

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**UPLATNĚNÍ MODERNÍCH PRINCIPŮ ŘÍZENÍ VE  
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

**Autor práce: Pavel Běhal**

**Studijní obor: Regionální studia**

**Forma studia: Kombinované**

**Vedoucí práce: Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.**

**Katedra: Mezinárodní teritoriální studia**

**2009**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

# Obsah

Obsah .....	4
Úvod.....	5
1 Styly řízení .....	6
1.1 Faktory výběru stylu vedení.....	8
2 Východiska a metodika výzkumu .....	10
2.1 Koncepce dotazníků .....	13
2.2 Dotazníky .....	15
3 Vlastní výzkum .....	20
3.1 Popis zkoumaných společností .....	20
3.1.1 Popis organizační struktury v základní umělecké škole .....	20
3.1.2 Popis organizační struktury farmaceutické firmy .....	22
3.2 Výzkum v základní umělecké škole.....	24
3.2.1 Úroveň řadoví zaměstnanci versus střední management .....	24
3.2.2 Úroveň střední management versus vrcholový management.....	32
3.2.3 Shrnutí .....	34
3.3 Výzkum ve farmaceutických firmách .....	34
3.3.1 Výzkum v první ze zkoumaných farmaceutických firem .....	34
3.3.2 Výzkum ve druhé ze zkoumaných farmaceutických firem.....	44
3.4 Srovnání výsledků výzkumu v základní umělecké škole a ve farmaceutických firmách .....	52
4 Závěr .....	54
Seznam použité literatury.....	56
Seznam příloh.....	57
Příloha I.....	58
Příloha II.....	59
Seznam zkratk .....	60
Seznam grafů.....	61
Abstrakt .....	62
Abstract .....	63

# Úvod

Ve své práci bych se rád zaměřil na provedení výzkumu, který by poukázal na to, jaké styly řízení pracovních týmů se mohou uplatnit ve farmaceutických firmách a jaké styly řízení se mohou uplatnit ve školství. Stejně rychle jako se pod tlakem konkurence, pod tlakem zdravotních pojišťoven nebo i pod tlakem politické situace vyvíjejí v různých obchodních farmaceutických společnostech metody fungování, stejně rychle jako se vyvíjí, modernizuje systém vyučování pomocí různých rámcově vzdělávacích programů, tak se se stejnou rychlostí vyvíjejí i lidé, kteří se na řízení těchto společností podílejí, a neustále se tím pádem zdokonaluje i systém řízení. Podíváme-li se do historie řízení nebo vedení<sup>1</sup> určitých skupin, jistě nás nepřekvapí, že se zde budou skloňovat slova jako síla, moc, absolutní moc atd. Postupem času se ale ukazuje, že mnohem efektivnější pro řízení společnosti je, když se místo zastrašování zaměstnanců sází spíše na týmového ducha, kde nejsou výrazy jako delegování, participace, kreativita, inovace a podobně vnímány jako cizí, neznámé.

Má původní profese je učitel hudby v základní umělecké škole, ale v současné době řídím divizi ve farmaceutické firmě a v základní umělecké škole jsem zaměstnán pouze na minimální úvazek. Proto je toto téma pro mne velmi zajímavé a věřím, že mi tato práce pomůže pochopit a překonávat problémy spojené jak s řízením lidí v obchodní firmě, tak i problémy spojené s komunikací s vedením školy.

To, jak se daří začleňovat moderní styly řízení do praxe v typech organizací, ve kterých pracuji, se pokusím popsat ve své práci. Pro tento výzkum jsem si zvolil formu dotazníků.

---

<sup>1</sup> Od striktního oddělování pojmu **vedení** (jako hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle) od pojmu **řízení** (jako zadávání úkolů a kontrolování jejich plnění) (TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 74.) jsem ustoupil. Pro potřeby této práce jsou slova řízení a vedení užívána jako synonyma s vědomím, že slovo vedení má širší význam – obsahuje v sobě i slovo řízení.

# 1 Styly řízení

„Vést znamená uskutečňovat něco prostřednictvím druhých.“<sup>2</sup>

V počátcích studia efektivního řízení lidí dominovalo tzv. **univerzalistické pojetí** řízení. Vycházelo z předpokladu, že lze definovat určité osobnostní charakteristiky úspěšného manažera,<sup>3</sup> nebo z předpokladu, že existuje optimální styl řízení, který je možné efektivně uplatňovat bez ohledu na další podmínky řízení (teorie stylů řízení).<sup>4</sup>

Jako styly řízení se označují způsoby jednání manažera ve vztahu ke skupině, kterou vede, a k jejím jednotlivým členům. Základním kritériem pro rozlišení těchto stylů je stupeň využívání pravomoci, míra soustředění manažera na vlastní osobu jako autoritu a možnost členů skupiny podílet se na řídicích procesech a významných rozhodnutích.<sup>5</sup>

M. Tureckiová<sup>6</sup> uvádí šest různých stylů řízení – styl autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní, delegativní a zmocňování.

**Autoritářský styl** – jedná se o zcela neefektivní styl, kdy manažer sám rozhoduje a zároveň zneužívá své pravomoci.

**Autoritativní styl** – při tomto stylu řízení manažer rozhoduje sám, důraz klade na udržování respektu, hlavním kritériem hodnocení podřízených je plnění zadaných úkolů. Vedoucí skupiny prosazuje své vlastní názory bez ohledu na názory svých podřízených, od nichž si udržuje velký odstup. Tento styl je vhodný pro období krizí, situací vyžadujících okamžitá rozhodnutí a pro období vytváření nových pracovních týmů, kterým jsou svěřeny nové cíle pro určitá období.

**Konzultativní styl** – manažer rozhoduje sám na základě výměny informací se skupinou nebo s určitými členy skupiny, jejichž názory však při konečném rozhodnutí nemusí zohlednit. Tento styl řízení se nejlépe uplatňuje v době stability a v době dílčích změn, které nemají zásadní dopad na fungování společnosti.

---

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha, 1995, s. 156.

<sup>3</sup> Z tohoto předpokladu vycházely první teorie řízení lidí – tzv. teorie rysů.

<sup>4</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, 2004, s. 76-77.

<sup>5</sup> TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha, 2007, s. 99.

<sup>6</sup> TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha, 2007, s. 99-100.

**Participativní styl** – jedná se o pokročilou variantu konzultativního stylu. V rámci participativního stylu řízení funguje manažer jako faktor, který poskytuje prostor členům týmu a proces rozhodování usměrňuje nebo usnadňuje. Osoba manažera se dostává do pozadí, skupina přijímá rozhodnutí považované za nejlepší, není důležité, kdo je jeho autorem. K tomuto stylu řízení se řadí tzv. týmové vedení lidí.

U stylu konzultativního a participativního musí mít vedoucí přirozenou autoritu, nechává si prostor pro vlastní rozhodnutí, která jsou jako konečná na něm. Při uplatňování těchto stylů řízení jsou jasně vymezené hranice, podřízené vědí, co mohou od svého šéfa očekávat, a i šéf ví, co on může chtít po svých podřízených. Součástí těchto stylů řízení je samozřejmě i kontrola.

**Delegativní styl** – tento styl řízení je vybudován na důvěře mezi manažerem a členy skupiny, manažer přenáší na podřízené část svých úkolů, jeho přímý vliv na spolupracovníky je výrazně oslaben. Styl klade vysoké nároky na samostatnost jednotlivých členů týmu, proto se tento styl používá pouze ve zkušených týmech, jejichž členové mají dlouhodobé zkušenosti.

**Zmocňování** – jedná se o rozvinutou variantu delegování, rozhodnutí se přijímají na místě, kde se úkol realizuje. Předpokladem je ochota členů týmu přebírat odpovědnost za výsledky.

Zmocňování a delegativní styl řízení bývají ztotožňovány se stylem liberálním, někdy také označovaným jako samostatný styl řízení. Ovšem je důležité v této souvislosti nevymezovat liberální styl řízení tak, jak jej definuje např. Plamínek<sup>7</sup>, tj. jako styl, u něhož přenáší slabý vedoucí zbrkle svou odpovědnost a úkoly na podřízené a nemá u podřízených přirozenou autoritu. Takový styl pak samozřejmě není při dosahování výsledků efektivní.

Tureckiové typologie řídicích stylů je pouze jednou z mnoha možností rozlišení stylů řízení. V podstatě však lze říci, že u většiny autorů se setkáváme s obdobími tohoto rozdělení. Na základě toho je možné rozlišit tři základní skupiny řídicích stylů, jde o styly řízení založené na přímých příkazech a jejich bezpodmínečném plnění (autoritativní styl, u jiných autorů také označovaný jako direktivní<sup>8</sup> či autokratický<sup>9</sup>) přes styly uplatňující možnost vyjádřit vlastní názor (konzultativní/demokratický styl<sup>10</sup>)

---

<sup>7</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha, 2002, s. 138.

<sup>8</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha, 2002, s. 138.

<sup>9</sup> SKOŘEPA, L. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice, 2007, s. 51.

<sup>10</sup> SKOŘEPA, L. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice, 2007, s. 51.

až ke stylům založeným na sdílení spoluodpovědnosti za rozhodnutí a výsledky práce (delegativní styl).

Výhodou stylů využívajících vyšší míru spoluodpovědnosti a odpovědnosti za rozhodnutí a výsledky práce je možnost „výchovy“ nových vedoucích pracovníků v rámci vlastní organizace.

Ke stylům založeným na bezpodmínečném plnění příkazů, kladení důrazu na použití moci se řadí formální styl řízení. Takový styl potlačuje kreativitu, často bývá tento styl vymezován v souvislosti s úředními systémy.<sup>11</sup>

V posledních letech bylo upřednostňováno týmové vedení (demokratický styl řízení), nyní se do popředí dostává delegování a zmocňování<sup>12</sup>. Ovšem nelze jednoznačně označit určitý styl řízení (kromě autoritářského) za zcela neefektivní. Jako efektivní řídicí styl vymezuje J. Stýblo<sup>13</sup> takový styl, „*který dovede pružně zohlednit všechny okolnosti, které ovlivňují jeho praktickou účinnost; ...musí odpovídat konkrétním podmínkám a situaci.*“ Univerzálně použitelný styl řízení tedy neexistuje, jsou jen styly vhodnější a méně vhodné (případně zcela nevhodné) v určitých podmínkách.

