhodnutí než na přijímání názorů druhých. Vztah mezi nadřízeným a podřízeným je spíše tzv. distanční. Tento styl vedení je velice zaměřen na efektivitu, produktivitu, přímou a jasnou komunikaci. (Armstrong, Stephens, 2008; Laufer, 2008; Armstrong 2020)

**Demokratický styl** – je protikladem již zmíněného autokratického stylu. Osoby na pozici vedoucího, které vedou lidi demokratickým stylem nechávají prostor pro argumenty, připomínky, myšlenky a následně je i mnohdy promítnou do svých rozhodnutí. Tudíž by se dalo říct, že zde dochází z hlediska rozhodování k týmové spolupráci. Nicméně určitá hierarchie pracovních pozic zůstává jasně daná. Závěrečné rozhodnutí musí učinit výše postavený pracovník. (Armstrong, Stephens, 2008; Laufer, 2008; Armstrong 2020)

**Liberální styl** – z francouzského Laissez-faire a anglického hands-off leadership. Jde o styl vedení, kdy se věci nechávají plynout. Tento styl je z největší části založen na delegování úkolů, kdy leader zadá úkol konkrétní osobě či týmu. Následná kontrola je pak však minimální, dokonce občas vůbec žádná. Tento styl lze praktikovat pouze tehdy, kdy členové týmu dosahují vysokých kvalifikací, jsou zkušení a proškolení. Je založen na vysoké důvěře. (Laufer, 2008; Dědina, Dědina ml., 2021)

**Charismatický styl** – tento styl vedení obvykle uplatňují osoby s velmi vizionářským pohledem na úspěch. Tito lídři jsou ochotni jít do poměrně velkého rizika za účelem dosažení jejich cílů. Silně spoléhají na své osobnostní rysy. Mají velmi dobré komunikační dovednosti. (Armstrong, Stephens, 2008)

**Necharismatický styl** – nejčastěji využívají vedoucí, kteří bezmezně spoléhají na své zkušenosti a znalosti. Disponují velmi stabilní kontrolou nad sebou, což jim při řešení problémů velmi napomáhá. Díky tomu bez potíží analyzují přítomnou situaci a jsou schopni na ni reagovat klidně a rozumně. (Armstrong, Stephens, 2008)

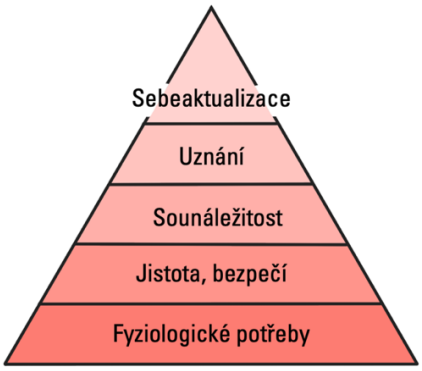
**Umožňovatel** – podstatou těchto vedoucích je silná podpora svých podřízených při výkonu jejich pracovních povinností. Jsou velmi orientovaní na budoucnost, což může přispívat k motivaci ostatních pracovníků a lidí okolo nich. (Armstrong, Stephens, 2008; Armstrong 2020)

**Kontrolor** – je manipulativní vedoucí. Pomocí manipulace získává pracovníky na svou stranu za účelem uspokojení svých požadavků. Mnohdy se může jednat o nebezpečné lidi, a to z důvodů jejich praktik a způsobů, kterými se snaží docílit jejich záměrů. (Armstrong, Stephens, 2008)

## 2.3 Motivace

Pochází ze slova „motiv“ a udává důvod, smysl nebo příčinu určitého chování nebo jednání jednotlivce. Schopnost motivovat podřízené je jedna z nejdůležitějších dovedností každého leadera i manažera. František Bělohlávek ve své knize rozděluje motivy na **energizující**, které dodávají lidem sílu a energii jednat, a **řídící**, protože udávají směr lidského jednání. (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, 2016; Bělohlávek, 2008)

Lidé jsou též výrazně ovlivňováni svými potřebami, které úzce souvisí s motivací. Z důvodu malého rozdílu jsou tato slova často zaměňována. Slovo „potřeba“ označuje stav nedostatku. Lidské potřeby velice důkladně vysvětlil americký psycholog Abraham Maslow v celosvětově známém schématu s názvem Maslowova pyramida potřeb. Vymezil pět skupin potřeb a hierarchicky jej seřadil od nejnižších (nejdůležitějších) po nejvyšší (méně důležité) – viz obrázek níže. (Mühlfeit, Costi, 2017; Bělohlávek, 2008; Blažek, 2014)




*Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb*

Zdroj: vlastní zpracování převzato podle (Bělohlávek, 2008)

Pokud je uspokojena určitá skupina potřeb, její význam klesá nebo úplně zaniká a nastupuje další, vyšší skupina. Avšak aby mohla být uspokojena konkrétní potřeba, musí být uspokojeny potřeby, které ji v hierarchii předchází – mají vyšší vliv. (Mühlfeit, Costi, 2017; Bělohlávek, 2008; Blažek, 2014)

Obrázek níže znázorňuje Maslowovu pyramidu potřeb převedenou na činnosti a podněty, které by podnik měl poskytovat svým zaměstnancům, aby byly uspokojeny jejich potřeby.

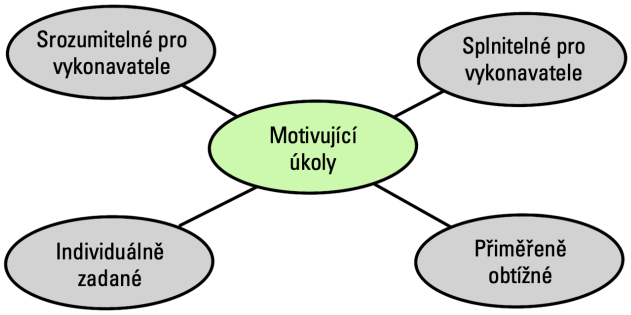
| POTŘEBA | |
|---|---|
| Fyziologická | - Světlo, teplo, prostor, klimatizace, apod.<br>- Spravedlivá odměna |
| Jistoty, bezpečí | - Vysoká prosperita firmy (práce v budoucnosti)<br>- Bezpečné pracovní podmínky |
| Sounáležitosti | - Dobré vztahy na pracovišti<br>- Pořádání firemních akcí |
| Uznání | - Peníze<br>- Pochvala |
| Sebeaktualizace | - Organizovaná a různorodá práce<br>- Příležitost k povýšení |

*Obrázek 6: Maslowova pyramida potřeb orientovaná na podnik*

Zdroj: vlastní zpracování podle (Bělohlávek, 2008; Donnelly et al., 1997)

Eva Jarošová a kol. ve své knize člení motivaci na intrinsickou a extrinsickou. **Intrinsická** neboli vnitřní motivace vychází z vnitřních potřeb, cílů, přání apod. Významnou rolí vnitřní motivace může být například i touha po uznání, progresu či pochvale od nadřízeného. Tzn. lidé motivují sami sebe. **Extrinsická** motivace, často nazývána jako vnější, je ovlivňována vnějšími faktory a stimuly. Je významně ovlivňována managementem pomocí různých metod, jako jsou například bonusy, odměny, povýšení apod. Do značné míry je také ovlivňována nadřízeným, který má za úkol posuzovat pracovní výkon zaměstnance. (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, 2016)

Jiří Plamínek (2018) ve své knize zmiňuje čtyři univerzální podmínky, jak by měl vypadat motivující úkol. *„Aby úkoly mohly motivovat, musí být srozumitelné pro vykonavatele, splnitelné (a také vykonavatel je musí za splnitelné považovat), přiměřeně obtížné vzhledem k vykonavateli a individuálně zadané.“*




*Obrázek 7: Čtyři pravidla motivujících úkolů*

Zdroj: vlastní zpracování převzaté z (Plamínek, 2018)

Další velmi důležitou a nedílnou součástí motivace je i pochvala. Stejně jako motivující úkol by i motivující pochvala měla mít své zásady. Pochvala totiž patří k jedněm z nejsilnějších motivačních nástrojů. Pokud je provedena správně, měla by zaměstnance podpořit ke stejnému nebo dokonce lepšímu výkonu, dodat mu energii a potěšit. Šest zásad správné pochvaly uvedl František Bělohlávek ve své knize. Zmiňuje zde, že pochvala by měla být adresná, věnována konkrétní skupině či jednotlivci. Měla by se konkretizovat k danému činu, aby zaměstnanci přesně věděli, za co jsou chváleni. Dále by měla být vyjádřena včas. Také doporučuje provést pochvalu veřejně, tedy před dalšími spolupracovníky. Zmiňuje totiž, že pochvala před ostatními má dvojnásobnou sílu. Dalším plusem může být i to, že ostatní si mohou vytvořit konkrétní představu, jak by měli práci správně vykonávat. Doporučuje pochvalu vyjadřovat spíše přátelsky než formálně a hledat sebemenší příležitosti (úspěchy zaměstnanců) pro její vyjádření. (Bělohlávek, 2008)

## 2.4 Autorita

Autorita představuje důležitou součást vedení. Nemá žádnou konkrétní definici. Obvykle se tímto slovem označuje buď osoba, ke které ostatní vzhlíží a respektují ji. Případně vztah, který mají jedinci k dané osobě, která má určité názory a postoje. Lidé s autoritou mají větší vliv. Očekává se tedy, že na základě autority bude zajištěno konkrétní chování ostatních jedinců, které povede k předem stanovenému cíli. Lze ji dělit na neformální a formální. Neformální autorita vyplývá přirozeně, nejčastěji z předešlých dobrých rad a zkušeností při rozhodování daného jedince. Formální autorita obvykle přichází s konkrétní pozicí, ať už ve společnosti, firmě apod. (Armstrong, Stephens, 2008; Petrusek, 2020)

Michael Armstrong a Tina Stephens (2008) definují, že pro získání autority je třeba:

- *„Být dobří v tom, co děláte jako lídři, manažeři, odborníci nebo ve všech těchto třech rolích.*
- *Být schopni jasně, stručně a přesvědčivě definovat to, co od lidí očekáváte.*
- *Demonstrovat, že víte, kam jdete, co děláte a proč to děláte.*
- *V případě nutnosti vysvětlovat smysl a směrování akce, kterou podnikáte.*
- *Vést lidi vlastním příkladem.*
- *Akceptovat, že vaše autorita není absolutní, že existuje pouze tehdy, uznávají-li ji ostatní.*
- *Být rozhodní, ale vyhýbat se rozhodování bez důkladného rozmyšlení.*
- *Dosáhnout toho, aby lidé akceptovali to, že nastanou příležitosti, že to, co řeknete, bude platit.“*

- Věřit v sebe.
- Mít dobré komunikační schopnosti.

## 2.5 Zjištěné teze z literární rešerše

Na základě zjištěných informací z odborné literatury lze tvrdit, že leadeři a manažeři by měli mít určité tzv. rysy osobnosti, mezi které se řadí konkrétní dovednosti, znalosti, vlastnosti, schopnosti a postoje, které mohou být vrozené nebo naučené čili získané. Jiří Plamínek (2018) ve své knize člení naučené rysy osobnosti na vědomě a nevědomě naučené. Zdůrazňuje, že je velmi důležité soustředit se spíše na vytvoření nových návyků než se systematicky věci učit. A to z důvodu schopnosti tyto návyky následně využít i ve stresové situaci. (Bělohlávek, 2008)

Samozřejmě stupeň a potřeba jednotlivých vlastností, znalostí, dovedností a schopností se odvíjí od úrovně managementu, na které se se vedoucí zaměstnanec v podniku nachází. Literatura obvykle představuje tři základní úrovně managementu, kterými jsou:

- manažeři první linie (mistři, vedoucí dílny apod.),
- střední manažeři (vedoucí středisek, útvarů apod.),
- vrcholoví manažeři (manažeři na nejvyšších úrovních). (Veber, 2009; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Avšak i přes to, že potřeba jednotlivých rysů osobnosti je individuální a napříč pracovními pozicemi trochu odlišná, manažeři i leadeři by měli v určité míře disponovat všemi vlastnostmi a dovednosti, které odborná literatura uvádí jako klíčové. Důraz je kladen především na odborné znalosti a sociální dovednosti (komunikace, navazování a budování vztahů apod.). Na tom se shodují autoři Bělohlávek, Goleman, Boydell, Burgoyne a Pedler. Další, často zdůrazňovaná je také například inteligence, kterou ve svých knihách uvádí autoři Bělohlávek, Blažek a Goleman. A následně také schopnost motivovat své podřízené pracovníky a kolegy, kterou vyzdvihují ve svých knihách autoři Bělohlávek a Goleman. (Bělohlávek, 2008; Blažek, 2014; Goleman, 2015; Pedler, Boydell, Burgoyne, 1986 cit. podle Armstrong, Stephens, 2008)

Právě schopnost motivovat se řadí mezi ty nejdůležitější, které by měl ovládat každý manažer i leader. Autor František Bělohlávek (2008) rozděluje motivy na energizující (dodávají sílu jednat) a řídící (udávají směr lidského jednání). Další autorka Irena Pilařová (2016) rozděluje motivaci na vnitřní (vychází z vnitřních potřeb, cílů apod.) a na vnější (ovlivňována vnitřními stimuly). Manažeři a leadeři využívají k motivaci svých podřízených tzv. motivační nástroje, mezi které se řadí finanční odměny, povýšení, pochvaly, uznání apod. A mimo jiné i tzv. motivační úkol, jehož podmínky představil Jiří Plamínek (2018) a jsou definovány

v kapitole 2.3 „Motivace“, kde je zpracováno i schéma obrázku. V této kapitole je také definováno šest zásad správné pochvaly. Literatura nespecifikuje nejúčinnější podněty motivace, to vždy záleží na preferencích jednotlivců. Avšak v souvislosti s dobrými sociálními dovednostmi by leadeři a manažeři měli dokázat odhalit nejvhodnější druhy motivace pro své podřízené a ty následně nejčastěji uplatňovat, pokud je to možné.

Každý vedoucí pracovník využívá ať už vědomě či nevědomě určitý styl vedení. Mezi ty nejobecnější a nejznámější, které uvádí autor Michal Pohludka (2018) ve své knize patří direktivní styl vedení (styl založen na přesných instrukcích – co, jak a dokdy má být provedeno), podporující styl vedení (styl s přátelským přístupem – založen na diskusi a důvěře), koučování (styl, kde je jasná hierarchie pracovních pozic, velkou roli hraje vysvětlování, jde o tzv. správné nasměrování podřízeného) a delegování (styl, kdy vedoucí předávají celé úkoly či zakázky podřízeným, kterým jsou poskytnuty veškeré informace a nesou plnou odpovědnost). Autor v knize nespecifikuje, z důvodu různých preferencí jednotlivců, který styl vedení je nejvhodnější.

## 2.6 Shrnutí

Druhá kapitola bakalářské práce byla zaměřena na definování leadershipu, který je hlavní podstatou této bakalářské práce. Následně byl rozdělen na leadership transformační a transakční. Dále byl vymezen pojem leader. Představeny ideální vlastnosti a dovednosti, kterými by měl disponovat, aby mohl být úspěšný. Zpracována tabulka složek emoční inteligence podle Golemana.

Následně byly představeny styly vedení – demokratický styl, liberální styl, charismatický styl, necharismatický styl, umožňovatel a kontrolor.

Definována motivace, zmíněna její důležitost. Zpracována tabulka Maslowovy pyramidy potřeb a její transformace na podnik. Rozdělení motivace na vnitřní (intrinsickou) a vnější (extrinsickou). Zmíněny čtyři univerzální podmínky, jak by podle Jiřího Plamínka měl vypadat správně zadaný motivující úkol. Vyjmenovány zásady správné pochvaly, které definoval František Bělohlávek.