Vedoucí skupiny by měl být schopen osvojit si různé styly vedení a používat je s ohledem na situaci a podmínky řízení. V této souvislosti pak lze hovořit o tzv. **kontingenčním (situacionalistickém) přístupu**<sup>14</sup> k řízení lidí. Faktory, na nichž je závislá volba stylu řízení a jeho efektivita, jsou rámcově zmíněny v následující kapitole.

## 1.1 Faktory výběru stylu vedení

Efektivita řídicího procesu je ovlivňována osobností vedoucího, způsobem, jakým projevuje svou moc a autoritu, a také tím, jak přistupuje k lidem a k úkolům.

Mezi základní faktory ovlivňující volbu řídicího stylu patří také charakter úkolu (obtížnost, určitost, neobvyklost apod.) a povaha lidí, kteří úkol vykonávají. U členů skupiny je důležitá jejich osobnostní a profesní zralost. Osobnostně je důležitá míra

---

<sup>11</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha, 2002, s. 138.

<sup>12</sup> TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha, 2007, s. 13.

<sup>13</sup> STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava, 1993, s. 58.

<sup>14</sup> SKOŘEPA, L. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice, 2007, s. 52.



motivace lidí k podávání výkonu a s ní související sebedůvěra. Z hlediska profesního jsou klíčovými znalosti, dovednosti a zkušenosti v daném oboru a pracovní situaci. Manažer by měl být schopen přizpůsobovat své chování zralosti členů skupiny. Důležitá je také důvěra mezi vedoucím a členy týmu.

Dalším významným faktorem je pozice firmy, ve které se momentálně nachází. Tím se rozumí to, zda se jedná o firmu nově vznikající, nebo se již zavedená firma soustředí na rozjetí nového projektu, zda se snaží zastavit nárůst konkurence, nebo hledí na své soupeře z pozice marketleadera a podobně. Zvolený způsob řízení by měl vycházet z celkového zaměření firmy, její strategie, organizační struktury.

Zvolený styl řízení nezanedbatelným způsobem ovlivňuje také vnější prostředí firmy. Sem je možné zařadit podmínky sociální a kulturní, technické a technologické a podmínky ekonomické a politické.

## 2 Východiska a metodika výzkumu

Hlavní část práce spočívá v ověření si toho, jak se uplatňují styly řízení v praxi, v konkrétních firmách. V úvodu práce jsem již zmiňoval, že jsem v současné době zaměstnán ve dvou programově zcela odlišných zaměstnáních, ve farmaceutické společnosti a v základní umělecké škole. Právě tyto dvě organizace jsem si vybral pro svůj výzkum. Ve farmaceutické firmě působím jako regionální ředitel, tudíž se mě toto téma přímo dotýká a je pro mne velmi zajímavým a poučným.

Jak už bylo řečeno výše, neexistuje univerzální styl, o kterém by se dalo říct, že je nejvhodnější pro řízení určité organizace, pro její prosperitu, úspěšné fungování na trhu práce. V teoretické části práce bylo vymezeno několik základních stylů, ovšem hranice mezi nimi nemusí být vždy ostré, mohou se překrývat. V moderní době je nutné flexibilně reagovat na změny, které nějakým způsobem zasahují do chodu společnosti, což by se mělo projevovat také ve volbě stylu řízení.

Při porovnávání stylů vedení ve farmaceutické společnosti a v základní umělecké škole lze vycházet z rozdílného charakteru obou organizací, na jedné straně stojí soukromá obchodní společnost, na straně druhé společnost nezisková, státní. Cíle těchto společností jsou zákonitě odlišné, měl by se tedy lišit i charakter vedení společnosti.

Základní rozdíl v řízení těchto společností vychází z času, za jak dlouho lze dosáhnout prvního měřitelného výsledku. V obchodní společnosti, která je zaměřena na zisk, se první měřitelný výsledek, na jehož základě již můžeme dělat manažerské rozhodnutí, dostaví rozhodně dříve než nějaký dílčí úspěch v podobě dobrého koncertního výkonu nebo úspěšné vernisáže.

Další zásadní rozdíl spočívá i v odlišných typech zaměstnanců. V základní umělecké škole se setkáváme s lidmi, jejichž největším zájmem je umění, dají se u nich předpokládat naprosto jiné, dle mého názoru klidnější, osobnostní a povahové profily. Z náplně jejich práce jasně vyplývá, že jejich orientace na okamžitý výsledek není prioritní. Naprostým opakem jsou zaměstnanci farmaceutických firem, kde je na výsledku postaveno fungování celé společnosti a při prvním náznaku neúspěchu se spustí kolotoč podrobných analýz a systematického nátlaku na prodejce a na zvyšování plnění jejich cílů. Z toho vyplývá, že je zde jasný faktor stresu, který se v umělecké škole na pozici středního managementu dle mého názoru nevyskytuje v takové míře.

Po porovnání skladby zaměstnanců v obou společnostech však vyvstává otázka, zda jsou tyto dvě, na první pohled různé instituce s naprosto odlišným pracovním zaměřením porovnatelné. Dle mého názoru ano. Obě společnosti, i když se to na první pohled nezdá, přinášejí zisk. Farmaceutická společnost přináší zisk jednak v podobě materiální, tedy finanční, ale i stejně důležitý zisk duchovní. Duchovním ziskem je myšleno celkové zvyšování úrovně zdravotnictví tím, že zde firmy hledají odbyt pro nové, moderní léčebné trendy spojené s užíváním nejnovějších medikamentů. Ty ve většině případů nahrazují starší léky, které již nesplňují vyšší nároky na účinnost a bezpečnost. V umělecké škole, a ve vzdělávací sféře obecně, lze hovořit pouze o zisku duchovním, o zisku pro celou společnost. Ten spočívá v rozvíjení inteligentní společnosti, která má naprosto zásadní význam pro celé společenské dění nejen u nás, ale po celém světě. Z tohoto hlediska si trůfám tvrdit, že tyto dvě společnosti porovnatelné jsou.

Obecně obě tyto společnosti prošly po roce 1989 velkými, inovativními změnami. Ve školství se již neklade tak velký důraz na učení zpaměti, nýbrž na celkový rozvoj osobnosti, která si za každé situace dokáže poradit. Z tohoto hlediska museli projít zaměstnanci školství novými vzdělávacími programy, zaměřenými na komunikaci, řízení lidského potenciálu a podobně. Stejně tak je tomu i u obchodních firem. Dříve si firma mohla luxus typu školení zaměstnanců dovolit, až když jí na to zbyly peníze. Dnes je naprostá priorita mít specializované nejen manažery, ale i řadové zaměstnance. K přijímacím řízením jsou díky personálním dodavatelským firmám, takzvaným „headhunterům“, posíláni již špičkově proškolení lidé, pro které je znalost moderních principů řízení a znalost, jak je zavádět do praxe, naprostou samozřejmostí.

Do výzkumu byly zařazeny společnosti dobře fungující, vykazující prosperitu ve svém oboru. Ve výsledném zhodnocení průzkumu tedy nebude rozhodující, zda se v té nebo oné společnosti moderní principy řízení používají, ale které z nich se používají.

Farmaceutická firma je firmou, jejíž podmínky fungování se mění rychleji a častěji než v případě základní umělecké školy. V tomto ohledu může být fungování školy konzervativnější. Z již výše zmíněné povahy pracovní náplně hodnocených společností se tak dá očekávat, že principy, jako jsou delegování, participování, zmocňování, budou spíše figurovat ve farmaceutické firmě. Jsou to jasné styly potřebné k vykonávání úkolů spojených s okamžitým nebo velmi krátce příchozím hodnocením.

Pod těmito úkoly mám na mysli například launch<sup>15</sup> nového léku. Ten je pro obchodní farmaceutické firmy důležitým strategickým mezníkem, od kterého si slibují návrat vynaložených prostředků na klinický výzkum a vývoj nových léků. S tímto důležitým krokem je spojeno mnoho úkolů. Jednak musí vzniknout tým pracovníků starající se o marketing, dále se musí sestavit tým obchodníků, které je nutné proškolit v dané terapeutické oblasti. Je to organizačně velmi náročný proces, a proto za každým tímto krokem stojí manažer, který na sebe přejímá odpovědnost a v případě neúspěchu je k zodpovědnosti volán. A zde se právě otevírá prostor k využití stylů, při nichž se může více prosadit i podřízený pracovník, stylu participativního, delegativního, případně zmocňování. Ovšem volba těchto stylů je závislá na důvěře mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými, pokud nemá manažer dostatečnou důvěru ve své podřízené, bude v těchto situacích využívat spíše stylu autoritativního.

Na druhé straně ve školství se jedná o úkoly dlouhodobějšího charakteru, vycházející ze školních osnov a učebních plánů. Změny zásadně ovlivňující fungování školy se neobjevují většinou tak často jako u obchodních společností, nebývá jich tolik. Proto lze předpokládat, že se zde bude manažer více spoléhat na vlastní osobu, že se tu uplatní zřejmě spíše vedení inklinující k autoritativnímu či konzultativnímu stylu. V případě školství se pravděpodobně také bude ve větší míře objevovat styl formální, který je spojen s určitými administrativními úkoly. Ten v této práci ale hodnocen nebude, neboť bude zastoupen i ve farmaceutické firmě, ale v divizi zadávání a hodnocení klinických studií a to není cílem této práce.

Jsou však i situace, ve kterých se při řízení základní umělecké školy mohou projevit ve větší míře také styly jako delegování a obecně styly více manažerské, bude to s největší pravděpodobností při pořádání různých akcí školy, jako například pořádání celostátních soutěží ve hře na různé nástroje. To vyžaduje notnou dávku organizačních schopností a je téměř nemožné, aby se na této akci podílel pouze top management, skládající se z ředitele a jeho zástupce. Pořádání takovéto akce vyžaduje velkou a dlouhodobou přípravu, na které se musí podílet i pedagogický sbor a kterou můžeme srovnat s uváděním nového léku na trh. Otázkou zůstává, jaké styly řízení se při takovéto velké školní akci uplatní více. Zda bude prostor pro inovativní nápady ze strany jednotlivých pedagogů, nebo zda bude více figurovat autoritativní styl řízení ze strany vedení školy. Vzhledem k omezenému časovému horizontu a omezeným

---

<sup>15</sup> Launch - uvedení nového výrobku na trh.

finančním prostředkům na přípravu těchto akcí pravděpodobně zvítězí autoritativní přístup top managementu, to znamená ředitele. Autoritativní styl řízení bude převažovat i z důvodu jistě větších zkušeností managementu s pořádáním těchto akcí, a i když by ze strany učitelů přišlo jistě velké množství kreativních nápadů, se kterými pracují při individuálním přístupu ke svým žákům při vyučování, pro ředitelství nebude žádoucí zbytečně podnikat relativně rizikové kroky s neověřenými myšlenkami. Ale záleží také na schopnosti spolupráce mezi vedením školy a jednotlivými učiteli, na důvěře mezi nimi, na tom, zda je ředitel ochoten dát svým podřízeným takovou důvěru a odpovědnost, pak by se při pořádání těchto akcí přímo nabízel prostor pro styly typu delegování či zmocňování.

Pro svůj výzkum jsem jako nejvhodnější zvolil metodu dotazníků. Dotazníky jsou sestavené tak, aby reflektovaly převažující styl řízení ve společnosti tak, jak ho vnímají sami zaměstnanci, a aby naznačily, zda se uplatňují moderní principy řízení v tom smyslu, zda je vedoucí pracovník schopen flexibilně reagovat na změny situace řízení společnosti, zda si dokázal osvojit různé styly řízení a náležitě jich využívá.

## **2.1 Koncepce dotazníků**

Pro potřeby svého výzkumu jsem zvolil formu uzavřeného dotazníku, kdy respondenti volí jednu z uvedených možností. S vědomím omezenosti uzavřených otázek jsem na závěr připojil jednu otázku, ve které mohou respondenti zhodnotit vedení lidí ve své firmě vlastními slovy.

Při sestavování dotazníků jsem vycházel z výše uvedené teorie stylů řízení. Již bylo řečeno, že u většiny autorů prací o řízení společnosti se setkáváme s vymezením řídicích stylů zhruba ve třech základních skupinách:

- a) styly soustředující se především na osobu vedoucího skupiny, založené na jeho příkazech a kontrole plnění těchto příkazů,
- b) styly, které umožňují vyjádřit vlastní názor,
- c) styly založené na sdílení odpovědnosti za rozhodnutí a plnění vytčených cílů.

Otázky dotazníku jsou koncipovány tak, aby bylo možno odpověď zařadit do některé z těchto skupin. A také hodnocení dotazníků bude vycházet především z toho, ke které z těchto tří skupin lze zařadit styl vedení lidí ve sledovaných společnostech.

Vymezené tři základní skupiny stylů řízení jsou pak ještě pro potřeby jemnějšího odlišení stylů rozděleny do podskupin podle rozdělení stylů řízení M. Tureckiové<sup>16</sup> tak, jak je uvedeno v první kapitole této práce. Z první skupiny, kde Tureckiová vymezuje dva styly (autoritářský a autoritativní), je v práci využit pouze styl autoritativní — autoritářský styl tak, jak jej definuje Tureckiová, je zcela neefektivní, a proto do tohoto výzkumu zahrnut není. Ve zbylých skupinách je zachováno rozdělení každé skupiny na ještě další dva dílčí styly řízení, u skupiny označené výše b) na styl konzultativní a participativní, u skupiny c) na delegativní styl a zmocňování.

Již výše bylo uvedeno, že při podrobnějším odlišení řídicích stylů se jedná vždy o vydělení rozvinutější varianty daného stylu (participativního stylu jako rozvinuté varianty stylu konzultativního a stejně tak zmocňování jako rozvinuté varianty stylu delegativního). Hranice mezi těmito styly řízení nelze tedy určit striktně. Proto se toto podrobnější rozdělení stylů vedení lidí v dotaznících uplatňuje spíše okrajově, pouze v některých otázkách a slouží spíše k možnosti přiklonit se k tomu, zda sledovaný řídicí pracovník inklinuje spíše k jednomu či druhému stylu řízení.

Aby hodnocení řízení ve sledované společnosti bylo co nejobjektivnější, jsou vytvořeny dotazníky dva. Jeden pro samotného řídicího pracovníka, který sám ze svého pohledu hodnotí vlastní styl řízení. Je samozřejmé, že takové hodnocení sebe sama nemusí být vždy zcela objektivní, mohou se do něj promítat představy o tom, jak by chtěl vedoucí své podřízené vést, realita může být trochu jiná.

Druhý dotazník je určen podřízeným sledovaného vedoucího pracovníka. V tomto hodnocení se projeví, jak vidí uplatňování autority svého vedoucího jeho podřízení. Na základě porovnání obou dotazníků pak je možné vyhodnotit řídicí styl uplatňující se ve sledované společnosti, respektive u řídicího pracovníka dané společnosti.

Uplatňování principů řízení ve sledovaných společnostech bude zkoumáno na více úrovních řízení. Jednou ze zkoumaných úrovní bude úroveň vrcholový management versus střední management a druhou úrovní je myšlena pozice středního managementu versus zaměstnanci. Z toho bude zřejmé i to, zda se tyto principy posouvají po vertikální linii napříč firmou.

---

<sup>16</sup> TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha, 2007, s. 99–100.

## 2.2 Dotazníky

### Vedení lidí – hodnocení spolupracovníků, podřízených

Uveďte svou pozici ve firmě: \_\_\_\_\_

U následujících bodů zaškrtněte možnost, která nejlépe popisuje jednání vašeho vedoucího:

a)

1. Rád se mnou diskutuje o změnách před tím, než udělá rozhodnutí.
2. Pokud má dojít ke změnám, hovoří obvykle o důvodech a cílech změny a nechává zaměstnance rozhodovat o tom, jak se bude změna realizovat.
3. Během změny obvykle mluví o tom, co by se mělo změnit a jakým způsobem by se měly změny uskutečnit.
4. Obvykle mě informuje o změnách až po jejich provedení.

b)

5. V případě, že se jeho/její rozhodnutí týká i mne, navrhuje ho společně se mnou.
6. Obvykle mě nechává o mé práci rozhodovat samostatně.
7. Obvykle rozhoduje za mě.

c)

8. Při řešení úkolů vždy nechává odpovědnost na mně.
9. Obvykle nechává zodpovědnost na mně.
10. Většinou se rozhoduje na základě vlastních zkušeností.
11. Často naslouchá názorům svých spolupracovníků a na základě toho se rozhoduje.
12. Často naslouchá názorům svých spolupracovníků a společně s nimi hledá řešení.

d)

13. Rád poslouchá nové nápady.
14. Podporuje kreativní myšlení a nové nápady.
15. Rád dohlíží na realizaci nových projektů.

16. Obvykle přednese, jak má nový projekt vypadat, a trvá na jeho realizaci.

e)

17. V konfliktních situacích obvykle říká lidem, aby řešili problémy samostatně.

18. V konfliktních situacích obvykle říká lidem co dělat.

19. V konfliktních situacích obvykle svolá celý tým a projedná s ním situaci.

20. V konfliktních situacích obvykle probere problém s každým spolupracovníkem zvlášť a na základě toho rozhodne co dělat.

f)

21. Obvykle stanovuje cíl společně se mnou.

22. Obvykle mi zadá stanovit si cíle a určit, jak jich dosáhnout.

23. Stanovuje lidem jasné cíle a vysvětluje důvody.

24. Stanovuje lidem jasné cíle.

g)

25. Během porad a diskuzí rád nechává ostatní lidi vést jednání.

26. Během porad a setkání rád řídí diskuzi.

27. Během jednání a porad často pokládá otázky a tím podporuje ostatní vyjádřit svůj názor.

h)

28. Věří, že rozhovor je nejlepší cesta, jak zapojit lidi do jejich úkolů.

29. Věří, že lidé se nejlépe zapojí, pokud mohou rozhodnutí dělat samostatně.

30. Věří, že se lidé lehce ztotožní s jeho/jejím rozhodnutím.

i)

31. Často mě podporuje a pomáhá mi při dokončování obtížných úkolů.

32. Nechává mě dokončovat i obtížné úkoly samostatně.

33. Často mi dává podrobné rady pro dokončení obtížných úkolů.

34. Obtížné úkoly mě často nenechá dokončit, dokončuje je sám.

j)

35. Pokud se ho/jí zeptám na radu, vyslechne mě, ale rozhodnutí nechá na mně.



36. Když požádám o radu, pomáhá mi hledat různá řešení.

37. Když požádám o radu, řekne mi svůj názor.

k)

38. V případě, že se v některém ze souborů otázek Váš názor neztotožňuje s žádnou z možností prosím, popište na další stránku, pod písmenem daného souboru, jednání Vašeho nadřízeného svými slovy.

### **Vedení lidí – hodnocení vlastního stylu vedení**

*Uveďte svou pozici ve firmě: \_\_\_\_\_*

*U následujících bodů zaškrtněte možnost, která nejlépe popisuje vaše jednání:*

a)

1. Než udělám rozhodnutí, prodiskutuji změny se svými spolupracovníky.
2. Ve změnových situacích obvykle mluvím o důvodech a cílech změny. Rozhodnutí o způsobu realizace změny nechávám na svých spolupracovnících.
3. Ve změnových situacích obvykle sdělím, co by se mělo změnit a jakým způsobem by změna měla být provedena.
4. Obvykle informuji spolupracovníky až po provedení změn.

b)

5. Rozhodnutí, která se týkají mého spolupracovníka, dělám obvykle společně s ním na základě zhodnocení situace provedeného společně se spolupracovníkem.
6. Obvykle nechám své spolupracovníky, aby dělali vlastní rozhodnutí týkající se jejich práce.
7. Obvykle rozhoduji o práci svých spolupracovníků sám.

c)

8. Při řešení úkolu nechávám odpovědnost na svých spolupracovnících.
9. Rád/a předávám svým spolupracovníkům odpovědnost.
10. Často hovořím o vlastních zkušenostech.