Další kapitola byla zaměřena na autoritu. Její rozdělení na formální a neformální. Uvedeno, co je třeba pro její získání na základě tvrzení z knihy Management a leadership. Poslední kapitola představovala souhrn zjištěných informací z literární rešerše.

V následující, třetí kapitole bude představena společnost DAKO-CZ, a.s., která byla vybrána autorkou bakalářské práce.

# 3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

V této kapitole bude představena akciová společnost DAKO-CZ, pro jejíž zaměstnance je následně zpracován dotazník na téma Leadership v konkrétní organizaci. Pro tuto společnost bude v poslední kapitole uvedeno doporučení k možnému zlepšení současného stavu.

## 3.1 Základní údaje

Obchodní firma DAKO-CZ je akciová společnost. První zmínky o ní sahají až do roku 1816. Sídlí v ulici Josefa Daňka 1956 v malém městě s názvem Třemošnice, které se nachází v Pardubickém kraji, ve východních Čechách.

*Obrázek 8: Umístění firmy v ČR*

Zdroj: vlastní zpracování

Firma vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové dne 5. května roku 1992. Působí pod identifikačním číslem 46505091. Základní kapitál společnosti činí 187,7 milionů korun českých. (Kurzy.cz, 2022)

Zabývá se vývojem, výrobou a servisem *„pneumatických, elektromechanických a hydraulických brzdových systémů a komponentů pro kolejová vozidla“.* S tímto poměrně netradičním zaměřením výroby nemá tato společnost žádnou konkurenci v České republice. Od roku 2019 každoročně dosahuje obratu přes jednu miliardu korun českých, tento vysoký obrat je založen na cca 75% podílu zakázek, které přicházejí ze zahraničí. Vlastníkem společnosti je průmyslově-technologická skupina s názvem CZECHOSLOVAK GROUP, a.s. (DAKO-CZ, a.s., 2022; CSG, 2022)

### 3.1.1 Vize společnosti

*„Být celosvětově úspěšným a dlouhodobě rostoucím výrobcem brzdových systémů a komponentů pro kolejová vozidla, který nabízí ve svém oboru nejnovější technologii, špičkovou kvalitu a pružnost v reakci na potřeby zákazníka.“* (DAKO-CZ, a.s., 2022)

### 3.1.2 Poslání společnosti

*„Dlouhodobě a úspěšně působit na světovém trhu brzdových systémů pro kolejová vozidla a zároveň si uchovat schopnost vstoupit na jiné trhy strojírenských výrobků s vysokou přidanou hodnotou. Za základní podmínky úspěšného plnění naší mise považujeme vlastní výzkum a vývoj, investice do špičkových technologií k uchování konkurenceschopnosti, zaměstnávání špičkových inženýrů i kvalifikovaných dělníků, kterým poskytujeme jistotu práce u stabilního a férového zaměstnavatele, a udržování a rozvoj vztahů s našimi zákazníky, kterými jsou zejména světoví výrobci kolejových vozidel pro železnice a kolejové systémy městské hromadné dopravy (tramvaje a metro). I jako celosvětově působící firma ctíme a budujeme vztahy s regionem, kde sídlíme, a jeho samosprávou. Jednáme vždy tak, aby naše podnikání bylo trvale udržitelné.“* (DAKO-CZ, a.s., 2022)

## 3.2 Historie

Společnost byla založena roku 1816 v Hedvičině údolí v Třemošnici. Zakladatelem byl pan Josef Jan Zvěřina. Nejprve byla založena pouze slévárna, později však i strojírna. V průběhu let měla firma několik majitelů i názvů. V roce 1934 byla uvedena do provozu tlaková slévárna lehkých kovů. (DAKO-CZ, a.s., 2022)

Velký zlom nastal, když se vlastníky stali manželé Bartošovi v roce 1921. Vznikla strojírna a hlavní činnost firmy byla rozšířena i o dodávky pro železniční dopravu. Po roce 1921 začala společnost přijímat objednávky od Československých drah. Další velice významná událost nastala v roce 1956, kdy byl skupině techniků a konstruktérů v čele s Josefem Daňkem mezinárodně schválen brzdový systém DAKO CV, CV1 a CV1D. Tato událost velice přispěla k dalšímu rozvoji firmy. (DAKO-CZ, a.s., 2022)

V šedesátých letech se začalo pracovat na výstavbě nového výrobního závodu, který byl dokončen roku 1967. Nacházel se také v Třemošnici, avšak na jiném místě. Závod se budoval na tzv. „zelené louce“, kde sídlí dodnes – viz obrázek níže. (DAKO-CZ, a.s., 2022)

*Obrázek 9: Areál společnosti na tzv. "zelené louce"*

Zdroj: převzato z (DAKO-CZ, a.s., 2022)

V roce 1992 byla společnost zapsána do obchodního rejstříku jako akciová společnost s názvem DAKO. První dvě písmena názvu firmy pochází z příjmení pana Josefa Daňka, jenž stál v čele vývojové skupiny, která vynalezla první brzdu. Následující dvě písmena byla převzata z původního názvu firmy, což byl Kovolis. Jedno ze současných log lze vidět na obrázku níže. (DAKO-CZ, a.s., 2022)

*Obrázek 10: Logo DAKO-CZ, a.s.*

Zdroj: převzato z (DAKO-CZ, a.s., 2022)

V roce 1996 vzniklo samostatné vývojové oddělení brzdových systémů pro tramvaje. Počátkem 21. stolení došlo k rozmachu exportu brzdového systému do Švýcarska, Německa, Itálie, Anglie a dalších mnoha států. Dne 20. srpna 2001 byla společnost přejmenována na DAKO-CZ, a.s. Tento název nese dodnes. V roce 2020 společnost oslavila 100 let od narození tzv. „otce brzdy“ pana Josefa Daňka. O rok později společnost oslavila 205 let. V roce 2021 se umístila mezi TOP 5 společnostmi v ČR a zároveň obdržela titul „Firma roku Pardubického kraje“. (DAKO-CZ, a.s., 2022)

## 3.3 Organizační struktura

V podniku je uplatňována organizační struktura – viz příloha A. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je tvořena všemi akcionáři – v současnosti pouze společností CSG. Statutárním orgánem je představenstvo, které se skládá z 5 členů – předsedy

představenstva, místopředsedy představenstva a tří členů představenstva. Kontrolním orgánem je dozorčí rada. (vlastní šetření)

V podniku se nachází celkem 9 samostatných úseků, v jejichž čele stojí generální ředitel. Jedná se konkrétně o:

- úsek generálního ředitele,
- úsek ekonomického ředitele,
- úsek výrobního ředitele,
- úsek technického ředitele,
- úsek ředitele nákupu a logistiky,
- úsek ředitele výzkumu a vývoje,
- úsek personálního ředitele,
- úsek ředitele pro jakost,
- úsek obchodního ředitele.

Ty jsou dále členěny na odbory a oddělení. (interní doklady; vlastní šetření)

## 3.4 Marketingový mix

Marketingový mix společnosti reprezentují známá 4P, která jsou tvořena počátečními písmeny čtyř anglických slov – product (výrobek), price (cena), promotion (propagace), place (místo/distribuční cesty).

Produkt

Jak již bylo zmíněno, společnost DAKO-CZ, a.s. se zabývá výrobou a servisem brzdových systémů a komponentů pro kolejová vozidla. Zaměřuje se konkrétně na tři segmenty, a to na:

- osobní vozy (tramvaje, osobní vozy, soupravy metra, příměstské jednotky),
- nákladní vagóny (cisternové vozy, nákladní vagóny, kapsové vozy, kontejnery),
- lokomotivy (lokomotivy, údržbové vozy).

Nejvyšší obrat společnosti přináší segment osobní dopravy. (vlastní šetření)

Cena

Cenotvorbou se zabývá především obchodní oddělení společnosti. Nejčastěji se však pro tvorbu cen využívá způsob nákladově-orientované ceny. Tzn. k nákladům je připočítána předem stanovená marže, výsledkem tohoto součtu je konečná cena prodejního výrobku. V případě odběru velkého množství některých výrobků je společnost ochotna sjednat

množstevní slevy. Významný vliv na cenu mají samozřejmě taktéž aktuální předpisy, kterými se řídí. (vlastní šetření)

Propagace

Propagace je cílena především na stálé či potencionální odběratele. Se svým poměrně netradičním zaměřením výroby má společnost omezené možnosti reklamy. Nejčastěji využívanou formou jsou veletrhy, kde společnost prezentuje své výrobky a snaží se oslovit nové odběratele či upevnit vztahy s těmi současnými. Každé dva roky se společnost prezentuje na světovém veletrhu v Berlíně s názvem InnoTrans, který se řadí mezi nejprestižnější akce v železničním průmyslu. Jsou zde představovány především novinky a trendy v oblasti osobní a nákladní dopravy. Vzhledem k prestižnosti a velikosti veletrhu je na tuto akci stanoven nejvyšší rozpočet, který se pohybuje v řádech milionů korun. V každém lichém roce se společnost prezentuje na řadě menších veletrhů, včetně těch v České republice. DAKO-CZ, a.s. pořádá pro své obchodní partnery technické konference, které jsou zaměřeny na jednotlivé segmenty dopravy. Součástí dvoudenní akce je i exkurze samotným areálem společnosti, včetně prohlídky vývojové zkušebny. K další komunikaci jsou využívány například webové stránky a sociální síť LinkedIn. Společnost pravidelně publikuje tiskové zprávy, odborné články a připravuje videa, která jsou úzce spjata s výrobním závodem a referencemi. Spolupracuje s prestižními tuzemskými a zahraničními médii a je členem asociace ACRI (Asociace podniků českého železničního průmyslu). (vlastní šetření)

Distribuční cesty

K distribuci brzdových systémů a komponentů společnost využívá nejčastěji silniční, lodní a leteckou dopravu. Přepravní podmínky jsou vždy předem ujednány v každé smlouvě. (vlastní šetření)

Přeprava se řídí celosvětovými přepravními podmínkami INCOTERMS. Mezi nejčastěji využívané patří:

- EX WORKS (*„prodávající připraví zboží k dispozici kupujícímu v místě svého podnikání“*) (Intrastat EU, 2019);
- FREE CARRIER (*„prodávající předá celně odbavené zboží pro vývoz dopravci, kterého jmenoval kupující, a to v místě svého podnikání nebo na jiném ujednaném místě“*) (Intrastat EU, 2019);
- DELIVERED AT PLACE (*„prodávající vyloží zboží z příchozího dopravního prostředku v předem určeném překladišti nebo v místě určení, kdy je dáno k dispozici kupujícímu“*) (Intrastat EU, 2019);

- COST AND FREIGHT (*„rizika přejdou na kupujícího v přístavu nakládky dodáním zboží přes zábradlí lodi, zatímco náklady až v přístavu určení“*). (Intrastat EU, 2019)

## 3.5 Skladba pracovníků

V současnosti firma zaměstnává téměř 600 zaměstnanců (stav k 14. 3. 2022), přibližně 200 žen a 400 mužů. Jsou zde dvě nejpočetnější věkové skupiny, a to konkrétně lidé v rozmezí 45 až 50 let a 55 až 60 let. Vzhledem k tomu, že společnost brzdové systémy a komponenty sama vyvíjí, musí disponovat velkým počtem zaměstnanců v úseku výzkumu a vývoje, což výrazně zvyšuje množství THP. Počet dělnických a technickohospodářských pracovníků je přibližně stejný. (vlastní šetření)

V tabulce viz níže jsou uvedeny přibližné počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích.

*Tabulka 2: Počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích*

| Název konkrétního úseku | Počet zaměstnanců |
|---|---|
| Úsek generálního ředitele | 9 |
| Úsek ekonomického ředitele | 19 |
| Úsek výrobního ředitele | 319 |
| Úsek technického ředitele | 26 |
| Úsek ředitele nákupu a logistiky | 66 |
| Úsek ředitele výzkumu a vývoje | 63 |
| Úsek personálního ředitele | 9 |
| Úsek ředitele pro jakost | 47 |
| Úsek obchodního ředitele | 26 |

Zdroj: vlastní zpracování z (interní doklady)

### 3.5.1 Kompetenční model pracovních míst managementu

V organizačním řádu společnosti lze nalézt detailní přehled všech činností a odpovědnosti, která nesou pracovní místa jednotlivých ředitelů. Níže jsou představeny jen některá, konkrétně pracovní místo generálního ředitele a dalších tří ředitelů s největším počtem podřízených pracovníků.

Nejvyššími pravomocemi ve společnosti disponuje generální ředitel, který má právo rozhodovat například o:

- organizační struktuře,
- realizaci strategií,
- *„výrobním programu“*,

- *„uzavírání a spolupodepisování kolektivní smlouvy“*,
- vnitřních normách a předpisech,
- pracovní době (v souladu se zákoníkem práce a po dohodě s odborovou organizací),
- schvalování projektů,
- apod. (interní doklady; vlastní šetření)

Mezi kompetenční činnosti a odpovědnost výrobního ředitele patří například:

- *„plánování výroby“,*
- posuzování výrobního plánu,
- *„rozhodování o specializaci“* výroby v podniku,
- podávání návrhů generálnímu řediteli ke schválení,
- evidence dopravních prostředků,
- zodpovědnost za dodržení objemu výroby
- apod. (interní doklady; vlastní šetření)

Mezi kompetenční činnosti a odpovědnost ředitele nákupu a logistiky patří například:

- *„zodpovědnost za zajištění výroby potřebným materiálem“,*
- *„zodpovědnost za vnitropodnikové logistiky“,*
- *„zodpovědnost za vymáhání pohledávek u dodavatelů“,*
- *„plánování a nákup materiálu, nářadí atd.“*
- zajištění reklamace v případě nákupu vadného zboží,
- *„strategické plánování výroby“,*
- apod. (interní doklady; vlastní šetření)

Mezi kompetenční činnosti a odpovědnost ředitele výzkumu a vývoje patří například:

- *„zodpovědnost za tvorbu konstrukční dokumentace“,*
- *„zodpovědnost za výrobu prototypů“,*
- *„zodpovědnost za udržování technických norem“*,
- apod. (interní doklady; vlastní šetření)

## 3.6 Shrnutí

Ve třetí kapitole byla představena společnost DAKO-CZ, a.s., na kterou je zaměřena praktická část této bakalářské práce.

Byly uvedeny základní údaje o organizaci – právní forma, základní kapitál, datum vzniku, předmět podnikání apod. Bylo uvedeno přesné sídlo organizace, které bylo následně zobrazeno na mapě České republiky. Představena současná vize a poslání.

Následně byla přiblížena historie, která stojí za touto společností. Vysvětlen vznik názvu, představeno logo společnosti a fotografie areálu sídla na tzv. zelené louce.

Dále byl definován marketingový mix – produkt, cena, propagace, distribuční cesty. Jmenován v současnosti stoprocentní vlastník společnosti, kterým je průmyslově-technologický holding CZECHOSLOVAK GROUP, a.s. Znázorněna a popsána organizační struktura, která byla následně rozdělena na úseky. V tabulce byl vyčíslen počet pracovníků v jednotlivých úsecích. V poslední podkapitole byl zmíněn kompetenční model pracovních míst managementu. Konkrétně byly představeny činnosti a kompetence generálního ředitele, výrobního ředitele, ředitele nákupu a logistiky a ředitele vývoje a výzkumu.

# 4 LEADERSHIP V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI

Tato kapitola bude zaměřena na leadership ve společnosti DAKO-CZ, a.s., pro kterou bylo vytvořeno dotazníkové šetření pro účely této bakalářské práce. Jehož výsledky budou vyhodnoceny, komparovány s odbornou literaturou a preferovaným stavem.

## 4.1 Tvorba dotazníkového šetření

V prvních dvou kapitolách bakalářské práce byly definovány základní pojmy a další informace, které byly následně využity v dotazníkovém šetření. Jednalo se například o pojem management, manažer, leadership, leader. Dále byly představeny jednotlivé styly vedení lidí a následně charakteristika vlastností a dovedností, které předurčují člověku být dobrým leaderem či manažerem.