11. Často naslouchám názorům svých spolupracovníků a na základě toho se rozhoduji.
12. Často naslouchám názorům svých spolupracovníků a společně s nimi pak hledáme řešení.

d)

13. Rád/a naslouchám novým myšlenkám.
14. Podporuji kreativní myšlení a generování nových nápadů.
15. Rád/a dohlížím na realizaci nových projektů.
16. Obvykle přednesu, jak má nový projekt vypadat, a trvám na jeho realizaci.

e)

17. V případě konfliktů uvnitř týmu řeknu spolupracovníkům, aby si své problémy vyřešili sami mezi sebou.
18. V případě konfliktů uvnitř týmu řeknu spolupracovníkům, co mají dělat.
19. V případě konfliktů uvnitř týmu obvykle svolám celý tým a projednám s ním situaci.
20. V konfliktních situacích obvykle proberu problém s každým spolupracovníkem zvlášť a na základě toho rozhodnu, jak pokračovat.

f)

21. Cíle obvykle určuji společně se svými spolupracovníky.
22. Obvykle zadám svým spolupracovníkům, aby si určili, jakých cílů chtějí dosáhnout.
23. Obvykle určím svým spolupracovníkům jasné cíle sám, zároveň jim však vysvětlím důvody.
24. Vždy určím svým spolupracovníkům jasné cíle sám.

g)

25. Při jednáních a poradách rád/a nechávám ostatní, aby vedli diskuzi.
26. Při jednáních a poradách rád/a řídím diskuzi.
27. Při jednáních a poradách často svými otázkami vybízím ostatní, aby vyjádřili svůj názor.

h)

28. Myslím si, že lidé jsou nejvíce motivováni k realizaci úkolu, když si s nimi o úkolech promluvím.
29. Myslím si, že lidé jsou nejvíce motivováni a nejlépe realizují ta rozhodnutí, která udělali sami.
30. Věřím, že je pro mé spolupracovníky snadné ztotožnit se s mými rozhodnutími.

i)

31. Své spolupracovníky při plnění obtížných úkolů často podporuji a pomáhám jim.
32. Myslím si, že moji spolupracovníci jsou schopni samostatně zvládnout i obtížné úkoly.
33. Při realizaci obtížných úkolů svým spolupracovníkům často poskytuji detailní rady.
34. Obtížné úkoly obvykle přebírám a dokončuji sám.

j)

35. Když mě můj spolupracovník požádá o radu, vyslechnu ho, ale rozhodnutí nechám na něm.
36. Když se na mě můj spolupracovník obrátí s žádostí o radu, snažím se ho vhodnými otázkami nasměrovat k nalezení různých možných řešení.
37. Když mě moji spolupracovníci požádají o radu, sdělím jim svůj názor.

k)

38. V případě, že se v některém ze souborů otázek neztotožňujete s žádnou z nich, prosím, popište na další stránku, pod písmenem daného souboru, Vaše jednání svými slovy.

## 3 Vlastní výzkum

Jak už bylo výše uvedeno, výzkum, ve kterém spočívá tato práce, se uskutečnil formou dotazníků. Dotazníky byly vyplněny pracovníky jedné základní umělecké školy a dvou farmaceutických firem.

Dříve než přistoupím k vlastnímu rozboru výsledků výzkumu, považuji za dobré popsat a vysvětlit informace k výše uvedeným společnostem, ve kterých byl výzkum prováděn. Těmito informacemi se rozumí popis společností ve smyslu vertikální linie řízení, dále ve smyslu kompetencí a odpovědnosti pracovníků na různých pozicích, ať už na pozici řadových zaměstnanců, středního managementu nebo vrcholového managementu.

### 3.1 Popis zkoumaných společností

#### 3.1.1 Popis organizační struktury v základní umělecké škole

Základní umělecká škola, ve které byl výzkum prováděn, se nachází v okresním městě se zhruba 25000 obyvateli a má několik svých poboček v menších, spádových obcích. Tyto pobočky jsou na okresním ředitelství téměř nezávislé a žijí svým vlastním životem. Co se týče jejich hierarchického rozložení, jsou v těchto pobočkách pouze dvě pozice. Řadový zaměstnanec, což je v tomto případě učitel zodpovídající za dodržování učebních osnov, a ředitel pobočky, který zodpovídá za chod celé pobočky a zodpovídá se střednímu managementu centrály, což je v našem případě zástupce ředitelky okresní základní umělecké školy. Své aktivity si organizují sami, a proto se jich přímé řízení centrály tolik netýká. Co se týče jejich aktivit, s pořádáním větších akcí, např. typu celostátní soutěže ve hře na hudební nástroje, zkušenosti nemají, a proto do výzkumu zahrnuty nebyly.

V centrále základní umělecké školy, kde byl výzkum prováděn, jsou pracovní pozice týkající se výzkumu čtyři.<sup>17</sup> Každá z těchto pozic představuje jiné kompetence.

---

<sup>17</sup> Viz příloha I

Nejzákladnější pozicí je učitel. Pracovní náplní učitele je vzdělávat své klienty, žáky, v dovednostech vyplývajících z povahy školy, učitel zodpovídá za dodržování učebních osnov. Kontrolním mechanismem je v tomto případě veřejné koncertní účinkování jeho žáků, úspěšnost žáků při přijímacích zkouškách na střední umělecké školy a v neposlední řadě i hospitace ve vyučovací hodině. Tu může provádět jak jeho přímý nadřízený, což je zástupce ředitelky, tak ředitelka základní umělecké školy nebo orgán přímo pro tento účel zřízený, Česká školní inspekce.

Druhou pracovní pozicí je učitel – vedoucí oboru. Jeho kompetence jsou totožné s kompetencemi učitele. Zpravidla bývá členem umělecké rady školy, má poradní hlas při pořádání různých soutěží, na kterých se aktivně podílí v rozhodovacích komisích. Navíc vedoucí oboru zodpovídá za vedení knihovny s literaturou určenou pro výuku stejné skupiny nástrojů. Jeho přímým nadřízeným je rovněž zástupce ředitelky a platí pro něj stejná pravidla jako pro učitele, včetně stejných kontrolních mechanismů.

Třetí pozicí, která se od prvních dvou odlišuje více, je zástupce ředitele školy, v našem případě zástupce ředitelky. Zde hovoříme o takzvaném středním managementu a na této pozici je již vyžadováno základní manažerské vzdělání, minimálně v podobě nějakého akreditovaného manažerského kurzu. Pracovní náplní zástupce ředitelky je samozřejmě výuka, ale již ne v takové míře jako u učitele nebo vedoucího oboru. Padesát procent svého pracovního času tráví zástupce ředitelky tím, že řídí vše, co se týká hudebního oboru (počínaje kontrolou, hospitacemi při výukách učitelů, administrativní činností spojenou s komunikací při pořádání soutěží a koncertů a organizací přijímacího řízení konče). Při absenci ředitelky školy přebírá veškerou odpovědnost za chod celého zařízení a v takovém případě komunikuje se zřizovatelem základní umělecké školy a s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Zástupce ředitelky se zodpovídá ředitelce a v případě její nepřítomnosti zřizovateli školy.

Čtvrtou, nejvyšší pozici představuje pozice ředitelky základní umělecké školy. Pracovní náplní na této pozici je, stejně jako u zástupce ředitelky, výuka, a to z padesáti procent. Ve zbytku pracovního času ředitelka řídí vše, co se týká skupinové výuky, v našem případě hovoříme o výtvarném, dramatickém a tanečním oboru. Dále se ředitelka školy zabývá převážně administrativní činností související s výkazy nejrůznějších typů určených zřizovateli školy nebo České školní inspekci, případně Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. Ředitelka se zodpovídá zřizovateli školy.

Protože pozice učitele a učitele – vedoucího oboru jsou téměř totožné a nemají na sebe navzájem výraznější hierarchický vliv, byly do výzkumu v základní umělecké

škole zahrnuty pouze dvě úrovně řízení: střední management versus řadoví zaměstnanci (zástupce ředitelky – učitel) a vrcholový management versus střední management (ředitelka – zástupce ředitelky).

### 3.1.2 Popis organizační struktury farmaceutické firmy

Vzhledem k tomu, že ve farmaceutické firmě je mnohem více oddělení než v základní umělecké škole, je celkem logické, že struktura řízení v takovéto společnosti je mnohem složitější než ve výše uvedené základní umělecké škole. Jsou zde zastoupena oddělení jako CRU<sup>18</sup>, Supply Chain<sup>19</sup>, Human resources<sup>20</sup>, Sales force<sup>21</sup>, Business support<sup>22</sup>, IS-IT<sup>23</sup> a další, která již nejsou tak důležitá, a proto jsou zde linie řízení jak vertikální, tak i horizontální.<sup>24</sup> Vzhledem k tomu, že jsem, jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, zaměstnanec právě takovéto firmy a pracuji přímo v obchodním oddělení, vybral jsem si pro svůj výzkum oddělení Sales force, kde jsou tři hierarchicky odlišné pozice. Jedná se o pozice Medical Representative, District Manager a Business Unit Manager.<sup>25</sup>

Nejzákladnější pozicí v obchodním oddělení farmaceutické firmy je Medical Representative, medicínský reprezentant. Ten svým chováním a jednáním reprezentuje firmu u reálných i potenciálních zákazníků. Samostatně a cílevědomě plánuje, připravuje, uskutečňuje a vyhodnocuje obchodní jednání s lékaři. Přijímá a navrhuje opatření k získávání, udržování a rozšiřování zákaznické sítě. Je zodpovědný za dosažení stanoveného prodejního výsledku. Tento cíl je mu sdělen vždy na začátku kalendářního roku. Veškerou pracovní agendu je reprezentant povinen vést na PC. Medicínský reprezentant se zodpovídá svému přímému nadřízenému, což je v tomto případě District Manager. Kontrolní mechanismy pro něj spočívají v každoměsíčním vyhodnocení prodejních výsledků. Dále pak medicínský reprezentant absolvuje alespoň jednou za měsíc obchodní schůzky se svým přímým nadřízeným, který působí jako

---

<sup>18</sup> CRU – Clinical Research Unit – oddělení, které má za úkol monitorovat klinické zkoušení nově vyvíjených léků.

<sup>19</sup> Supply Chain – logistické oddělení

<sup>20</sup> Human Resources – personální oddělení

<sup>21</sup> Sales force – obchodní oddělení

<sup>22</sup> Business support – oddělení podpory prodeje

<sup>23</sup> IS-IT – oddělení programátorů

<sup>24</sup> Viz příloha II

<sup>25</sup> Medical Representative – medicínský reprezentant, obchodní zástupce, District Manager – regionální ředitel, Business Unit Manager – obchodní ředitel

kontrolní faktor anebo naopak jako pomocný faktor při obtížném obchodním jednání a od kterého pak reprezentant dostává zpětnou vazbu a podněty pro zlepšení.

Pozice, která je ve farmaceutických firmách zařazena do středního managementu, se nazývá District Manager. V názvosloví některých firem se můžeme setkat s označením Area Sales Manager. Oba dva termíny znamenají totéž, a to regionální ředitel. Hlavní pracovní náplní regionálního ředitele je efektivně řídit svěřené území. V praxi to znamená plánovat aktivity v terénu, analyzovat svěřené teritorium, efektivně řídit tým podřízených medicínských reprezentantů a následně provedené aktivity kontrolovat.

Do samotného procesu řízení podřízených v tomto případě můžeme zařadit profesionální coaching<sup>26</sup> s cílem zajistit předání klíčových prodejních sdělení a uplatnění marketingové strategie v praxi.

V další fázi řízení podřízených pak regionální ředitel monitoruje výkonnost prodejního týmu jako celku a výkonnost individuální, to znamená jednotlivých medicínských reprezentantů. Poznatky vyhodnocuje vůči plánu a dalším stanoveným ukazatelům a přijímá opatření k nápravě.

Další pracovní aktivity, které již tolik nesouvisí s řízením podřízených, jsou udržovat dobré obchodní vztahy s klíčovými zákazníky, dodavateli a zástupci státních organizací na lokální úrovni. Dále se regionální ředitel podílí na tvorbě, rozpracování, prezentaci, realizaci a dodržování firemní strategie a taktiky.

Regionální ředitel se zodpovídá Business Unit Managerovi a jeho kontrolní mechanismy spočívají v plnění prodejního plánu ve svěřeném teritoriu.

Pracovní pozice, která je zařazena do vrcholového managementu a která je přímo nadřízená regionálnímu řediteli, se ve farmaceutických firmách nazývá Business Unit Manager, což v překladu znamená obchodní ředitel. Ten má ve své pracovní náplni řídit vše, co je spojeno se zaměřením obchodní divize. Vytváří a navrhuje obchodní strategii, která se pak pomocí regionálních ředitelů zavádí do terénu. Profesionálně rozvíjí své podřízené, navrhuje profesní školení pro regionální ředitele s cílem maximálně rozvinout jejich řídicí potenciál, komunikuje po horizontální linii s ostatními liniemi, jedná s centrálou a General Managerem,<sup>27</sup> který v mnoha případech sídlí v zahraničí, a v neposlední řadě jedná se zdravotními pojišťovkami a Ministerstvem zdravotnictví.

---

<sup>26</sup> Coaching (koučing) – profesní rozvoj lidí pomocí zpětné vazby

<sup>27</sup> General Manager - generální ředitel společnosti

Jeho kontrolní mechanismy jsou závislé na obchodním výsledku firmy nebo oddělení, které řídí. Obchodní ředitel se zodpovídá již zmíněnému General Managerovi.

Z předchozího popisu struktury farmaceutické firmy je patrné, že stejně jako u základní umělecké školy se do dotazníkového výzkumu uplatňování moderních principů řízení promítnou dvě úrovně řízení, úroveň řadoví zaměstnanci versus střední management a úroveň střední management versus vrcholový management.

## **3.2 Výzkum v základní umělecké škole**

Pokud se budeme podle koncepce dotazníků držet rozdělení stylů řízení do tří základních skupin (styly soustředující se především na osobu vedoucího skupiny, založené na jeho příkazech a kontrole plnění těchto příkazů, styly, které umožňují vyjádřit vlastní názor a styly založené na sdílení zodpovědnosti za rozhodnutí a plnění vytčených cílů), lze z dotazníků zadaných v základní umělecké škole jako převažující styl řízení vyhodnotit styl umožňující vyjádřit vlastní názor, tedy styl konzultativně participativní.

### **3.2.1 Úroveň řadoví zaměstnanci versus střední management**

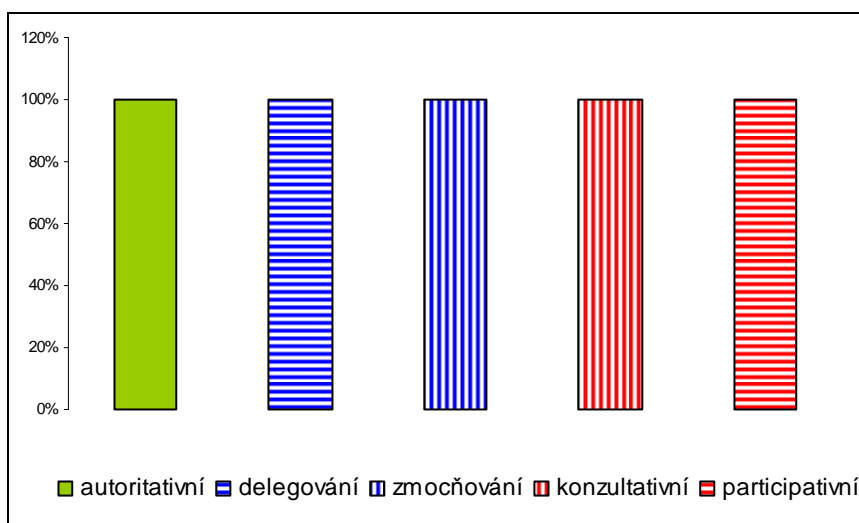
#### **3.2.1.1 Hodnocení podřízených**

V následující části práce jsou výsledky dotazníkové sondy v základní umělecké škole hodnoceny podrobněji podle jednotlivých otázek dotazníku, pro názornost jsou výsledky shrnuty nejen slovně, ale také pomocí grafů.

Pro grafické znázornění výsledků výzkumu jsem zvolil níže uvedený styl grafu. Tři základní skupiny řídicích stylů jsou rozlišeny barvou – autoritativní styl má barvu zelenou, konzultativně participativní styl barvu červenou a delegativní styl a zmocňování modrou. Podrobnější rozlišení mezi konzultativním a participativním stylem a mezi delegováním a zmocňováním je naznačeno vodorovným či svislým vyšrafováním.



Graf 1: Ukázka znázornění výsledků výzkumu



V předchozích kapitolách této práce již bylo zmíněno, že při podrobnějším odlišení řídicích stylů se vždy jedná o vydělení rozvinutější varianty daného stylu (participativního stylu jako rozvinuté varianty stylu konzultativního a zmocňování jako varianty stylu delegativního) a že hranice mezi nimi nelze určit striktně, a proto se objevuje toto podrobnější rozdělení v zadávané dotazníkové sondě pouze v některých otázkách. Většina otázek se zaměřuje na rozlišení základních skupin řídicích stylů.

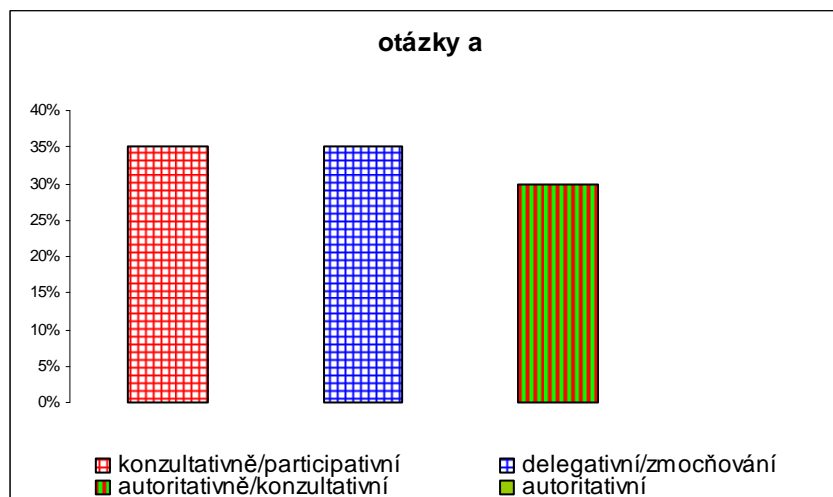
Ani hranice mezi základními řídicími styly však nelze v každé situaci stanovit jednoznačně. Je tedy možné, že jedna odpověď může reprezentovat dva základní styly řízení (tak např. v otázce a odpověď č. 3 může být přiřazena jak stylu autoritativnímu, tak i stylu konzultativnímu apod.).

Je nutno podotknout, že vedení lidí v základní umělecké škole má přeci jen trochu jiný charakter než ve farmaceutické firmě. V základní umělecké škole jsou jednotlivé úrovně řízení více propojeny, a to v tom smyslu, že fungování středního managementu nemá tak silnou pozici jako ve farmaceutické firmě, zaměstnanci jej často ztotožňují s managementem vrcholovým. Je tedy důležité si uvědomit, že řadoví zaměstnanci (učitelé) do hodnocení řídicího stylu svého nadřízeného zahrnují nejen pozici zástupce ředitele, ale také pozici ředitelky školy.

V prvním souboru otázek „a“, který se zabývá tím, jakým stylem jsou realizovány změny týkající se zaměstnanců a jejich pracovní činnosti, se respondenti rozdělili do tří procentuálně téměř stejných skupin, přičemž z odpovědí 35% dotázaných vyplývá, že vedení školy používá kombinaci stylu konzultativního a participativního,

druhých 35% dotázaných si myslí, že ředitelství klade odpovědnost částečně i na zaměstnance, a to formou delegování, případně zmocňování. Dalších 30% dotázaných zvolilo odpověď, která reprezentuje styl autoritativní či konzultativní. Ani jeden z dotázaných se nepřiklonil k čistě autoritativnímu stylu vedení.

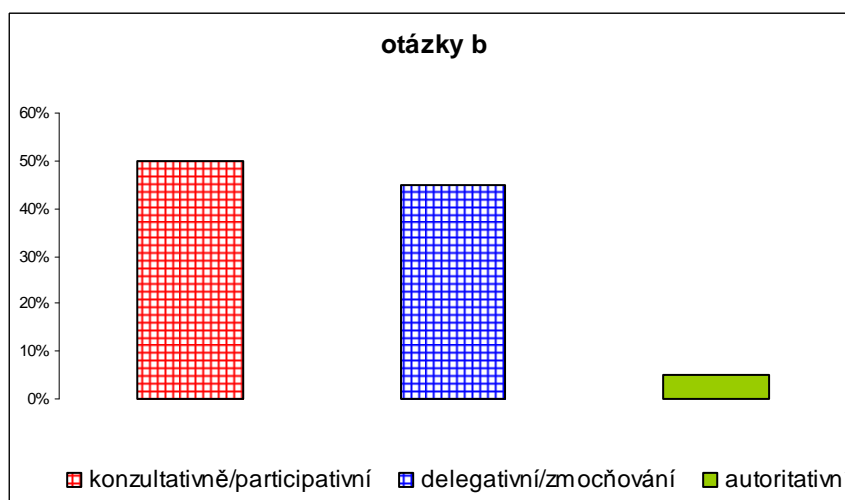
Graf 2: ZUŠ - soubor otázek a



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Druhý soubor otázek „b“ se stejně jako první týká realizace změny na pracovišti, je však více než první zaměřen na přímé jednání nadřízený versus podřízený. Odpovědi na tyto otázky jsou následující: 5% respondentů uvádí, že vedení školy používá čistě autoritativní styl, nicméně i zde převažují z 95% zbylé skupiny základních řídicích stylů (především styl konzultativně participativní a dále pak delegování či zmocňování).