Dotazník byl rozčleněn do čtyř částí a obsahoval celkem 15 otázek. První část obsahovala pouze jednu otázku, která respondenty rozřadila do dvou skupin, konkrétně na respondenty s přímým nadřízeným a respondenty bez přímého nadřízeného.

Druhou část vyplňovali pouze respondenti s přímým nadřízeným. Tato část byla nejrozsáhlejší a obsahovala celkem 5 uzavřených a jednu otevřenou otázku. Zaměřovala se na charakteristiku a hodnocení současných vedoucích pracovníků zúčastněných respondentů. A to konkrétně na jejich vlastnosti a dovednosti, nejčastěji využívaný styl vedení, podněty využívané k motivaci apod.

Obě následující části byly již společné a vyplňovali je všichni respondenti. Třetí část výzkumu se zaměřovala na to, jací by podle respondentů měli být ideální vedoucí pracovníci. Zde byly uvedeny tři otázky. První se tázala respondentů, jakými vlastnostmi a dovednostmi by podle jejich názoru měli ideální vedoucí pracovníci disponovat. K jednotlivým vlastnostem a dovednostem měli možnost respondenti přiřadit jednu z celkem 5 možností odpovědí, a to: určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne. V další otázce byla respondentům poskytnuta škála 14 podnětů motivace, kde měli možnost označit podněty, které sami považují za nejdůležitější. Odpověď byla omezena na maximálně 5 možností, a to z důvodu, aby se předešlo označení všech možných odpovědí. Třetí otázka byla zaměřena na styly vedení. Jejím cílem bylo zjistit, který styl respondenti nejčastěji preferují.

Ve čtvrté části byla položena otázka, zda respondenti znají misi a vizi společnosti a další čtyři otázky, které respondenty identifikovaly.

### 4.1.1 Cíl dotazníkového šetření

K vytvoření dotazníku, který bude mít vypovídající hodnotu, bylo třeba nejprve definovat jeho cíle, dle nichž byly tvořeny části dotazníku a následně i jednotlivé otázky.

Prvním cílem bylo zjistit, jací jsou vedoucí pracovníci společnosti DAKO-CZ, a.s. A to konkrétně jaké jsou nejčastěji jejich vlastnosti, dovednosti, jaké styly vedení uplatňují, jak své podřízené motivují atd. V neposlední řadě i to, zda jsou zaměstnanci s vedoucími spokojeni. Druhým cílem bylo zjistit přibližnou představu zaměstnanců o ideálním vedoucím. Výsledky komparovat s odbornou literaturou.

### 4.1.2 Distribuce dotazníkového šetření

Pro toto dotazníkové šetření byly zpracovány celkem dvě verze, a to na základě požadavků společnosti. Konkrétně se jednalo o on-line a tištěnou verzi.

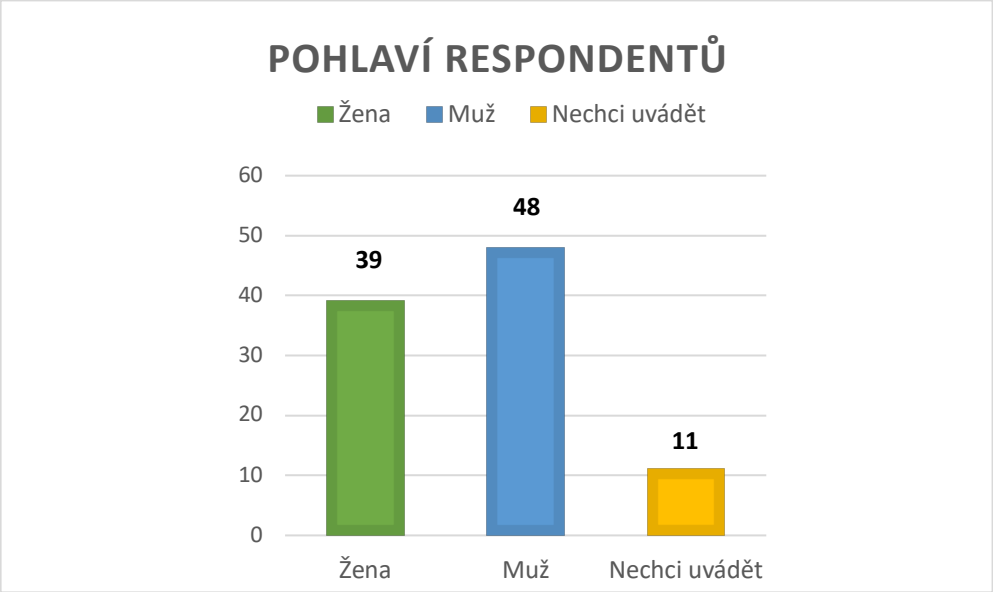
Osloveni byli všichni zaměstnanci DAKO-CZ, a.s. On-line verze byla vytvořena v aplikaci určené k tvorbě dotazníků s názvem Survio. Tento odkaz na dotazník byl zveřejněn personálním oddělením na intranetu společnosti společně s prosbou o vyplnění. Následně byl sdílen všem zaměstnancům do firemní aplikace s názvem JOBka, která je určena pro mobilní telefony. Další distribuce probíhala e-mailem, jednalo se již o přímé oslovení potencionálních respondentů. Tištěné verze byly poskytnuty zaměstnancům v denní místnosti společnosti, kde se nacházel i box pro sběr již vyplněných dotazníků.

## 4.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Jak již bylo zmíněno, osloveni byli všichni zaměstnanci DAKO-CZ, a.s. Šetření probíhalo ve společnosti po dobu 14 kalendářních dní. Odkaz na on-line dotazníkové šetření navštívilo 287 respondentů, z nichž 90 respondentů jej dokončilo. Materiálních verzí bylo vytištěno 25, z nichž bylo pouze 8 vyplněných. Celkový součet respondentů, kteří dotazník dokončili, činil 98.

Tato kapitola je soustředěna na vyhodnocení jednotlivých otázek z již zmíněného dotazníkového šetření. Pořadí vyhodnocení jednotlivých otázek není totožné s dotazníkem.

Mezi první analyzované otázky budou zařazeny ty, které se zaměřovaly identifikaci respondentů. První analyzovaná otázka zkoumala četnost pohlaví. Otázka byla povinná a uzavřená. Respondenti měli na výběr ze tří možností, a to: žena, muž, nechci uvádět.

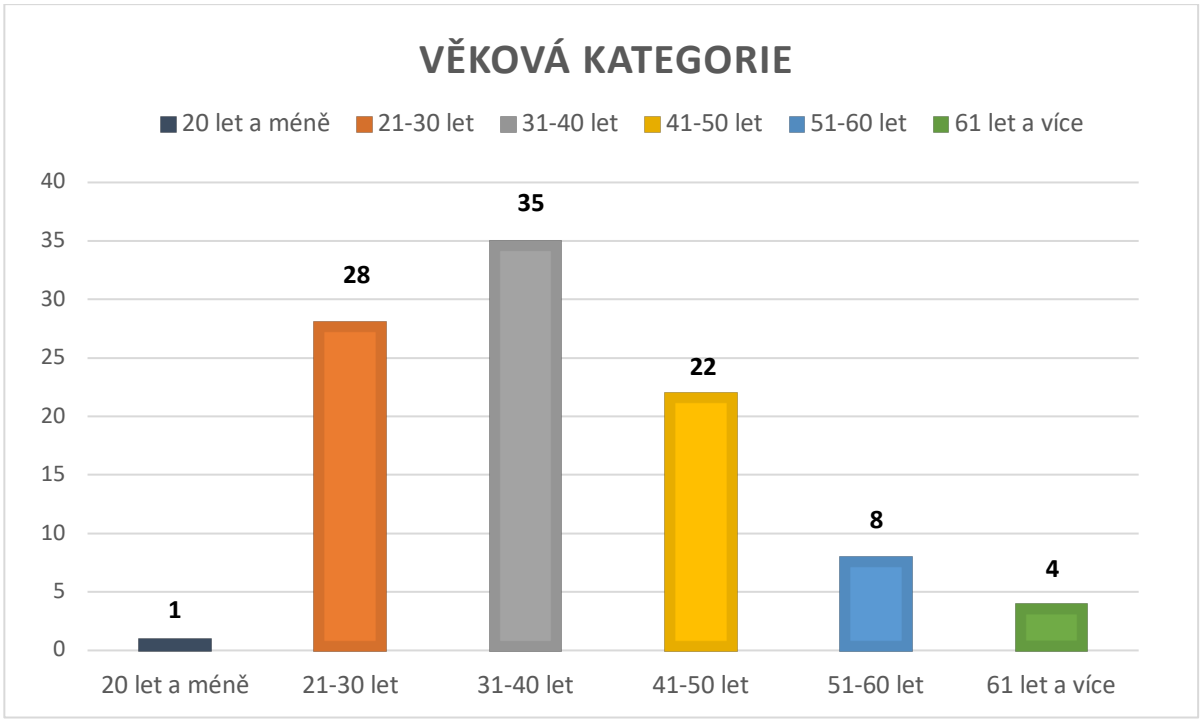



*Obrázek 11: Pohlaví respondentů*

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu výše lze vidět strukturu pohlaví respondentů. Největší zastoupení měli muži, kterých bylo celkem 48 a tvořili tak 49 % všech respondentů. Žen se účastnilo 39, což činilo 40 %. Dalších 11 respondentů označilo třetí možnost, která byla, že své pohlaví nechtějí uvádět.

Další analyzovaná otázka zkoumala věkovou kategorii, do které respondenti spadají. Otázka byla opět uzavřená. V nabídce bylo celkem 6 možností odpovědí.

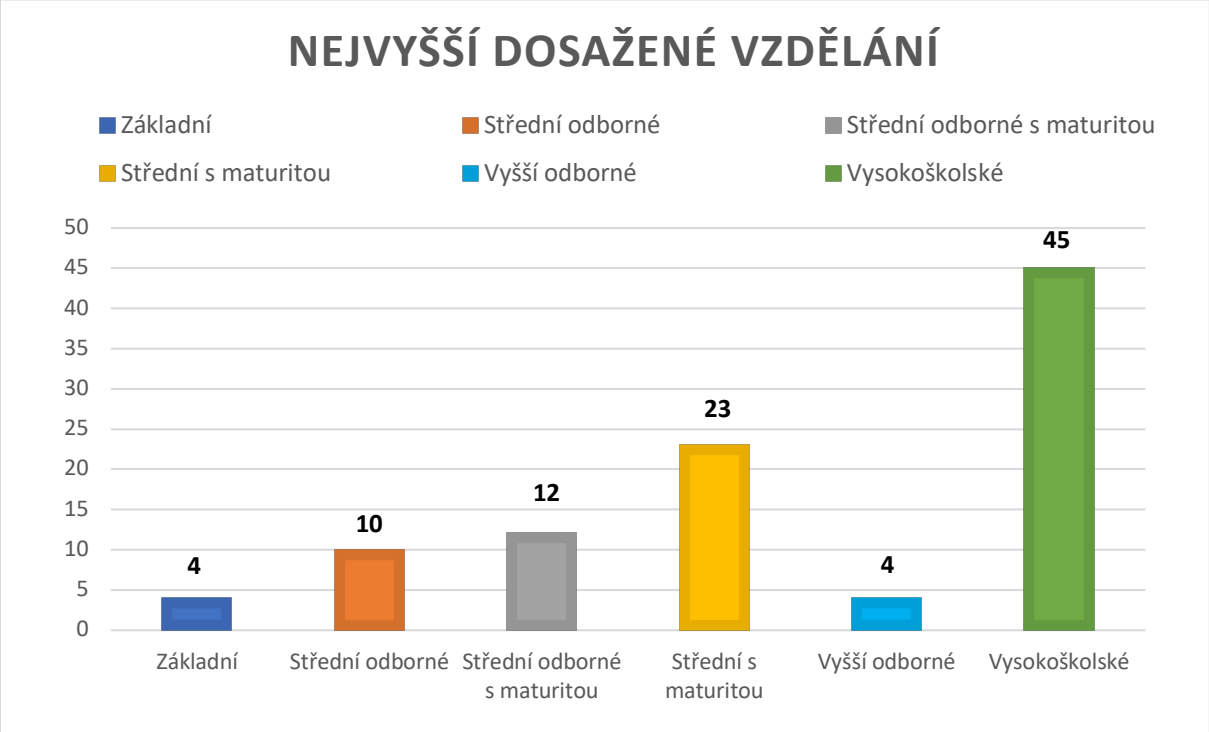



*Obrázek 12: Věkové kategorie respondentů*

Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější zastoupení činili lidé v kategorii 31-40 let s celkovým počtem 35. Druhá nejpočetnější kategorie byla 21-30 let, kde bylo 28 respondentů. Naopak nejnižší zastoupení měla kategorie první – 20 let a méně, zde byl pouze jeden respondent.

Další otázka se zaměřovala na to, jakého nejvyššího vzdělání respondenti dosáhli. Forma otázky byla opět povinná, uzavřená a na výběr bylo celkem 6 možností odpovědí.

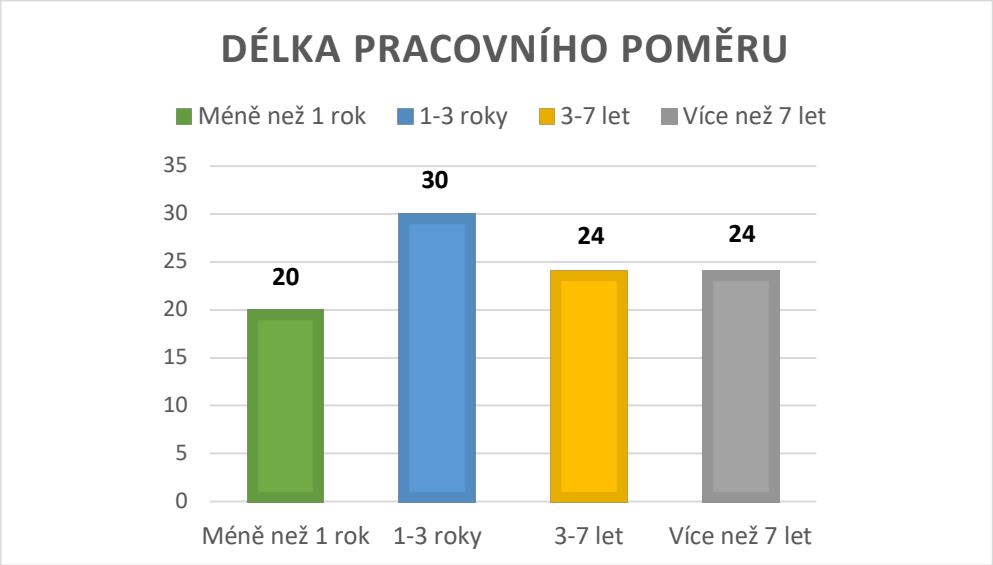



*Obrázek 13: Dosažené vzdělání respondentů*

Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější byla skupina respondentů s vysokoškolským vzděláním. Tohoto vzdělání dosáhlo celkem 45 dotazovaných, a tvořili tak 46 %. Avšak lze předpokládat, že vysoká četnost této kategorie byla výrazně ovlivněna tím, že propagace dotazníkového šetření byla silnější u technickohospodářských pracovníků. Druhou nejčetnější skupinou byli lidé se střední školou zakončenou maturitní zkouškou, kterých bylo celkem 23, tzn. tvořili 24 %.

V pořadí čtvrtá analyzovaná otázka se tázala, jak dlouho dotyční pracují ve společnosti. Taktéž jako předchozí zmíněné otázky byla povinná a uzavřená. Délka trvání pracovního poměru byla rozčleněna do čtyř kategorií, a to konkrétně na: méně než jeden rok, 1-3 roky, 3-7 let, 7 let a více.