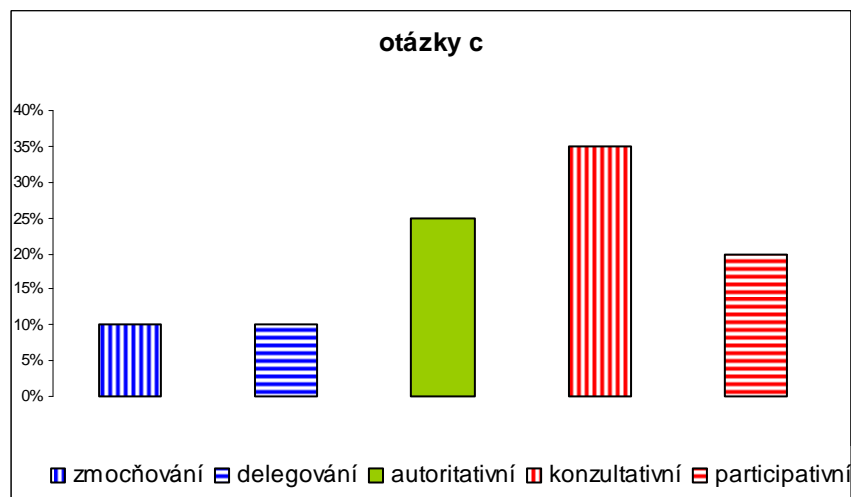
Graf 3: ZUŠ - soubor otázek b



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Třetí blok dotazů „c“ je zaměřen na to, jak vedení školy postupuje při řešení problémových úkolů. Z odpovědí na tento soubor otázek je patrné, že jsou problémové situace řešeny částečně formou konzultací a spolupráce, nicméně objevuje se zde poměrně vysoký podíl autoritativního rozhodování, a to z 25%.

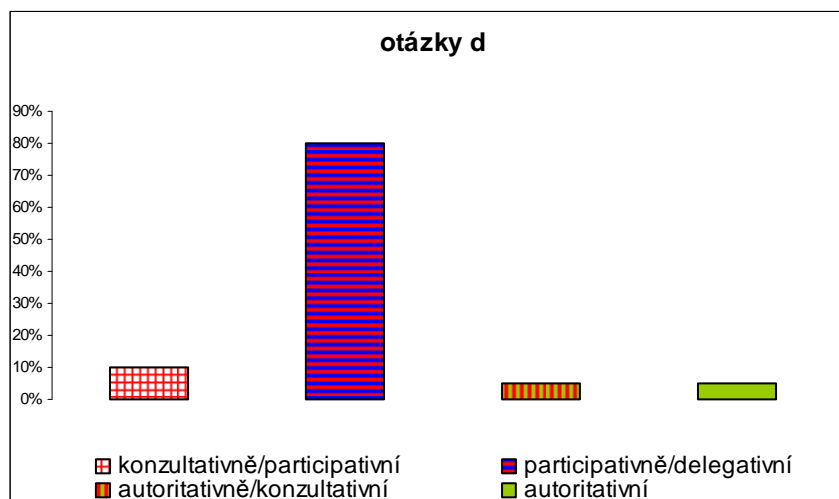
Graf 4: ZUŠ - Soubor otázek c



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Další, čtvrtý „d“ soubor otázek zjišťoval, v jaké míře je podporována kreativita zaměstnanců a myšlenky z ní pocházející při realizaci nových projektů. Z odpovědí respondentů je patrná vysoká míra důvěry v kreativitu zaměstnanců, 80% dotázaných zvolilo jako odpověď participativně/delegativní přístup vedení.

Graf 5: ZUŠ - soubor otázek d

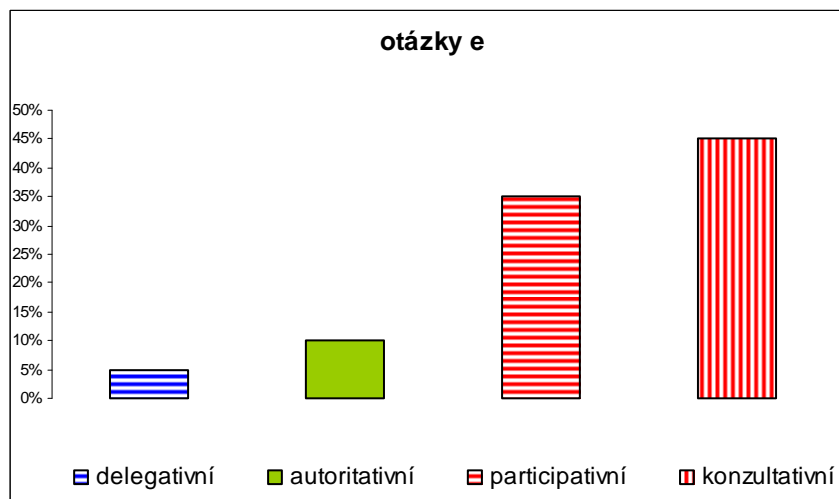


Zdroj: Vlastní výzkum autora

Pátý „e“ soubor otázek je zaměřen na řešení konfliktních situací, kde mohou hrát poměrně významnou roli emoce. Zde si podle 80% dotázaných management myslí, že

rozhovor a spolupráce jsou nejlepší cestou z konfliktní situace, zato 10% respondentů vidí vedení svých nadřízených jako autoritativní. Na soubor těchto otázek však neodpověděli všichni účastníci výzkumu, proto součet všech odpovědí nedosahuje sta procent.

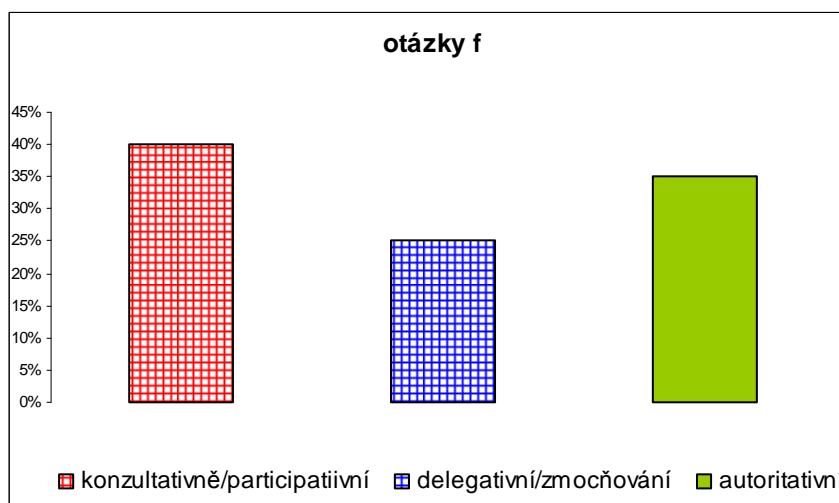
Graf 6: ZUŠ - soubor otázek e



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Šestý „f“ soubor otázek dává odpovědi na to, jak management školy přistupuje ke stanovování osobních cílů zaměstnanců. Z odpovědí je patrné, že se zde vytvořily tři poměrně velké skupiny s odlišným vnímáním této situace. S první skupinou respondentů (40%) management školy jejich cíle projednává. Druhá skupina (25%) si podle odpovědí stanovuje své cíle sama a třetí skupině (35%) jsou jejich cíle, dle odpovědí, stanoveny vedením.

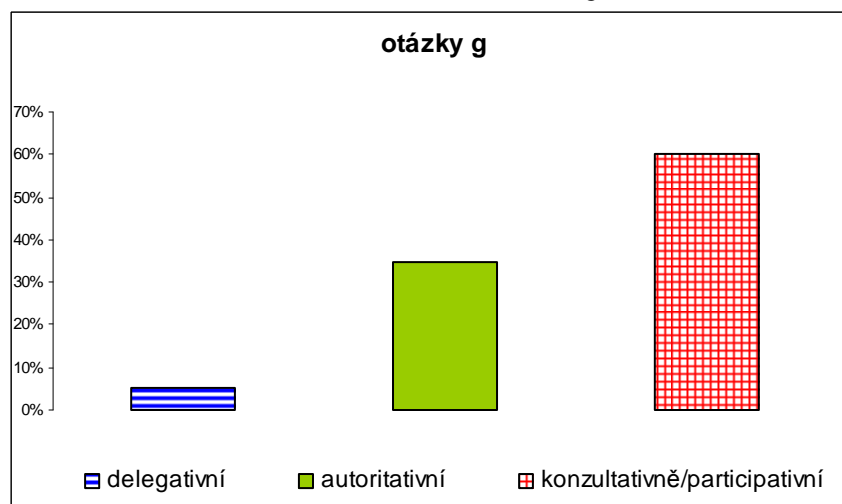
Graf 7: ZUŠ – soubor otázek f



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Soubor otázek „g“ zkoumá, jakým stylem jsou vedeny porady. Zda se odehrávají v autoritativní atmosféře, nebo zda se na poradách při jednání o problémech otevírá prostor diskusi. Podle odpovědí 60% dotázaných se porady vedou v konzultativně participativním duchu. Poměrně velká skupina respondentů (35%) vidí porady jako čistě autoritativní. Zbýlých 5% dotázaných vnímá porady jako porady vedené v delegativním stylu.