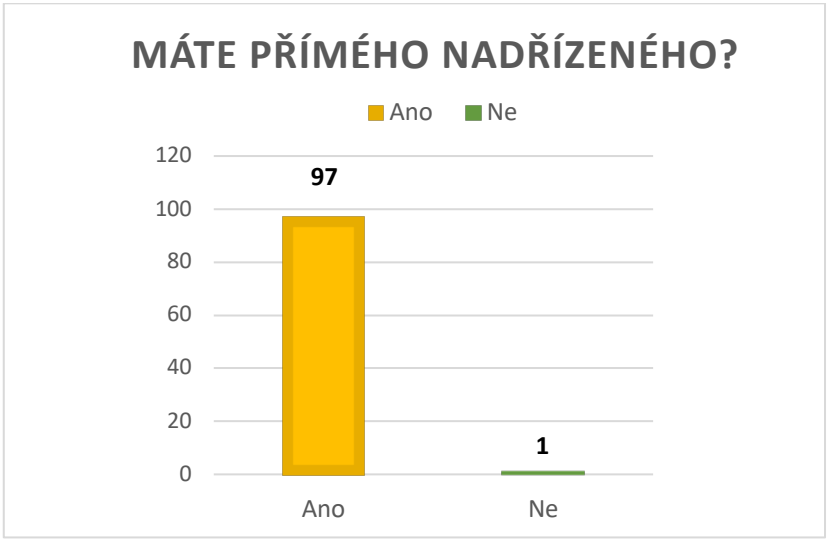



*Obrázek 14: Délka pracovního poměru*

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu výše lze usoudit, že zastoupení jednotlivých kategorií je poměrně podobné. S malým rozdílem tvořila nejpočetnější skupinu kategorie zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti v rozmezí 1-3 roky. Na druhém místě byly dvě kategorie. Tvořili je zaměstnanci, jejichž délka pracovního poměru trvá 3-7 let a více než 7 let. Každou z těchto dvou možností odpovědi označilo celkem 24 respondentů, tzn. 24,5 %. Zbylých 20 respondentů uvedlo, že ve firmě pracují méně než 1 rok.

Ve vyhodnocování další, avšak v dotazníku první otázkou bylo, zda mají respondenti přímého nadřízeného. Otázka byla povinná, uzavřená a na výběr bylo z možností ano a ne. Tato otázka byla položena z důvodu rozčlenění dotazovaných do dvou skupin.

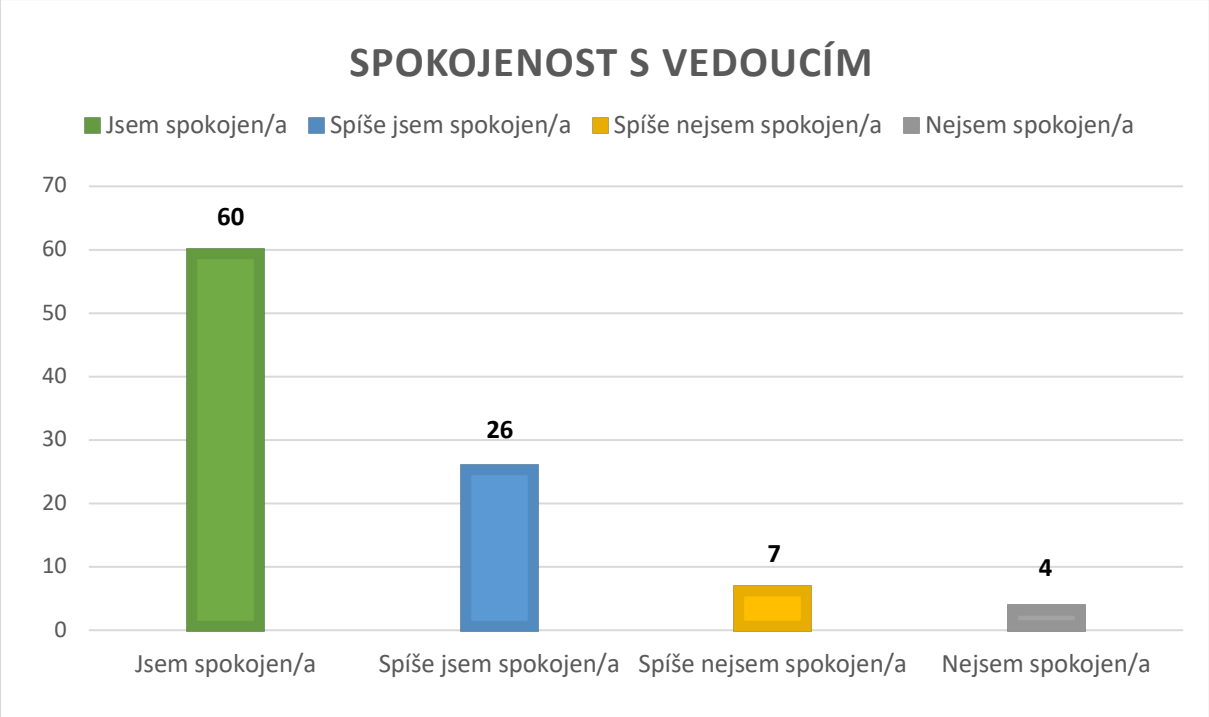



*Obrázek 15: Četnost nadřízených*

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplynulo, že pouze jeden respondent odpověděl, že nemá přímého nadřízeného, ostatních 97 respondentů odpovědělo, že jej mají. Těchto 99 % respondentů tak mohlo pokračovat ve vyplňování dalších šesti otázek, které byly zaměřeny na charakteristiku a hodnocení jejich současného vedoucího pracovníka.

Další analyzovanou otázkou byla spokojenost se současným vedoucím. Otázka byla uzavřená a povinná, samozřejmě jen pro ty, kteří odpověděli na předchozí otázku ano, tzn. mají přímého nadřízeného. Na výběr bylo celkem ze čtyř možností, a to: jsem spokojen/a, spíše jsem spokojen/a, spíše nejsem spokojen/a, nejsem spokojen/a.

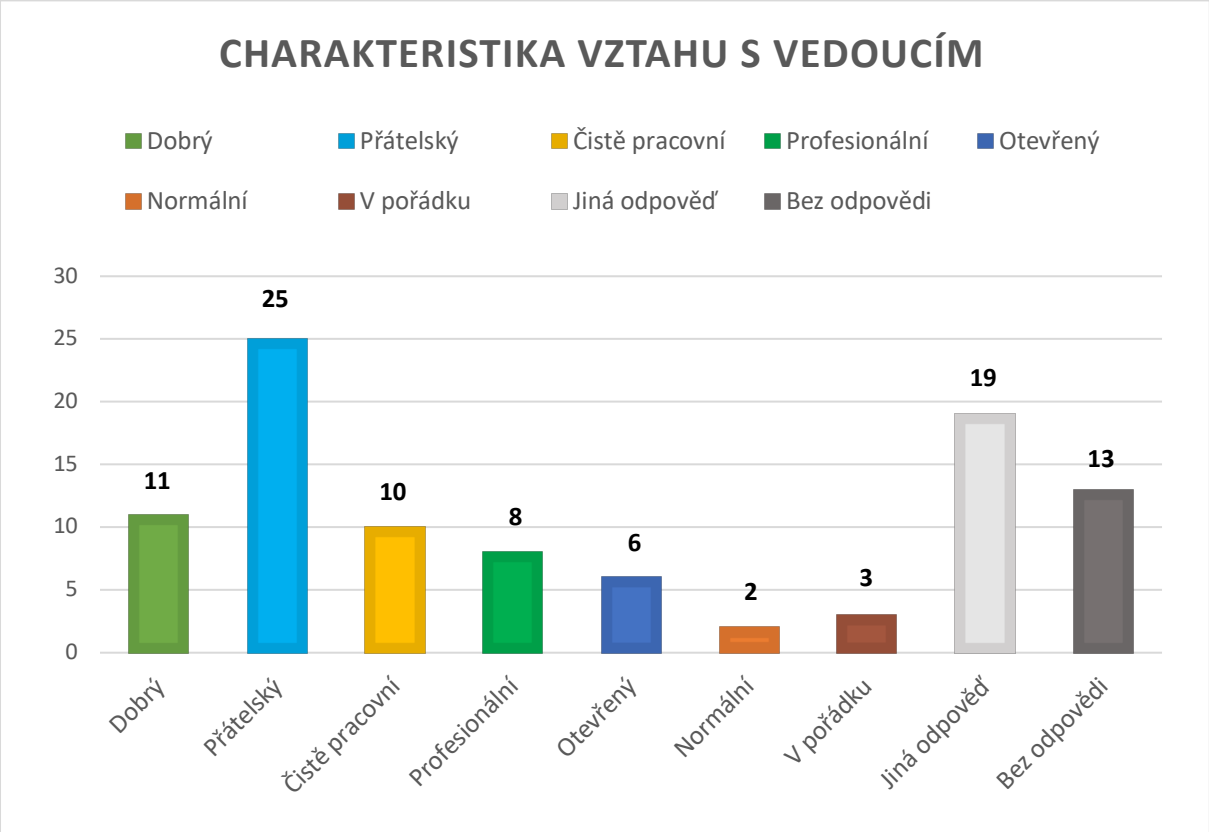



*Obrázek 16: Spokojenost s vedoucím*

Zdroj: vlastní zpracování

Na první pohled si usuzovat, že spokojenost měla jednoznačnou převahu. Možnost jsem spokojen/a totiž označilo přesně 60 respondentů, tzn. 62 %. Variantu spíše jsem spokojen/a označilo 26 respondentů. Další dvě možnosti označilo v součtu 11 dotazovaných, kteří přiznali, že spokojeni spíše či vůbec nejsou.

Následující otázka byla zaměřena na charakteristiku vztahů zaměstnanců s vedoucími. Z celého dotazníkového šetření byla jediná otevřená a dobrovolná. Respondenti zde slovně vyjadřovali svůj vztah s nadřízeným.




*Obrázek 17: Charakteristika vztahu s vedoucím*

Zdroj: vlastní zpracování

Při vyhodnocení výsledků byly sjednoceny a sčítány odpovědi se stejným významem. Tuto dobrovolnou otázku zodpovědělo celkem 84 respondentů ze všech zúčastněných. Nejvíce jich svůj vztah s vedoucím charakterizovalo slovem „přátelský“. V grafu na obrázku 17 druhou nejčetnější kategorii zobrazuje světle šedá barva, která zastává kategorii „jiná odpověď“. Odpovědi se totiž poměrně hodně lišily a nebylo možné z nich vytvořit další univerzální skupiny, které by měly stejný význam. Do této sekce bylo zařazeno celkem 19 respondentů. Třetí nejčetnější kategorii zastupuje skupina respondentů, kteří na tuto otázku neodpověděli. Mezi dalšími často zmíněnými byla například slova: dobrý, čistě pracovní, profesionální atd.

Další otázka se respondentů ptala, jaké vlastnosti a dovednosti mají jejich vedoucí. Typ otázky byl uzavřený, na výběr bylo z celkem 25 možností. Maximální ani minimální počet možných odpovědí nebyl stanoven, a to z důvodu, aby se respondenti mohli zamyslet nad jednotlivými vlastnostmi a dovednostmi a rozhodnout, zda jimi vedoucí disponuje či naopak a nebyli ovlivňováni počtem.

*Tabulka 3: Vlastnosti a dovednosti vedoucích pracovníků*

| Vlastnosti a dovednosti | Absolutní četnosti | Relativní četnosti |
|---|---|---|
| Odborné znalosti | 78 | 8,75% |
| Jazykové znalosti | 43 | 4,83% |
| Asertivita (sebeprosazení) | 35 | 3,93% |
| Komunikační dovednosti | 69 | 7,74% |
| Emocionální stabilita | 30 | 3,37% |
| Soucit | 19 | 2,13% |
| Odpovědnost | 55 | 6,17% |
| Důstojnost | 31 | 3,48% |
| Pružnost reagovat na změny | 46 | 5,16% |
| Inteligence | 59 | 6,62% |
| Organizace času | 22 | 2,47% |
| Motivace lidí | 31 | 3,48% |
| Využití technologií | 35 | 3,93% |
| Cílevědomost | 42 | 4,71% |
| Čestnost | 35 | 3,93% |
| Oddanost | 19 | 2,13% |
| Sebeuvědomění | 18 | 2,02% |
| Samoregulace | 11 | 1,23% |
| Empatie | 24 | 2,69% |
| Sociální dovednosti | 28 | 3,14% |
| Sebedůvěra | 37 | 4,15% |
| Charisma | 32 | 3,59% |
| Odhodlanost | 32 | 3,59% |
| Společenskost | 44 | 4,94% |
| Integrita | 16 | 1,80% |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky byly zpracovány do tabulky, která při tomto počtu možných odpovědí byla zvolena jako vhodnější způsob prezentace výsledků. V prvním sloupci jsou vyjmenovány jednotlivé vlastnosti a dovednosti. V následujícím absolutní četnosti – tedy počet obdržených hlasů. V posledním sloupci jsou uvedeny relativní četnosti – vyjádřen procentuální podíl ze všech získaných odpovědí. Společně respondenti označili celkem 891 vlastností a dovedností. V průměru tedy jeden respondent označil přibližně 9 odpovědí.

Podle součtu hlasů dotazovaných lze seřadit vlastnosti a dovednosti, kterými vedoucí pracovníci společnosti DAKO-CZ, a.s. nejčastěji disponují. Mezi prvních pět patří:

1) odborné znalosti,
2) komunikační dovednosti,
3) inteligence,
4) odpovědnost,
5) pružnost reakce na změny.

V odborné literatuře například autor Daniel Goleman (2015) vyzdvihuje tzv. emoční inteligenci, kterou následně rozčleňuje do pěti skupin. Poukazuje na to, že schopný leader by měl především disponovat sebeuvědoměním a samoregulací (umět se ovládat). Zároveň by měl dokázat motivovat podřízené pracovníky, být empatický. Uvádí, že nedílnou součástí je také schopnost budovat vztahy a udržovat fungující komunikaci. Z komparace výsledků s tvrzením autora odborné literatury si lze všimnou nejvyšší shody v komunikačních dovednostech, kterou označilo celkem 69 respondentů. Ostatní zmíněné vlastnosti a dovednosti získaly od respondentů vždy méně než 32 hlasů. Avšak například Ladislav Blažek (2014) na základě několika výzkumů ve své knize tvrdí, že inteligence, sebedůvěra, charisma, odhodlanost, společenskost a integrita je to, co předurčuje člověku být dobrým leaderem. Při této komparaci byla nalezena nejvyšší shoda v inteligenci, která získala od respondentů celkem 59 hlasů a ve společenskosti, která obdržela 44 hlasů. Ostatní již zmíněné vlastnosti, které ve své knize uvedl Ladislav Blažek, označilo vždy méně než 38 zúčastněných.

Další otázka v pořadí byla zaměřena na nejčastěji využívané podněty k motivaci, které využívají vedoucí již zmíněné společnosti. Otázka byla polootevřená, bylo zde na výběr 14 podnětů motivace a v posledním řádku kolonka jiné, kde mohli účastníci dopisovat případné další využívané podněty. Opět zde nebyl stanoven maximální počet označených možností.