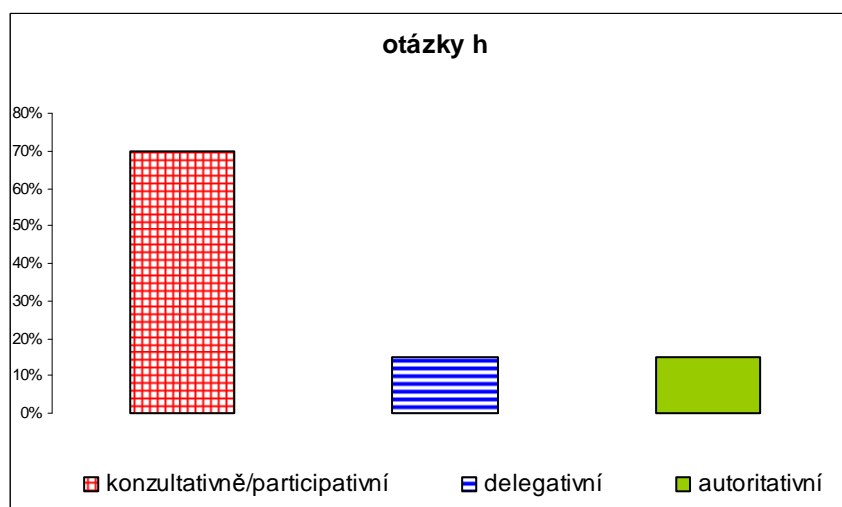
Graf 8: ZUŠ – soubor otázek g



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Otázky z osmého souboru „h“ mapují, jakým způsobem vedení školy motivuje své zaměstnance k vykonávání úkolů. Většina dotázaných (70%) své úkoly s vedením nejprve prodiskutuje, poté je přijímá za své. Na poměrně malou skupinu 15% respondentů jsou jejich úkoly delegovány. Poslední skupina 15% dotázaných má dojem, že jsou jim jejich úkoly zadávány autoritativním způsobem.

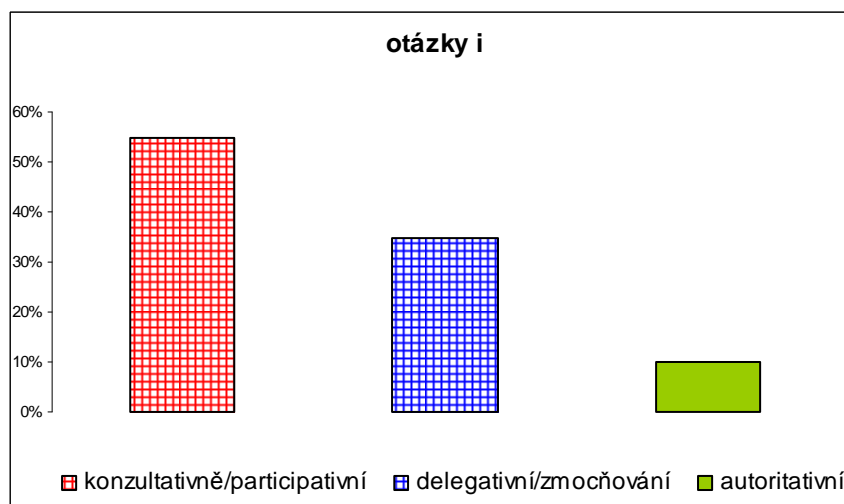
Graf 9: ZUŠ – soubor otázek h



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Předposlední soubor otázek „i“ zjišťuje, jak vedení přistupuje k řešení obtížných úkolů, zda zaměstnancům ponechává v takových případech volnost, nebo vedení obtížné úkoly přebírá a řeší ze své pozice. 55% dotázaných odpovědělo, že se vedení školy na dokončování obtížných úkolů spolupodílí, na 35% respondentů jsou obtížné úkoly přímo delegovány a dokončují je zaměstnanci sami. Pouze 10% dotázaných uvádí, že jsou jim tyto úkoly před dokončením odebrány a dokončeny vedením školy.

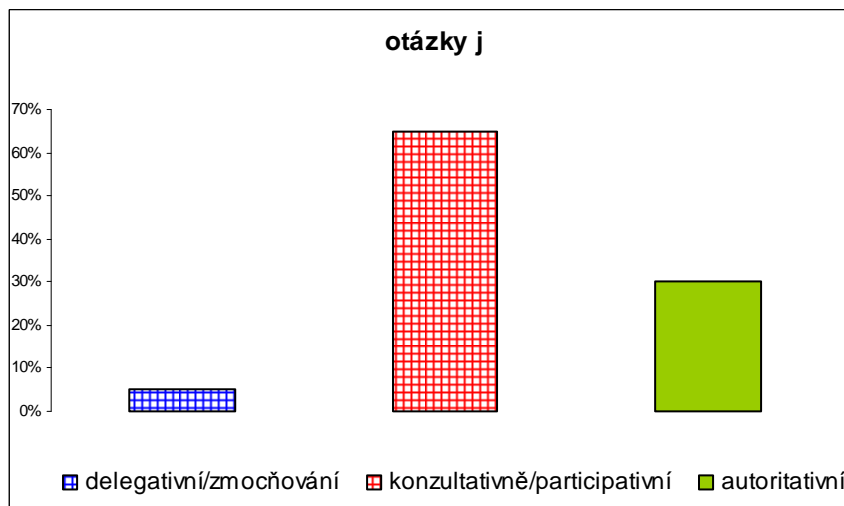
Graf 10: ZUŠ – soubor otázek i



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Soubor otázek „j“ hledá odpověď na to, jak vedení školy přistupuje k prosbám o radu nebo k žádostem o pomoc. Podle většiny dotázaných (65%) se vedení snaží hledat různá řešení s podřízeným, 30% zaměstnanců je řešení sděleno formou zkušeností vedení a v zásadě se pak na tomto řešení trvá. Zbýlých 5% si návrhy řešení vyslechnou, ale za finální rozhodnutí nakonec přebírají odpovědnost sami.

Graf 11: ZUŠ – soubor otázek j



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Žádný z respondentů nevyužil možnost poslední otázky „k“ hodnotit vedení vlastními slovy.

V šesti otázkách z deseti zvolila při hodnocení stylu vedení svých nadřízených více než polovina dotázaných odpověď reprezentující konzultativně participativní styl řízení. U zbylých čtyř otázek byly odpovědi zahrnující v sobě konzultativní či participativní styl řízení procentuálně nejčastější.

Při podrobnějším rozlišení řídicích stylů se lze podle odpovědí podřízených přiklonit spíše než k participativnímu stylu ke stylu konzultativnímu.

Nemalé procento dotázaných však také volilo odpovědi zahrnující zbylé dvě skupiny řídicích stylů, autoritativní styl vedení a styly založené na spoluodpovědnosti za rozhodnutí a plnění cílů (delegování a zmocňování). Tento fakt poukazuje na flexibilitu vedení školy při volbě řídicích stylů. Z odpovědí pracovníků je zřejmé, že vedení svůj styl řízení přizpůsobuje nejen charakteru vytčeného cíle, úkolu, ale patrně i osobnostní a profesní zralosti podřízených.

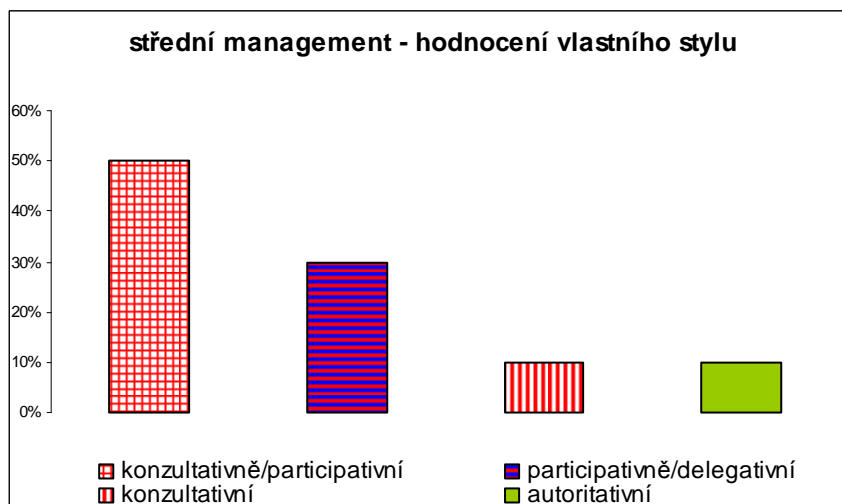
Z průzkumu je tedy patrné, že podle hodnocení podřízených pracovníků se přiřazení dané základní umělecké školy uplatňují ve větší či menší míře všechny výše vymezené styly řízení.

### **3.2.1.2 Hodnocení vlastního stylu vedení - zástupce ředitelky**

Zástupce ředitelky podle vlastního hodnocení nejvíce uplatňuje styl konzultativně participativní. Podle odpovědí častěji rozhodovací procesy spíše jen usměrňuje, využívá tedy více styl participativní. Při vedení podřízených však neopomíjí ani zbylé dva styly řízení, autoritativní a delegativní.

Protože je v tomto případě grafické znázornění vytvořeno na základě odpovědí jednoho člověka, jsou všechny odpovědi shrnuty do jednoho grafu. Ten ukazuje, v jaké míře se ve svých odpovědích respondent přiklání k jednotlivým stylům řízení. Tento způsob grafického znázornění bude využit i v další části práce při hodnocení odpovědí zástupce ředitelky a samotné ředitelky školy.

Graf 12: ZUŠ – střední management – hodnocení vlastního stylu



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Zástupce ředitelky školy vidí své vedení podobně jako jeho podřízení. Menší rozdíl je v názoru na to, zda rozhodovací procesy spíše jen usměrňuje, či zda problémy nejprve konzultuje s podřízenými a pak na základě konzultací sám rozhoduje.

### 3.2.2 Úroveň střední management versus vrcholový management

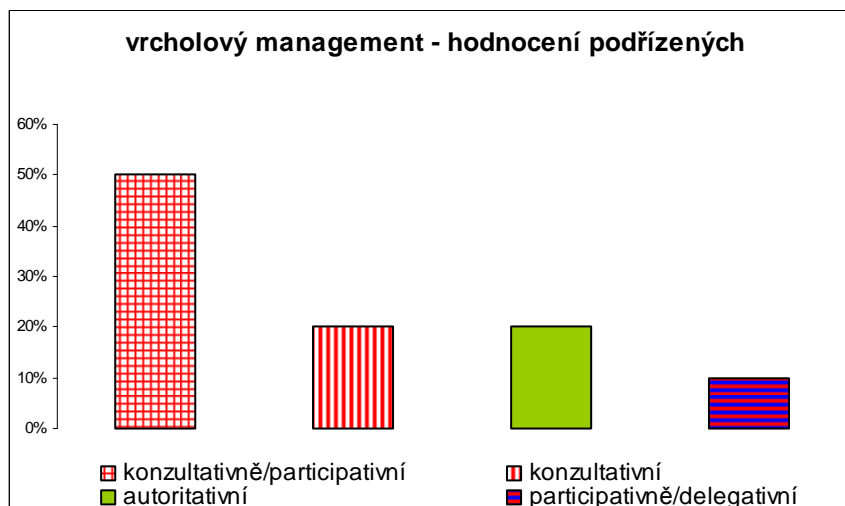
#### 3.2.2.1 Hodnocení podřízených

Zástupce ředitelky školy hodnotí vedení své nadřízené jako vedení konzultativně participativní, s upřednostňováním konzultativního stylu řízení. V případě potřeby je ředitelka školy podle odpovědí jejího zástupce schopná využít celou škálu řídicích stylů, záleží však na momentální situaci a závažnosti okolností.