*Tabulka 4: Nejčastěji využívané podněty k motivaci*

| Druh podnětu | Absolutní četnosti | Relativní četnosti |
|---|---|---|
| Uznání | 38 | 12,14% |
| Soukromá pochvala | 45 | 14,38% |
| Veřejná pochvala | 23 | 7,35% |
| Firemní bonusy | 4 | 1,28% |
| Finanční odměny | 31 | 9,90% |
| Povýšení | 4 | 1,28% |
| Motivující úkoly | 13 | 4,15% |
| Pozornost | 23 | 7,35% |
| Zaměstnanecké výhody | 6 | 1,92% |
| Možnost osobního rozvoje | 24 | 7,67% |
| Delegování vyšších pravomocí při rozhodování | 14 | 4,47% |
| Vyjádření důvěry | 43 | 13,74% |
| Kontrola | 6 | 1,92% |
| Zpětná vazba | 25 | 7,99% |
| Jiné | 14 | 4,47% |

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k většímu počtu možností odpovědí byla tato otázka zpracována do tabulky, v níž lze opět vidět absolutní i relativní četnosti. Zaznamenáno bylo celkem 313 odpovědí, v přepočtu tedy přibližně tři označené možnosti jedním respondentem. Kolonku jiné doplnilo

celkem 14 respondentů a jejich nejčetnější odpovědí bylo „žádné nevyužívá“. Avšak podle počtu získaných hlasů vychází, že nejčastěji jsou využívány následující podněty:

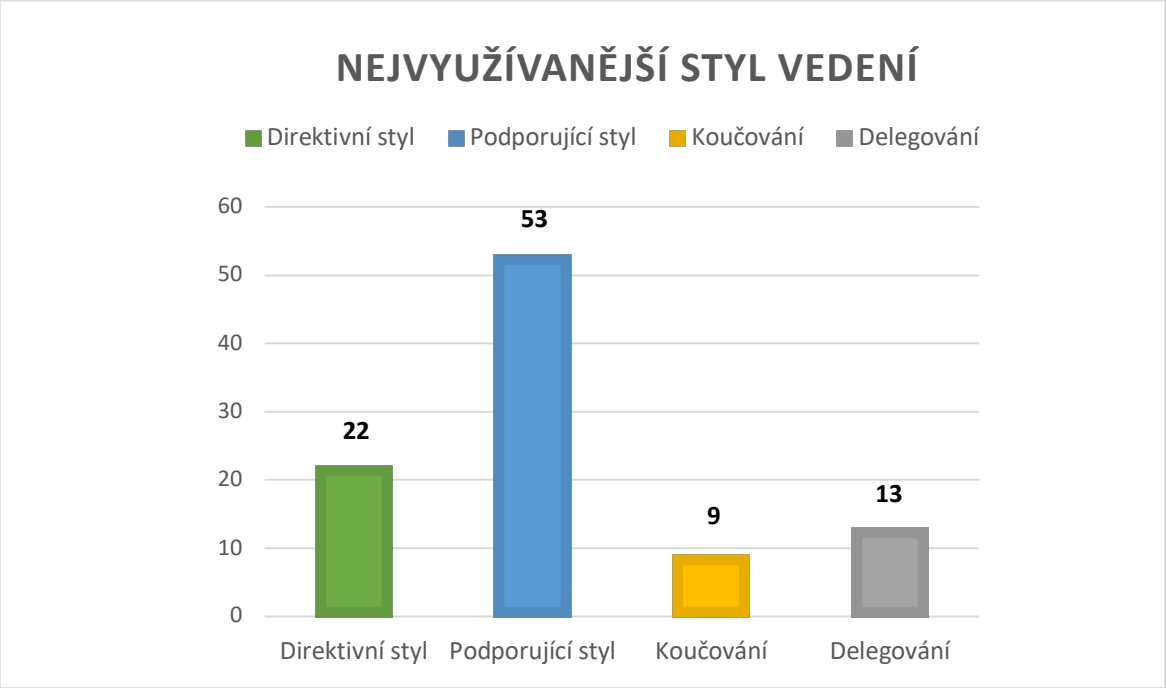
1) soukromá pochvala,
2) vyjádření důvěry,
3) uznání.

Samozřejmě využívání jakéhokoli podnětu z výše uvedených je pozitivní. Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že nejčetněji nejčastěji využívaným podnětem v motivaci je právě soukromá pochvala. Na zásady správné pochvaly se v odborné literatuře soustřeďuje autor František Bělohlávek (2008). Uvádí, že pochvala musí být provedena správně, aby zaměstnance motivovala ke stejnému či dokonce lepšímu výkonu. Zmiňuje šest podle něj nejdůležitějších zásad správné pochvaly:

- musí být adresná,
- konkretizována k danému činu,
- musí být vyjádřena včas,
- ideálně provedena veřejně,
- spíše přátelská nežli formální,
- vyjadřovat pochvalu za sebemenší úspěchy.

Z výzkumu nelze zjistit zásady, které při vyjadřování pochvaly vedoucí zaměstnanci uplatňují. Lze vidět, že soukromé pochvaly jsou v podniku uplatňovány dvakrát častěji než pochvaly veřejné, počty hlasů u soukromé pochvaly jsou totiž téměř dvojnásobné než u pochvaly veřejné.

Další analyzovaná otázka se zaměřovala na využívané styly vedení lidí. Forma byla uzavřená, k dispozici byly uvedeny čtyři základní styly vedení. Jednalo se o direktivní styl, podporující styl, koučování a delegování. V dotazníkovém šetření byla uvedena krátká charakteristika daného stylu, nikoli jeho název, a to z důvodu lepšího pochopení otázky a následně i přesnějších výsledků. V grafu jsou uvedeny, kvůli lepší přehlednosti, pouze názvy jednotlivých stylů.

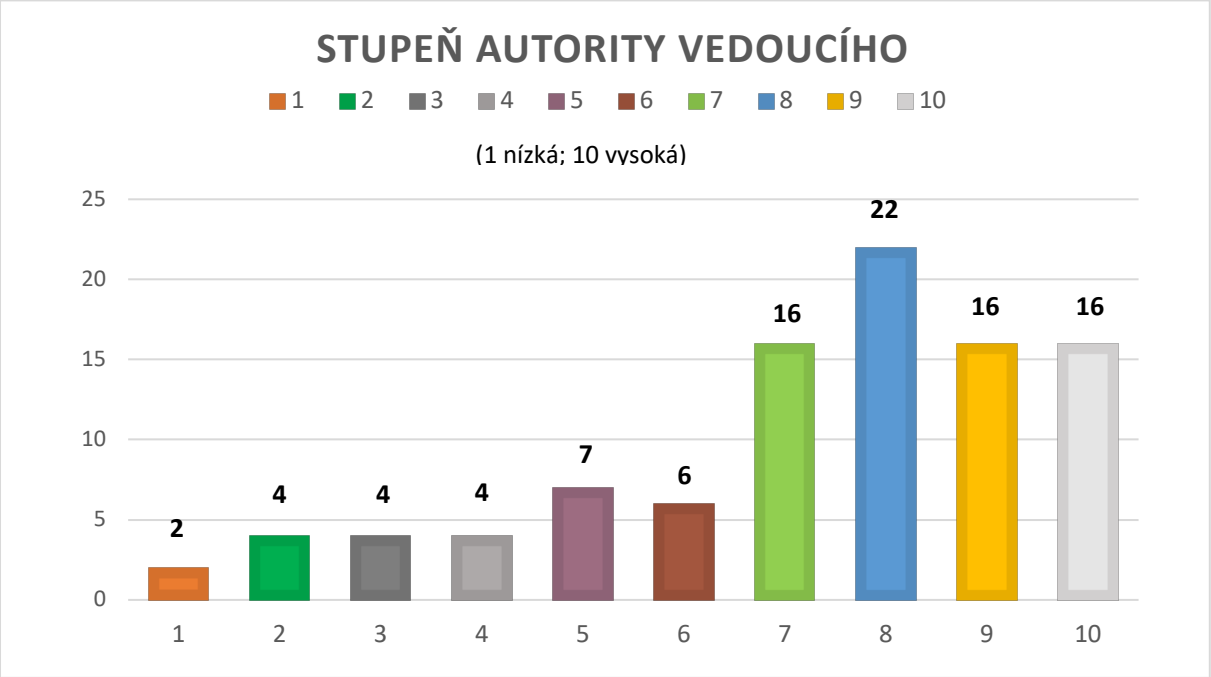



*Obrázek 18: Nejvyužívanější styl vedení*

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů uvedla, že jejich vedoucí nejčastěji využívá podporující styl. Tuto možnost vybralo celkem 53 dotazovaných a tvořili tak 55 %. Dalších 22 zúčastněných zvolilo direktivní styl. Třetí možnost „koučování“ označilo pouze 9 respondentů a delegování 13 respondentů. V této otázce pouze těžko posoudit, který z uplatňovaných stylů je ten nejvhodnější, a to z důvodu různorodých preferencí jednotlivců. Avšak jaké styly vedení naši respondenti nejvíce preferují, se dozvíme v analýze jedné z dalších otázek.

Poslední otázkou, která byla zaměřena na vedoucí pracovníky společnosti DAKO-CZ, a.s., se zaměstnanců tázala, jak velkou autoritou disponuje jejich vedoucí. V dotazníku byla znázorněna stupnice od 1-10 (1 nízká; 10 vysoká), kde měli respondenti označit stupeň autority, jakou vnímají směrem ke svému nadřízenému.




*Obrázek 19: Autorita vedoucích*

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku číslo 19 na první pohled vyplývá, že výraznou převahu mají vyšší hodnoty, tzn. většina respondentů tvrdí, že autorita vedoucích pracovníků je poměrně vysoká. To je poměrně překvapující, vzhledem k výsledkům otevřené otázky, která se zaměřovala na charakteristiku vztahu jednotlivých respondentů s vedoucím, v níž nejčetněji byl vztah charakterizován slovem „přátelský“. V této otázce nejvíce respondentů označilo na stupnici od 1 do 10 velikost autority číslem 8, která je na obrázku číslo 19 vyznačena modrou barvou. Na druhém místě s četností 16 dotazovaných se umístily rovnou tři čísla, a to konkrétně výše autority 7, 9 a 10.

Na následující tři analyzované otázky již odpovídali všichni respondenti. Všechny byly povinné a uzavřené. Jejich cílem bylo zjistit, jaké představy mají zaměstnanci o ideálním vedoucím.

První otázka se zaměřovala na jednotlivé vlastnosti a dovednosti. Byla položena tak, aby se respondenti zamysleli a podle svého názoru ohodnotili, jak moc jsou či naopak nejsou jednotlivé vlastnosti a dovednosti důležité pro výkon vedoucí pozice. V každém řádku tak bylo možné označit jednu variantu z možností: určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne, určitě ne.

*Tabulka 5: Nejdůležitější vlastnosti a dovednosti vedoucích podle respondentů*

| Vlastnosti a dovednosti | Absolutní četnosti | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Určitě ano | Spíše ano | Nevím | Spíše ne | Určitě ne |
| Odborné znalosti | 87 | 11 | 0 | 0 | 0 |
| Jazykové znalosti | 35 | 51 | 10 | 2 | 0 |
| Komunikační dovednosti | 71 | 27 | 0 | 0 | 0 |
| Asertivita (sebeprosazení) | 33 | 57 | 7 | 1 | 0 |
| Emocionální stabilita | 55 | 33 | 10 | 0 | 0 |
| Soucit | 10 | 48 | 28 | 10 | 2 |
| Odpovědnost | 78 | 20 | 0 | 0 | 0 |
| Důstojnost | 48 | 38 | 10 | 2 | 0 |
| Pružnost reagovat na změny | 58 | 37 | 3 | 0 | 0 |
| Inteligence | 73 | 24 | 1 | 0 | 0 |
| Organizace času | 55 | 40 | 3 | 0 | 0 |
| Motivace lidí | 68 | 25 | 4 | 1 | 0 |
| Využití technologií | 42 | 45 | 8 | 3 | 0 |
| Cílevědomost | 46 | 46 | 4 | 2 | 0 |
| Čestnost | 62 | 27 | 6 | 2 | 1 |
| Oddanost | 28 | 43 | 22 | 4 | 1 |
| Sebeuvědomění | 37 | 35 | 22 | 3 | 1 |
| Samoregulace | 34 | 33 | 31 | 0 | 0 |
| Empatie | 28 | 51 | 15 | 1 | 3 |
| Sociální dovednosti | 34 | 44 | 16 | 4 | 0 |
| Sebedůvěra | 39 | 45 | 13 | 1 | 0 |
| Charisma | 31 | 36 | 22 | 7 | 2 |
| Odhodlanost | 40 | 48 | 10 | 0 | 0 |
| Společenskost | 33 | 42 | 20 | 3 | 0 |
| Integrita | 23 | 39 | 34 | 2 | 0 |
| **Vlastnosti a dovednosti** | **Relativní četnosti** | | | | |
| | Určitě ano | Spíše ano | Nevím | Spíše ne | Určitě ne |
| Odborné znalosti | 88,78% | 11,22% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Jazykové znalosti | 35,71% | 52,04% | 10,20% | 2,04% | 0,00% |
| Komunikační dovednosti | 72,45% | 27,55% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Asertivita (sebeprosazení) | 33,67% | 58,16% | 7,14% | 1,02% | 0,00% |
| Emocionální stabilita | 56,12% | 33,67% | 10,20% | 0,00% | 0,00% |
| Soucit | 10,20% | 48,98% | 28,57% | 10,20% | 2,04% |
| Odpovědnost | 79,59% | 20,41% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Důstojnost | 48,98% | 38,78% | 10,20% | 2,04% | 0,00% |
| Pružnost reagovat na změny | 59,18% | 37,76% | 3,06% | 0,00% | 0,00% |
| Inteligence | 74,49% | 24,49% | 1,02% | 0,00% | 0,00% |
| Organizace času | 56,12% | 40,82% | 3,06% | 0,00% | 0,00% |
| Motivace lidí | 69,39% | 25,51% | 4,08% | 1,02% | 0,00% |
| Využití technologií | 42,86% | 45,92% | 8,16% | 3,06% | 0,00% |
| Cílevědomost | 46,94% | 46,94% | 4,08% | 2,04% | 0,00% |
| Čestnost | 63,27% | 27,55% | 6,12% | 2,04% | 1,02% |
| Oddanost | 28,57% | 43,88% | 22,45% | 4,08% | 1,02% |
| Sebeuvědomění | 37,76% | 35,71% | 22,45% | 3,06% | 1,02% |
| Samoregulace | 34,69% | 33,67% | 31,63% | 0,00% | 0,00% |
| Empatie | 28,57% | 52,04% | 15,31% | 1,02% | 3,06% |
| Sociální dovednosti | 34,69% | 44,90% | 16,33% | 4,08% | 0,00% |
| Sebedůvěra | 39,80% | 45,92% | 13,27% | 1,02% | 0,00% |
| Charisma | 31,63% | 36,73% | 22,45% | 7,14% | 2,04% |
| Odhodlanost | 40,82% | 48,98% | 10,20% | 0,00% | 0,00% |
| Společenskost | 33,67% | 42,86% | 20,41% | 3,06% | 0,00% |
| Integrita | 23,47% | 39,80% | 34,69% | 2,04% | 0,00% |

Zdroj: vlastní zpracování

Opět jako v dřívějších rozsáhlejších otázkách byly jednotlivé odpovědi vyhodnoceny do tabulky. V prvním sloupci byla zmíněna vlastnost či dovednost a v následujících sloupcích jednotlivé možnosti odpovědí. V horní půlce tabulky jsou uvedeny absolutní četnosti, druhá polovina znázorňuje relativní četnosti.

Z dat v tabulce lze vyčíst, že nejvíce respondentů uvedlo, že ideální vedoucí pracovník by dle jejich názoru rozhodně měl disponovat především:

1) odbornými znalostmi,
2) odpovědností,
3) komunikačními dovednostmi,
4) inteligencí,
5) dovedností motivovat,
6) atd.

V kolonce „spíše ano“ obdržela nejvíce hlasů:

1) asertivita (sebeprosazení),
2) empatie a jazykové znalosti (stejný počet hlasů),
3) odhodlanost a soucit (stejný počet hlasů),
4) cílevědomost,
5) využití technologií,
6) atd.

Při komparaci s odbornou literaturou, ze které bylo čerpáno ve druhé kapitole této bakalářské práce, lze zahlédnout následující shody s odpověďmi respondentů. Z výsledků průzkumu (sloupec určitě ano) a tvrzení autora Františka Bělohlávka (2008) lze uvést nejčetnější shody především u následujících vlastností a dovedností, které zmiňuje ve své knize:

- komunikační dovednosti,
- odpovědnost,
- inteligence,
- odborné znalosti,
- motivace lidí.

Všechny tyto vlastnosti uvedl autor s mnoha dalšími ve své knize a jsou také představeny v kapitole 2.1.1 „Vlastnosti a dovednosti leadera“. Na základě tohoto průzkumu obdrželo 5 výše zmíněných vlastností a dovedností nejvyšší počty hlasů.

Avšak shody s tvrzením ostatních autorů jsou přeci jen odlišné. Například s tvrzením autora Ladislava Blažka (2014) zúčastnění respondenti souhlasí ve sloupci „určitě ano“ pouze

s inteligencí, která získala 73 hlasů. Naopak další, autorem zmíněné a podle něj také nejdůležitější vlastnosti, jsou konkrétně:

- sebedůvěra,
- charisma,
- odhodlanost,
- společenskost,
- integrita,

Ty získaly nejvyšší počet hlasů ve sloupci „spíše ano“. Tzn. respondenti si myslí, že jsou důležité a vedoucí pracovníci by jimi měli disponovat, avšak nepovažují jej za ty úplně nejdůležitější.

Při komparaci tvrzení týkající se potřebných vlastností a dovedností leadera podle dalšího autora Daniela Golemana (2015) s výsledky dotazníkového šetření byla nalezena nejvyšší shoda v:

- dovednosti motivovat,
- sebeuvědomění,
- samoregulaci.

Tyto tři vlastnosti a dovednosti získaly ze všech zmíněných autorem Danielem Golemanem nejvyšší počet označení ve sloupcích „určitě ano“, tzn. respondenti jej považují za velmi důležité. Avšak další autorem zmíněné vlastnosti pak dosahovaly nejvyšších četností především ve sloupci „spíše ano“, tzn. zúčastnění průzkumu jej nepovažují za klíčové.

Z tabulky 5 si lze vidět, že respondenti nejvíce označovali vlastnosti a dovednosti ve sloupcích „určitě ano“ a „spíše ano“, tyto sloupce tak vždy v součtu společně převažovaly nad ostatními. Když se ale zaměříme na četnost dalších sloupců, je možné usuzovat, že dotazovaní nejčastěji váhali a označovali možností „nevím“ následující možnosti:

- integritu,
- samoregulaci,
- soucit.

V součtu hlasů u sloupců „spíše ne“ a „určitě ne“ se prokázalo, že část respondentů považuje za nežádoucí například soucit či charisma.

Další analyzovaná otázka se zaměřovala na podněty motivace, které dotyční respondenti považují za nejdůležitější a zároveň pro ně nejúčinnější. Bylo zde vyjmenováno celkem 14 podnětů, z nichž dotazovaní měli možnost označit maximálně 5 odpovědí. A to z důvodu, aby nedocházelo k označení všech. Samozřejmě, že všechny jsou důležité, avšak

cílem bylo posoudit, které vnímají jako ty nejdůležitější. Výsledky byly zpracovány do tabulky. Hodnoty byly uvedeny v absolutních i relativních četnostech.

*Tabulka 6: Nejdůležitější podněty motivace pro respondenty*

| Druh podnětu | Absolutní četnosti | Relativní četnosti |
|---|---|---|
| Uznání | 58 | 14,11% |
| Soukromá pochvala | 33 | 8,03% |
| Veřejná pochvala | 14 | 3,41% |
| Firemní bonusy | 10 | 2,43% |
| Finanční odměny | 68 | 16,55% |
| Povýšení | 23 | 5,60% |
| Motivující úkoly | 31 | 7,54% |
| Pozornost | 14 | 3,41% |
| Zaměstnanecké výhody | 13 | 3,16% |
| Možnost osobního rozvoje | 44 | 10,71% |
| Delegování vyšších pravomocí při rozhodování | 19 | 4,62% |
| Vyjádření důvěry | 51 | 12,41% |
| Kontrola | 2 | 0,49% |
| Zpětná vazba | 31 | 7,54% |

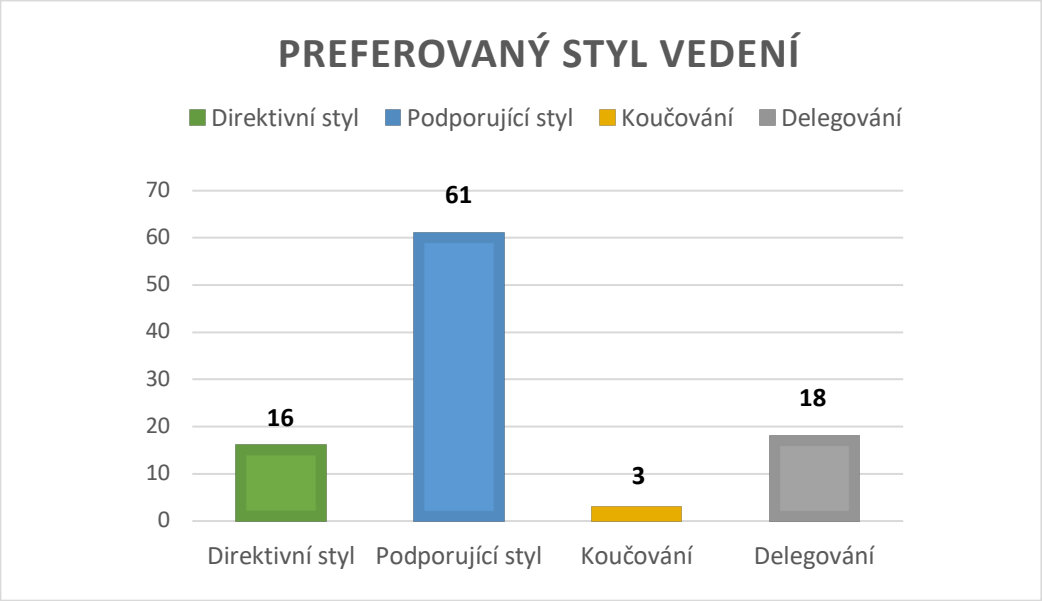
Zdroj: vlastní zpracování

V součtu respondenti označili celkem 411 odpovědí, v přepočtu tedy jedna osoba označila přibližně 4 možnosti. Na prvním místě s počtem 68 hlasů se umístily finanční odměny. Tvořily tak 14,11 % ze všech obdržených hlasů. Následovalo uznání, které označilo 58 dotazovaných. Velký počet označení mělo dále:

- vyjádření důvěry,
- možnost osobního rozvoje,
- soukromá pochvala,
- motivující úkoly a zpětná vazba (stejný počet hlasů),
- povýšení,
- apod.

Nejvyšší četnost možnosti „finanční odměny“ se dala předpokládat. Avšak z tabulky 6 si lze vyplývají poměrně těsné blízkosti následujících dvou podnětů, a to konkrétně uznání a vyjádření důvěry, které získaly po finančních odměnách nejvíce hlasů. Tyto tři podněty motivace na základě výsledků dotazníkového šetření tak vyšly jako ty nejúčinnější.

Další otázka nabádala účastníky k zamyšlení se nad preferovaným stylem vedení, který by byl pro ně vyhovující u vedoucích pracovníků. K dispozici byly 4 možnosti odpovědí. Opět, jako v otázce výše zaměřené na styly vedení jejich současných pracovníků, zde byly uvedeny přesné charakteristiky. Avšak pro lepší přehlednost jsou v grafu níže uvedeny pouze názvy jednotlivých stylů.

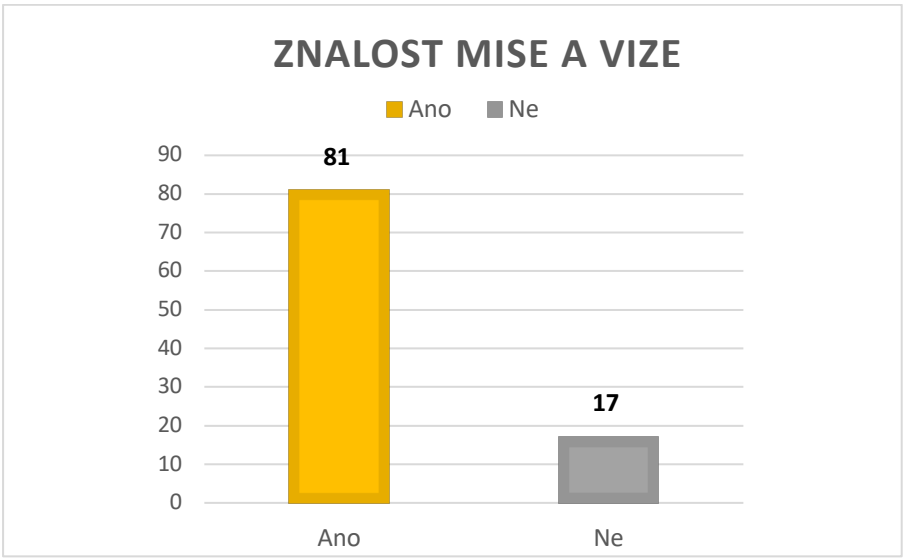



*Obrázek 20: Preferovaný styl vedení*

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 20 zachycuje odpovědi respondentů. Jednoznačně převažuje podporující styl vedení, který označilo 61 respondentů, tzn. 62 %. Druhým nejčetněji voleným stylem bylo delegování, které získalo 18 hlasů. V těsné blízkosti na následoval direktivní styl s počtem 16 hlasů. Pouze tři respondenti uvedli koučování jako nejvíce vyhovující styl vedení, tvořili tak pouze 3 % všech zúčastněných.

Poslední analyzovanou otázkou z dotazníkového šetření bylo, zda respondenti alespoň přibližně znají vizi a misi společnosti DAKO-CZ, a.s. Otázka byla povinná pro všechny respondenty. Na výběr byly pouze dvě odpovědi – ano, ne.




*Obrázek 21: Znalost vize a mise*

Zdroj: vlastní zpracování

Žlutá část na obrázku číslo 21 vyznačuje skupinu dotazovaných, která má tušení, jakou misi a vizi společnost má. Tuto skupinu tvoří 81 respondentů, což je 83 %. Šedá část vyznačuje ty, kteří ji neznají. Do této skupiny spadá 17 zúčastněných respondentů – 17 %.

Autorka Irena Pilařová ve své knize tvrdí, že znalost vize a mise ze strany zaměstnanců společnosti, pro kterou pracují, je velmi důležitá. Podle jejích slov by měla podpořit a namotivovat skupinu pracovníků ke směřování k totožnému cíli. Uvádí, že pokud zaměstnanci mají tuto znalost, mohou například disponovat mnohem lepšími rozhodovacími schopnostmi vzhledem k prospěchu společnosti, dodržování zavedených pravidel apod. Následným přínosem může být například provádění kontrol v menším rozsahu.

## 4.3 Shrnutí

Čtvrtá kapitola této bakalářské práce byla zaměřena na Leadership v konkrétní organizaci, konkrétně v akciové společnosti DAKO-CZ, která byla představena v třetí kapitole.

Za výzkumnou metodu bylo zvoleno dotazníkové šetření, jehož tvorbu popisuje první podkapitola. V dalších podkapitolách jsou uvedeny jednotlivé cíle a formy distribuce dotazníku. Osloveni pro zapojení do výzkumu byli všichni zaměstnanci. On-line výzkum získal po dobu svého trvání celkem 287 návštěv, z nichž si ho 198 potencionálních respondentů pouze zobrazilo a otevřelo. Následujících 98 skutečně dokončilo. Celková úspěšnost vyplnění dotazníku byla tedy 31,4 %. Tištěných verzí bylo 25, z nich pouze 8 dokončených a odevzdaných. Návratnost této formy činila 32 %.

V součtu se zúčastnilo průzkumu celkem 98 respondentů, 48 mužů a 39 žen. Dalších 11 uvedlo, že své pohlaví nechtějí uvádět. Nejvíce dotazovaných spadalo do věkové kategorie 31-40 let, měli dokončené vysokoškolské vzdělání a pracovali v organizaci přibližně 1-3 roky.

Jednotlivé podrobnější vyhodnocení dalších otázek, které výzkum zahrnoval je popsáno v kapitole 4.2 s názvem „Vyhodnocení jednotlivých otázek“. Výsledky jsou zde znázorněny v grafech či tabulkách. Právě z této zmíněné podkapitoly bylo zjištěno, že většina dotazovaných vypověděla, že se svým vedoucím jsou spokojeni. Jejich vzájemné vztahy nejčetněji popisovali slovy: „přátelský, profesionální, čistě pracovní“ apod. Mezi vlastnosti a dovednosti, kterými vedoucí zaměstnanci DAKO-CZ, a.s. nejčastěji disponují, uváděli odborné znalosti, komunikační dovednosti, inteligenci apod. Za nejvyužívanější motivační podněty byly podle četností nejčastěji uváděny soukromé pochvaly, vyjádření důvěry či uznání. Dále respondenti uvedli, že nejvyužívanějším stylem vedení je podporující styl. Poslední otázkou v části dotazníku, která se zaměřovala právě na leadership v organizaci, měli účastníci

průzkumu na stupnici od 1-10 (1 nejméně; 10 nejvíce) zvýraznit velikost autority vedoucích. Nejčetněji volené bylo číslo 8.

Další kapitola bude zahrnovat komparaci se zjištěnými tezemi z literární rešerše, porovnání současného a preferovaného stavu a také doporučení k případným zlepšením pro danou společnost.

# 5 DOPORUČENÍ SOUČASNÉHO STAVU

První dvě kapitoly práce byly teoretické a zaměřovaly se na definování základních pojmů, které úzce souvisí s tématem této bakalářské práce. Třetí kapitola představila společnost DAKO-CZ., a.s. Následující kapitola se zaměřovala na leadership v organizaci, který byl zkoumán pomocí dotazníkového šetření.

Tato pátá a zároveň poslední kapitola bude navazovat na kapitolu předcházející. Budou zde komparovány zjištěné teze s výsledky šetření a také preferovaný stav se stavem současným. Ze zjištěných výsledků budou následně navržena doporučení k možnému zlepšení.

## 5.1 Komparace tezí s výsledky dotazníkového šetření

V prvních dvou kapitolách byly definovány základní pojmy, které úzce souvisí s tématem této bakalářské práce. Kapitola číslo 2.5 „Zjištěné teze z literární rešerše“ tyto informace shrnovala a na základě nejčetnějších shod jednotlivých autorů stručně definovala klíčové osobnostní rysy manažerů a leaderů.

Ze zjištěných tezí vyplynulo, že autoři Bělohlávek, Goleman, Boydell, Burgoyne a Pedler se shodují především na tom, že každý manažer a leader by měl disponovat odbornými znalostmi a také sociálními dovednostmi, mezi které patří například vytváření a budování vztahů s podřízenými aj. Na základě výpovědí respondentů bylo z výzkumu zjištěno, že vedoucí pracovníci ve společnosti DAKO-CZ, a.s. odbornými znalostmi disponují, avšak sociálními dovednostmi spíše ne. Přítomnost odborných znalostí označilo jako vyskytující se u svého nadřízeného celkem 80,41 % dotazovaných a sociálních dovedností pouze 28,87 %. I přesto ale uvedlo celkem 71,13 % respondentů, že jejich vedoucí disponují dobrými komunikačními dovednostmi. Ty by bylo možné zařadit mezi sociální dovednosti, avšak v tomto dotazníkovém šetření byly uvedeny zvlášť.

Dále se také mnoho autorů shoduje na důležitosti inteligence, kterou v dotazníkové šetření označilo celkem 60,82 % respondentů. Poslední dovedností, na jejíž důležitosti se shodují autoři František Bělohlávek, Ladislav Blažek a Daniel Goleman, je motivace. Tou by totiž měl disponovat každý vedoucí pracovník z důvodu, aby byl schopen správně nasměrovat a povzbudit podřízené. Z výsledků šetření však vyplynulo, že tuto dovednost jako přítomnou u svého nadřízeného uvedlo pouze 31,96 % respondentů.

Ke schopnosti motivovat mohou vedoucí pracovníci využít tzv. motivační nástroje, mezi které se řadí například finanční odměny, pochvala, uznání, možnost osobního rozvoje apod. Literatura specifikuje obvykle správné využití daných podnětů, nikoli nejideálnější podněty motivace. Vždy záleží na preferencích jednotlivců, a proto tato otázka bude

analyzována v následující podkapitole 5.2, která se zaměřuje na komparaci současného a preferovaného stavu ve společnosti. Stejná situace nastává u stylů vedení, literatura opět nezmiňuje, který styl je nejvhodnější. Opět totiž záleží na preferencích zaměstnanců konkrétní společnosti. Styly vedení budou komparovány v podkapitole níže.

## 5.2 Porovnání aktuálního stavu se stavem preferovaným

V kapitole 4.2 s názvem „Vyhodnocení jednotlivých otázek“ si bylo možné všimnout tří párů otázek, které si byly velmi podobné. Polovina z nich byla zaměřena na současnou situaci vyskytující se ve společnosti, druhá polovina se respondentů vždy tázala na jejich preference.

První z párových otázek, která se v dotazníkovém šetření objevila, zněla: „Jaké vlastnosti a dovednosti má Váš vedoucí?“. Úkolem respondentů bylo označit libovolný počet z nabízených možností. Zpracované vyhodnocení této otázky znázorňuje tabulka číslo 3. Další párová otázka zaměřená na stejnou problematiku zněla: „Jaké vlastnosti a dovednosti by podle Vašeho názoru měl mít ideální vedoucí?“. U každé vlastnosti a dovednosti bylo třeba, aby respondenti označili jednu z pěti možností odpovědí, která vyjadřovala, zda konkrétní vlastnosti a dovednosti považují za důležité či nikoli. Výsledky této otázky jsou uvedeny v tabulce číslo 5.

Pro lepší přehlednost při komparaci výsledků těchto dvou otázek byla vytvořena nová tabulka. Ta zobrazuje pouze relativní četnosti, absolutní četnosti není možné zobrazit z důvodu rozdílného počtu respondentů. Odpovědi na otázku zaměřující se na současný stav uváděli totiž pouze respondenti s přímým nadřízeným. Tyto odpovědi byly rozčleněny do dvou sloupců – ano, ne. Četnost označených odpovědí respondenty je zobrazena ve sloupci „ano“, sloupec „ne“ byl dopočítán (celkový počet respondentů – označené odpovědi). Představy respondentů byly zobrazeny v tabulce v dalších sloupcích. Možnosti odpovědí, které byly uvedeny u původní otázky (určitě ano, spíše ano, nevím, spíše ne, určitě ne), byly seskupeny pro lepší orientaci do tří sloupců. Byl sloučen sloupec „určitě ano“ a „spíše ano“ a také sloupec „spíše ne“ a „určitě ne“. Sloupec „nevím“ byl zachován. Přizpůsobenou tabulku pro možnost lepšího porovnávání lze vidět níže.

*Tabulka 7: Porovnání vlastností a dovedností vedoucích*

| Vlastnosti a dovednosti | Relativní četnosti | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Současný stav | | Představy respondentů | | |
| | Ano | Ne | Ano | Nevím | Ne |
| Odborné znalosti | 80,41% | 19,59% | 100,00% | 0,00% | 0,00% |
| Jazykové znalosti | 44,33% | 55,67% | 87,76% | 10,20% | 2,04% |
| Asertivita (sebeprosazení) | 36,08% | 63,92% | 91,84% | 7,14% | 1,02% |
| Komunikační dovednosti | 71,13% | 28,87% | 100,00% | 0,00% | 0,00% |
| Emocionální stabilita | 30,93% | 69,07% | 89,80% | 10,20% | 0,00% |
| Soucit | 19,59% | 80,41% | 59,18% | 28,57% | 12,24% |
| Odpovědnost | 56,70% | 43,30% | 100,00% | 0,00% | 0,00% |
| Důstojnost | 31,96% | 68,04% | 87,76% | 10,20% | 2,04% |
| Pružnost reagovat na změny | 47,42% | 52,58% | 96,94% | 3,06% | 0,00% |
| Inteligence | 60,82% | 39,18% | 98,98% | 1,02% | 0,00% |
| Organizace času | 22,68% | 77,32% | 96,94% | 3,06% | 0,00% |
| Motivace lidí | 31,96% | 68,04% | 94,90% | 4,08% | 1,02% |
| Využití technologií | 36,08% | 63,92% | 88,78% | 8,16% | 3,06% |
| Cílevědomost | 43,30% | 56,70% | 93,88% | 4,08% | 2,04% |
| Čestnost | 36,08% | 63,92% | 90,82% | 6,12% | 3,06% |
| Oddanost | 19,59% | 80,41% | 72,45% | 22,45% | 5,10% |
| Sebeuvědomění | 18,56% | 81,44% | 73,47% | 22,45% | 4,08% |
| Samoregulace | 11,34% | 88,66% | 68,37% | 31,63% | 0,00% |
| Empatie | 24,74% | 75,26% | 80,61% | 15,31% | 4,08% |
| Sociální dovednosti | 28,87% | 71,13% | 79,59% | 16,33% | 4,08% |
| Sebedůvěra | 38,14% | 61,86% | 85,71% | 13,27% | 1,02% |
| Charisma | 32,99% | 67,01% | 68,37% | 22,45% | 9,18% |
| Odhodlanost | 32,99% | 67,01% | 89,80% | 10,20% | 0,00% |
| Společenskost | 45,36% | 54,64% | 76,53% | 20,41% | 3,06% |
| Integrita | 16,49% | 83,51% | 63,27% | 34,69% | 2,04% |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že všichni respondenti považují za nejdůležitější především odborné znalosti, kterými na základě výsledků šetření vedoucí pracovníci společnosti převážně disponují. Dále se všichni shodují na důležitosti komunikačních dovedností, které podle respondentů výborně ovládá přibližně 71,13 % vedoucích. Třetí nejdůležitější vlastností, na které se opět shodují všichni respondenti, je odpovědnost. Přítomnost této dovednosti u svých nadřízených označilo pouze 56,70 %. Více než 95 % respondentů také tvrdí, že by vedoucí pracovník měl rozhodně disponovat inteligencí, schopností organizovat čas a dokázat pružně reagovat na neočekávané změny. Nicméně na základě tvrzení dotazovaných inteligencí disponuje 60,82 % nadřízených, organizací času pouze 22,68 % a schopností pružně reagovat na změny 47,42 %.

Pokud se zaměříme na sloupec tabulky, který znázorňuje představy dotazovaných a uvádí vlastnosti a dovednosti, které u nadřízených nepovažují za příliš důležité, lze vidět nejvyšší četnosti u odpovědi „soucit“, která získala 12,24 % a zároveň byla jediná, která ve sloupci „představy respondentů – ne“ přesáhla hodnotu 10 %. Tato vlastnost byla také

respondenty uvedena současně s dalšími čtyřmi (oddaností, sebeuvědoměním, samoregulací a integritou) jako nejméně vyskytující se u vedoucích pracovníků společnosti DAKO-CZ, a.s.

Další dvě párové otázky byly zaměřeny na podněty motivace. První otázka se respondentů tázala: „Jaké podněty motivace nejčastěji využívá Váš vedoucí?“. Druhá otázka zněla: „Jaké podněty motivace jsou pro Vás nejdůležitější?“. Odpovědi a vyhodnocení lze nalézt v tabulce číslo 4 a 6. Pro účely porovnání však byla vytvořena tabulka nová, která zahrnuje výsledky odpovědí na obě otázky, opět zde byly uvedeny pouze relativní četnosti ze stejného důvodu, jako v analýze předchozích párových otázek.

*Tabulka 8: Porovnání motivačních nástrojů*

| Druh podnětu | Relativní četnosti | |
|---|---|---|
| | Současný stav | Preference respondentů |
| Uznání | 16,52% | 25,22% |
| Soukromá pochvala | 19,57% | 14,35% |
| Veřejná pochvala | 10,00% | 6,09% |
| Firemní bonusy | 1,74% | 4,35% |
| Finanční odměny | 13,48% | 29,57% |
| Povýšení | 1,74% | 10,00% |
| Motivující úkoly | 5,65% | 13,48% |
| Pozornost | 10,00% | 6,09% |
| Zaměstnanecké výhody | 2,61% | 5,65% |
| Možnost osobního rozvoje | 10,43% | 19,13% |
| Delegování vyšších pravomocí při rozhodování | 6,09% | 8,26% |
| Vyjádření důvěry | 18,70% | 22,17% |
| Kontrola | 2,61% | 0,87% |
| Zpětná vazba | 10,87% | 13,48% |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že respondenti nejvíce preferují finanční odměny, které se ve sloupci „současný stav“, který představuje četnost nejvyužívanějších podnětů, umístily na čtvrtém místě. Na dalších třech místech preferovaných podnětů k motivaci se umístilo uznání, vyjádření důvěry a možnost osobního rozvoje. Na základě výsledků respondentů bylo zjištěno, že uznání je využíváno na 16,52 %, vyjádření důvěry na 18,70 % a možnost osobního rozvoje na 10,43 %. Naopak v posledním sloupci se prokázalo, že nejméně preferovaná je kontrola, firemní bonusy a zaměstnanecké výhody. Prostřední sloupec potvrdil, že tyto tři podněty k motivaci společně s povýšením jsou nadřízenými pracovníky využívány nejméně.

Poslední párové otázky zkoumaly nejčastěji uplatňovaný a preferovaný styl vedení. Respondenti měli na výběr pouze ze čtyř nejznámějších stylů vedení, kterým je direktivní styl, podporující styl, koučování a delegování. V dotazníku byly zmíněny krátké charakteristiky daných stylů, v tabulkách, které reprezentují získané odpovědi, pouze názvy stylů. Výsledky

jednotlivých otázek zpracované v grafech lze vidět na obrázku číslo 18 a 20. Pro následující komparaci bude vytvořena opět tabulka, která bude mít podobu předchozích.

*Tabulka 9: Porovnání stylů vedení*

| Styl vedení | Relativní četnosti | |
|---|---|---|
| | Současný stav | Preference respondentů |
| Direktivní styl | 22,68% | 16,33% |
| Podporující styl | 54,64% | 62,24% |
| Koučování | 9,28% | 3,06% |
| Delegování | 13,40% | 18,37% |

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sloupci „preference respondentů“ lze vidět, že nejvíce dotazovaných upřednostňuje podporující styl vedení, který vyšel z výsledků dotazníkového šetření zároveň jako nejvíce využívaný vedoucími pracovníky společnosti DAKO-CZ, a.s. Dále 18,37 % zúčastněných označilo delegování jako jimi preferovaný styl vedení. To však nejčastěji využívá pouze 13,40 % vedoucích. Dále 16,33 % dotazovaných označilo jako jim nejvíce vyhovující direktivní styl. Ten vyšel jako druhý nejčetněji využívaný v organizaci. Pouhá 3,06 % dotazovaných upřednostnilo koučování. To se současně prokázalo i z výsledků jako nejméně uplatňované.

## 5.3 Doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření, které bylo rozčleněno do čtyř jednotlivých částí a obsahovalo celkem 15 otázek, bylo zjištěno mnoho informací o vedoucích zaměstnancích společnosti DAKO-CZ, a.s. Především o tom, jakými vlastnostmi a dovednostmi nejčastěji disponují, jaké využívají styly vedení, jakými druhy podnětů motivují své podřízené i o tom, jak je vnímána jejich autorita.

Individuální vyhodnocení jednotlivých otázek lze nalézt v kapitole 4.2 „Vyhodnocení jednotlivých otázek“. Komparaci zjištěných tezí s výsledky dotazníkového šetření shrnuje kapitola 5.1. Porovnání současného stavu v organizaci se stavem, kterým respondentům nejvíce vyhovuje a stává se tak nejpreferovanějším, lze nalézt v kapitole 5.2 „Porovnání aktuálního stavu se stavem preferovaným“. Tato kapitola obsahuje i porovnání těchto dvou již zmíněných stavů přehledně zpracované v tabulkách.

V tabulce 5 lze vidět absolutní i relativní četnosti hlasů respondentů o představách klíčových vlastností a dovedností vedoucích zaměstnanců. Pod touto tabulkou lze vidět i jejich následné seřazení od těch nejčetněji označovaných dotazovanými. Na tyto vlastnosti a dovednosti současně s těmi, které jsou uvedeny v podkapitole 2.5 „Zjištěné teze z literární rešerše“, by se společnost měla zaměřit a kontrolovat, zda jimi vedoucí zaměstnanci skutečně

disponují. V případě jejich absence pak podniknout případná opatření, která vedoucím pomohou k jejich osvojení, posílení či zdokonalení. Vhodným řešením by tak mohly být například různé kurzy zaměřené na tuto problematiku, workshopy, školení apod.

Na základě komparace využívaných a preferovaných podnětů motivace, jejíž výsledky jsou zobrazeny v tabulce 8, by bylo dobré přizpůsobit využívání motivačních nástrojů tak, aby se upřednostnily ty, o které mají respondenti největší zájem. Z dotazníkového šetření, které bylo zpracováno pro účely této bakalářské práce, vyplývá nejvyšší zájem o finanční odměny, uznání, vyjádření důvěry apod. Aby výsledky byly co nejpřesnější a bylo tak dosaženo hodnotných závěrů, mohla by společnost uskutečnit dotazníkové šetření ve větším rozsahu a s výsledky šetření seznámit vedoucí pracovníky. Následně apelovat na jejich využívání, případně pravidelně provádět průzkum spokojenosti zaměstnanců a porovnávat ho s výsledky předchozími.

Tabulka 9 znázorňuje porovnávání nejčastěji uplatňovaných stylů vedení s preferencemi respondentů. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že více než 60 % dotazovaných upřednostňuje podporující styl vedení, který se na základě výsledků průzkumu také ukázal jako nejčastěji využívaný vedoucími. Proto by bylo vhodné jej uplatňovat i nadále. Avšak i přesto jsou ve společnosti respondenti (necelých 40 %), kteří tento styl nepovažují za vyhovující. Z nichž 18,37 % preferuje delegování, 16,33 % direktivní styl a koučování pouze 3,06 % respondentů. Bylo by proto vhodné, aby se společnost zaměřila i na preference těchto respondentů, jelikož tvoří nemalou část. Jedním z prvních kroků by mohlo být opět provedení výzkumu ve větším rozsahu, který by zároveň mohl být soustřeďován na jednotlivá střediska. A to z důvodu, aby vždy každý nadřízený věděl, jaké preference mají konkrétně jeho podřízení. Následně by bylo zapotřebí manažery a leadery proškolit v této oblasti. Ti by posléze mohli na základě výsledků průzkumu uplatnit své nově získané znalosti a přizpůsobit tak uplatňované styly vedení.

Poslední analyzovaná otázka v kapitole 4.2 se zaměřovala na znalost vize a mise ze stran zaměstnanců. Celkem 81 respondentů uvedlo, že touto znalostí disponují. Avšak 17 dotazovaných přiznalo, že naopak vizi ani misi společnosti vůbec neznají. Autorka Irena Pilařová (2016) tuto znalost řadí mezi ty základní a považuje ji za jednu z nejdůležitějších. Uvádí, že zaměstnanci mohou lépe pochopit chování organizace jako celku, umožní jim porozumět jednotlivým krokům či zavedeným pravidlům, může je namotivovat, pomoci jim lépe se rozhodovat vzhledem ke prospěchu společnosti apod. Právě z tohoto důvodu je důležité rozšířit znalosti zaměstnanců týkající se této problematiky.

# ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na leadership v konkrétní organizaci DAKO-CZ, a.s. **Cílem práce bylo teoreticky vymezit základní vlastnosti leadershipu a charakterových vlastností leadera a manažera. Na základě dotazníkového šetření verifikovat zjištěné teze z literární rešerše. Na základě verifikace a komparace s odbornou literaturou návrh možných zlepšení současného stavu.**

Aby byl naplněn cíl, bylo třeba rozdělit práci do pěti kapitol. První dvě kapitoly byly teoretické a soustřeďovaly se především na definování základních pojmů První kapitola definovala pojem management, manažer. Byly představeny kompetence manažera, úrovně managementu, jednotlivé manažerské funkce a druhy managementu.

Druhá kapitola bakalářské práce byla zaměřena na leadership. Byly zde vymezeny základní pojmy týkající se tohoto tématu. Nejprve byl definován leadership, následně leader. Dále byly specifikovány vlastnosti a dovednosti, kterými by podle tvrzení autorů odborné literatury schopní leadeři měli disponovat. Následně byla představena kapitola „Tvorba a prodej strategie“, která vysvětlovala, proč a jak existence strategií pomáhá vedoucím pracovníkům. Poslední podkapitoly se zabývaly styly vedení, motivací a autoritou.

Třetí část bakalářské práce obsahovala praktickou část. Jejímž cílem bylo představení vybrané společnosti DAKO-CZ, a.s. V první podkapitole byly uvedeny základní údaje o již zmíněné společnosti. Byla uvedena vize a mise. Dále byla stručně shrnuta několikaletá historie společnosti. Další kapitoly se zabývaly marketingovým mixem, skladbou pracovníků a kompetenčním modelem pracovních míst managementu.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena především na leadership v DAKO-CZ, a.s. Nejprve byla představena výzkumná metoda, kterou bylo dotazníkové šetření. Následně byl vysvětlen postup tvorby dotazníkového šetření, představeny jednotlivé cíle a forma distribuce výzkumu. Další podkapitola obsahovala vyhodnocení jednotlivých otázek a jejich komparaci s tvrzením autorů odborné literatury. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, jakými vlastnostmi a dovednostmi vedoucí pracovníci DAKO-CZ, a.s. nejčastěji disponují, jaké využívají styly vedení a jaké podněty motivace nejčastěji uplatňují v praxi. Následně byly zjištěny i preference respondentů týkající se stejné problematiky. Poslední část výzkumu byla zaměřena na identifikaci respondentů.

Pátá a zároveň poslední kapitola této bakalářské práce byla zaměřena na komparaci výsledků výzkumu a zjištěných tezí z literární rešerše a také na porovnání představ zúčastněných zaměstnanců výzkumu a současné situace v podniku z hlediska vedení.

Na základě těchto výsledků byla sepsána doporučení k možnému zlepšení současného stavu, která jsou podrobně vysvětlena v kapitole výše. Jedním z doporučení bylo soustředit se na to, zda vedoucí pracovníci opravdu disponují vlastnostmi a dovednostmi, které byly respondenty označeny jako klíčové. V případě jejich absence podniknout kroky, které vedoucím zaměstnancům pomohou k jejich osvojení, zlepšení nebo zdokonalení. Jako řešení byly navrhnuty různé workshopy, školení a kurzy, které se zaměřují na danou problematiku.

Dále bylo společnosti doporučeno využívat k motivaci především podněty, které byly respondenty označeny jako ty nejdůležitější. I nadále uplatňovat podporující styl vedení a také rozšířit vědomosti zaměstnanců o vizi a misi společnosti, jejíž znalost může výrazně pomoci jak jednotlivým zaměstnancům, tak i prospěchu celé organizace.

# ZDROJE


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

[2] ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

[3] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

[4] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

[5] CSG: CZECHOSLOVAK GROUP [online], 2022. Pardubice: eBrána [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: https://czechoslovakgroup.cz/dako-cz-as

[6] DAKO-CZ, a.s. [online], 2022. Pardubice: ML Promotion [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: https://www.dako-cz.cz

[7] DĚDINA, Jiří ml. a Jiří DĚDINA, 2021. *Volba vhodného stylu vedení a řízení za účelem zvýšení výkonu zaměstnanců* [online]. [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: https://managementmania.com/uploads/article_attachment/file/11/Dedina-Volba_vhodn_ho_stylu_rozhodovani_-_Vroom-Yetton-Jago.pdf

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

[9] DVOŘÁČEK, Jiří, 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-805-3.

[10] GOLEMAN, Daniel, 2015. What makes a leader? In: SHARPE, M.E. Organizational influence processes. 2nd. ed. Oxon, New York: Routledge, s. 229-242. ISBN 0-7656-1134-1.

[11] Intrastat EU: *Mezinárodní obchodní dodací podmínky* [online], 2019. Poděbrady: Intrastateu [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.intrastateu.com/incoterms/

[12] JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0.

[13] JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2013. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

[14] Kurzy.cz: DAKO-CZ, a.s. [online], 2022. Praha: Kurzy.cz [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: https://rejstrik-firem.kurzy.cz/46505091/dako-cz-as/

[15] LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

[16] MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI, 2017. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press. ISBN isbn978-80-265-0591-4.

[17] OWEN, Jo, 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.

[18] PETRUSEK, Miloslav, 2020. Autorita. In: Sociologická encyklopedie [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Autorita

[19] PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

[20] PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80271-0629-5.

[21] POHLUDKA, Michal, 2018. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media. ISBN 978-80-270-3105-4.

[22] SADLER, Philip, 2003. *Leadership*, 2nd ed. Publikováno: Kogan Page. ISBN: 0-7494-3919-X

[23] SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

[24] ŠTŮSEK, Jaromír, 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.

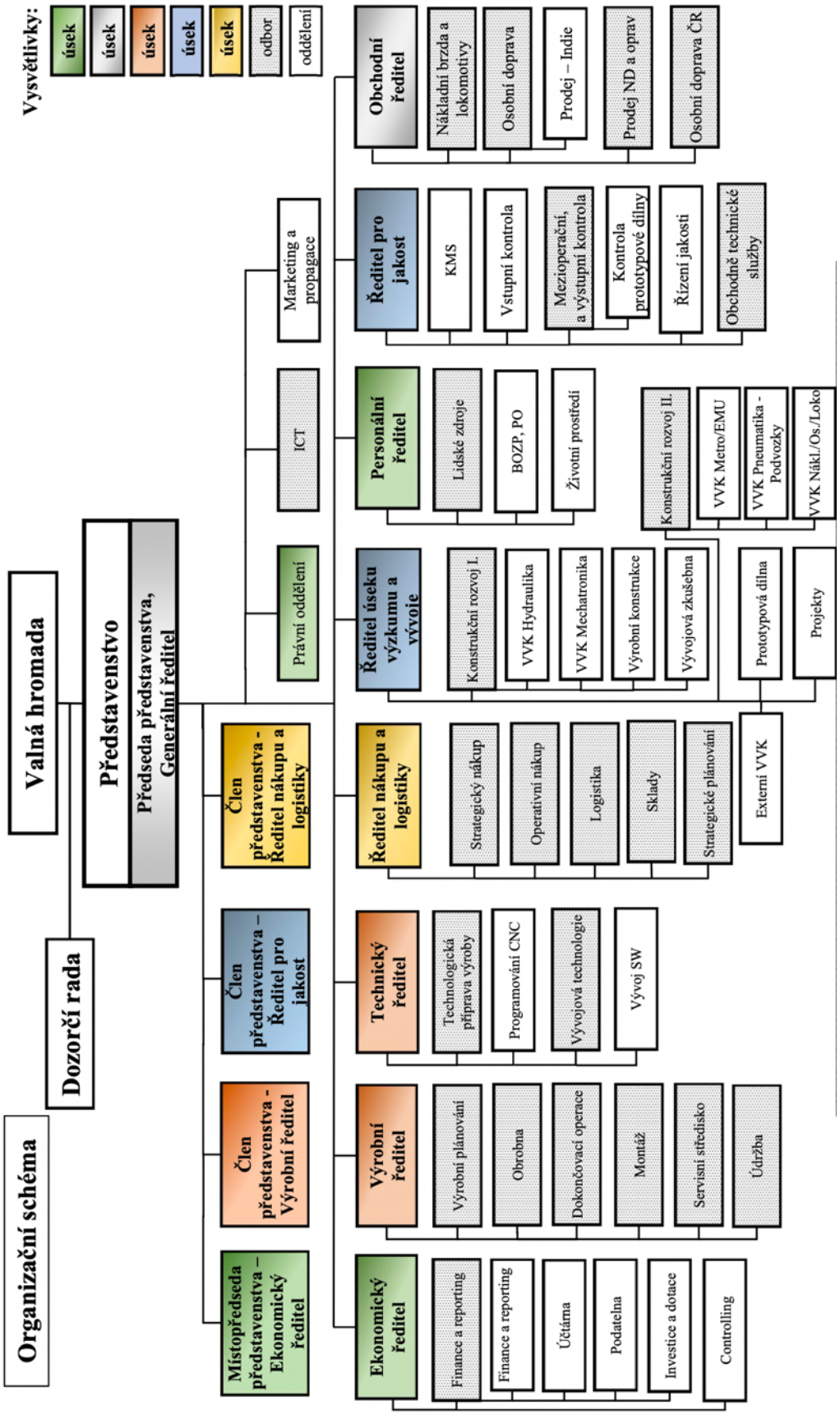
[25] TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

[26] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

# SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A:** Schéma organizační struktury.....71
**Příloha B:** Dotazníkové šetření.....72

**Příloha A:** Schéma organizační struktury




(interní doklady)

**Příloha B:** Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření

## Leadership v organizaci

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jsem studentka Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci s názvem Leadership v konkrétní organizaci.

**Tento dotazník je zcela anonymní.**

Předem děkuji za spolupráci.

Martina Bubeníková
*povinné pole

1) Máte přímého nadřízeného? *
   a) ano
   b) ne
   Pozn.: pokud byla Vaše odpověď ne, přeskočte na otázku č. 8 a pokračujte ve vyplňování.

2) Jste se svým vedoucím spokojeni? *
   Označte pouze jednu možnost.
   a) jsem spokojen/a
   b) spíše jsem spokojen/a
   c) spíše nejsem spokojen/a
   d) nejsem spokojen/a

3) Jak byste charakterizoval/a Váš vztah s vedoucím?

   _____

4) Jaké vlastnosti a dovednosti má Váš vedoucí? *
   Můžete označit libovolný počet odpovědí.
   a) odborné znalosti
   b) jazykové znalosti
   c) asertivita (sebeprosazení)
   d) komunikační dovednosti
   e) emocionální stabilita
   f) soucit
   g) odpovědnost
   h) důstojnost
   i) pružnost reagovat na změny
   j) inteligence
   k) organizace času
   l) motivace lidí
   m) využití technologií

n) cílevědomost
o) čestnost
p) oddanost
q) sebeuvědomění
r) samoregulace
s) empatie
t) sociální dovednosti (budování vztahů, přesvědčivost, znalosti a dovednosti při vedení týmu)
u) sebedůvěra
v) charisma
w) odhodlanost
x) společenskost
y) integrita

5) Jaké podněty motivace nejčastěji využívá Váš vedoucí? *
Označte libovolný počet možností. V případě zájmu do volných řádků doplňte další podněty.

| | |
|---|---|
| Uznání | |
| Soukromá pochvala | |
| Veřejná pochvala | |
| Firemní bonusy | |
| Finanční odměny | |
| Povýšení | |
| Motivující úkoly | |
| Pozornost | |
| Zaměstnanecké výhody | |
| Možnost osobního rozvoje | |
| Delegování vyšších pravomocí při rozhodování | |
| Vyjádření důvěry | |
| Kontrola | |
| Zpětná vazba | |
| | |
| | |
| | |

6) Jaký styl vedení nejčastěji využívá Váš vedoucí? *
Označte pouze jednu možnost.
a) Styl založen na přesných instrukcích – co, jak a do kdy má být provedeno.
b) Styl s přátelským přístupem – založen na diskusi a důvěře.
c) Styl, kde je jasná hierarchie pracovních pozic, velkou roli hraje vysvětlování, jde o tzv. správné nasměrování podřízeného.
d) Styl, kdy vedoucí předávají celé úkoly či zakázky podřízeným, kterým jsou poskytnuty veškeré informace a nesou plnou odpovědnost.

7) Na stupnici od 1 do 10 zakroužkujte, jak velkou autoritu má Váš vedoucí. *
(1 – nejméně; 10 - nejvíce)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8) Jaké vlastnosti a dovednosti by dle Vašeho názoru měl mít ideální vedoucí? *

Označte křížkem pouze jednu možnost v každém řádku.

| | Určitě ano | Spíše ano | Nevím | Spíše ne | Určitě ne |
|---|---|---|---|---|---|
| Odborné znalosti | | | | | |
| Jazykové znalosti | | | | | |
| Komunikační dovednosti | | | | | |
| Asertivita (sebeprosazení) | | | | | |
| Emocionální stabilita | | | | | |
| Soucit | | | | | |
| Odpovědnost | | | | | |
| Důstojnost | | | | | |
| Pružnost reagovat | | | | | |
| Inteligence | | | | | |
| Organizace času | | | | | |
| Motivace lidí | | | | | |
| Využití technologií | | | | | |
| Cílevědomost | | | | | |
| Čestnost | | | | | |
| Oddanost | | | | | |
| Sebeuvědomění | | | | | |
| Samoregulace | | | | | |
| Empatie | | | | | |
| Sociální dovednosti | | | | | |
| Sebedůvěra | | | | | |
| Charisma | | | | | |
| Odhodlanost | | | | | |
| Společenskost | | | | | |
| Integrita | | | | | |

9) Jaké podněty motivace jsou pro Vás nejdůležitější? *

Označte maximálně 5 možností. V případě zájmu do volných řádků doplňte další podněty.

| | |
|---|---|
| Uznání | |
| Soukromá pochvala | |
| Veřejná pochvala | |
| Firemní bonusy | |
| Finanční odměny | |
| Povýšení | |
| Motivující úkoly | |
| Pozornost | |
| Zaměstnanecké výhody | |
| Možnost osobního rozvoje | |
| Delegování vyšších pravomocí při rozhodování | |
| Vyjádření důvěry | |
| Kontrola | |
| Zpětná vazba | |

10) Jaký styl vedení preferujete? *
Označte pouze jednu možnost.
a) Styl založen na přesných instrukcích – co, jak a do kdy má být provedeno.
b) Styl s přátelským přístupem – založen na diskusi a důvěře.
c) Styl, kde je jasná hierarchie pracovních pozic, velkou roli hraje vysvětlování, jde o tzv. správné nasměrování podřízeného.
d) Styl, kdy vedoucí předávají celé úkoly či zakázky podřízeným, kterým jsou poskytnuty veškeré informace a nesou plnou odpovědnost.

11) Víte alespoň přibližně, jakou misi a vizi má společnost ve které pracujete? *
a) ano
b) ne

12) Jak dlouho pracujete ve firmě? *
a) méně než 1 rok
b) 1-3 roky
c) 3-7 let
d) více než 7 let

13) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *
a) základní
b) střední odborné
c) střední odborné s maturitou
d) středoškolské s maturitou
e) vyšší odborné
f) vysokoškolské

14) Do jaké věkové kategorie patříte? *
a) 20 let a méně
b) 21-30 let
c) 31-40 let
d) 41-50 let
e) 51-60 let
f) 61 let a více

15) Jaké je Vaše pohlaví? *
a) žena
b) muž
c) nechci uvádět

**Děkuji za Váš čas.**

(vlastní zpracování)