Pohled zástupce ředitelky na její využívání jednotlivých stylů řízení lze graficky vyjádřit následujícím způsobem.



Graf 13: ZUŠ – vrcholový management – hodnocení podřízených

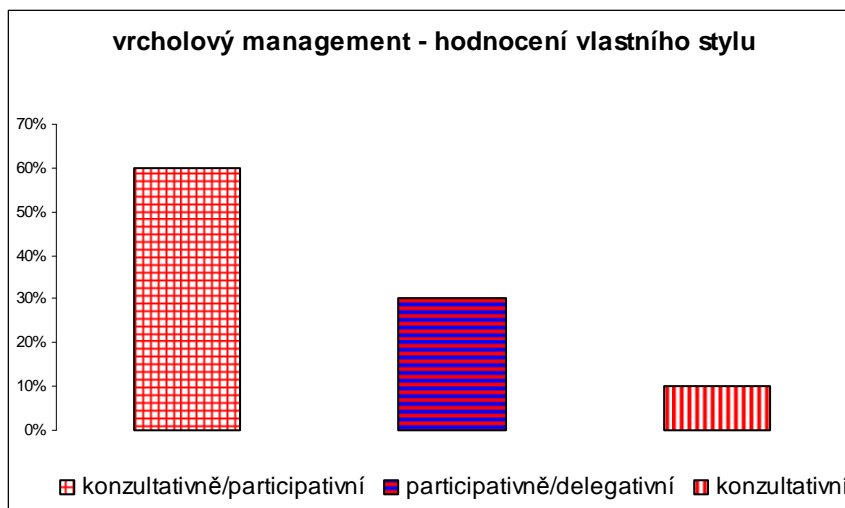


Zdroj: Vlastní výzkum autora

### 3.2.2.2 Hodnocení vlastního stylu vedení

Ředitelka školy vidí své vedení jako převážně konzultativně participativní, z těchto dvou stylů zřejmě více inklinuje ke stylu participativnímu.

Graf 14: ZUŠ – vrcholový management – hodnocení vlastního stylu



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Zajímavé je, že v jejích odpovědích se ani jednou neobjevila odpověď reprezentující styl autoritativní, přestože podle jejího zástupce uplatňuje i tento styl. Přikláněl bych se k názoru, že v situacích, které to vyžadují je schopna účinně tento styl řízení využít. Pro tento názor hovoří výsledky výzkumu mezi podřízenými. Je možné, že rozdílnost v hodnocení může být dána osobností ředitelky školy, která může při svém

vystupování velmi účinně využívat přirozenou autoritu, aniž by se o to cíleně snažila. Takováto schopnost je pak jistě pro vedoucího pracovníka výhodou.

Ředitelka školy se ve svých odpovědích se zástupcem shoduje v názoru na převažující styl vedení, kterým je styl konzultativně participativní. Sama své vedení vidí o něco méně autoritativněji než její zástupce.

### **3.2.3 Shrnutí**

Z odpovědí podřízených i vedoucích pracovníků vyplývá, že se vedení snaží uplatňovat především styly umožňující vyjadřovat vlastní názor, konkrétně spíše styl konzultativní.

Již bylo uvedeno, že nelze vymezit jeden ze stylů vedení jako jediný správný a že volba řídicího stylu je ovlivněna mnoha faktory. Ale na základě průzkumu provedeného v základní umělecké škole je možné říci, že se zde uplatňují principy moderního řízení v tom smyslu, že vedoucí pracovníci při své práci sice nejvíce uplatňují konzultativně participativní styl vedení, avšak zároveň dokáží využívat celou škálu řídicích stylů a reagovat tak na skutečné potřeby dané situace.

## **3.3 Výzkum ve farmaceutických firmách**

### **3.3.1 Výzkum v první ze zkoumaných farmaceutických firem**

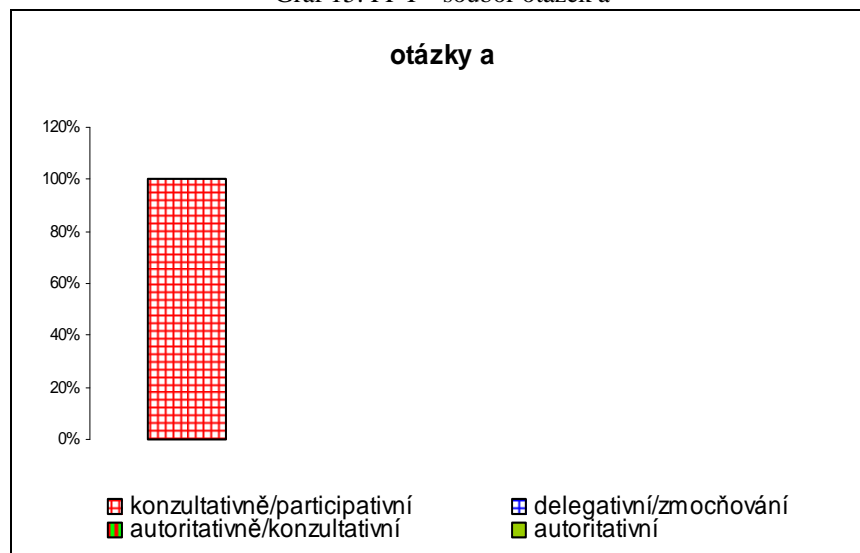
Ve farmaceutickém průmyslu působí na našem trhu velké množství firem. Ne každá se ale zabývá výrobou a prodejem léků, ať už preskribčně vázaných, nebo volně prodejných. Jsou zde i firmy, které vyrábějí a prodávají zdravotnické pomůcky, tedy fyzický sortiment, a tudíž se obchodní taktika mezi takovými firmami může lišit. Lze se tak domnívat, že se tím pádem budou lišit i systémy řízení. Proto jsou do dotazníkového výzkumu takovéto firmy zařazeny a zde jsou zveřejněny výsledky výzkumu firmy, která se zabývá výrobou a prodejem právě zdravotnických pomůcek, konkrétně glukometrů, což jsou přístroje na měření glykémie.

### 3.3.1.1 Úroveň řadoví zaměstnanci versus střední management

#### 3.3.1.1.1 Hodnocení podřízených

V prvním „a“ souboru otázek se 100% dotázaných reprezentantů vzácně shodlo na faktu, že ke změnám se ve firmě přistupuje konzultativně až participativně.

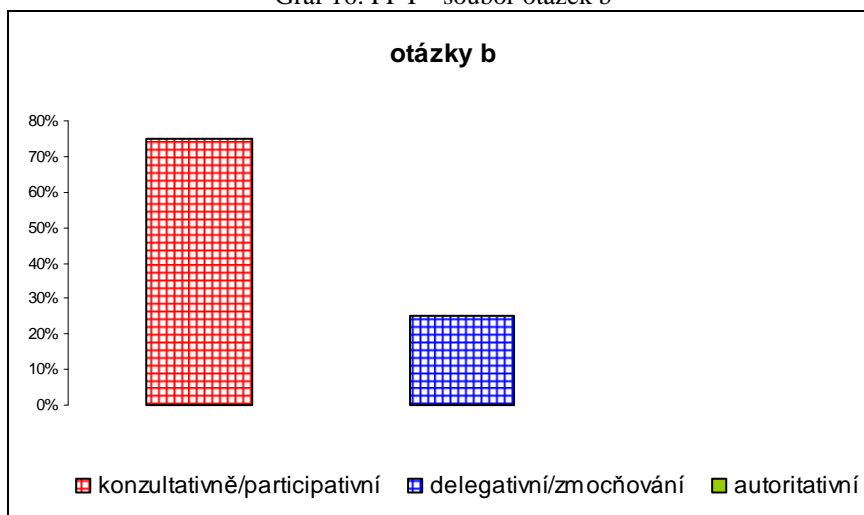
Graf 15: FF I – soubor otázek a



Zdroj: Vlastní výzkum autora

V dalším souboru otázek „b“ se dle odpovědí respondentů ukázalo, že ke změnám týkajícím se reprezentantů se přistupuje stylem konzultativně participativním (75%) a stylem delegativním, příp. zmocňováním (25%).

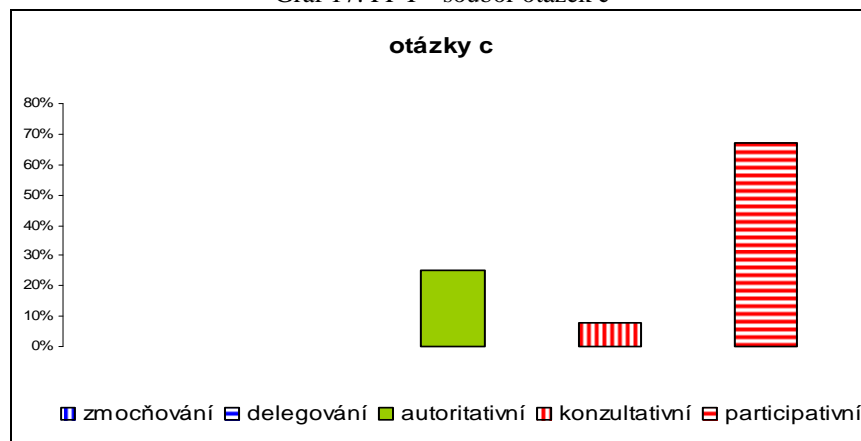
Graf 16: FF I – soubor otázek b



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Co se týká řešení problémových úkolů v následujícím souboru otázek „c“, z odpovědí respondentů je patrné, že v této firmě převažuje z největší části styl participativní – 67%. Výrazná skupina dotázaných, a to 25%, vidí vedení nadřízených jako autoritativní. Zbylých 8% respondentů se domnívá, že jsou problémové situace řešeny stylem konzultativním.

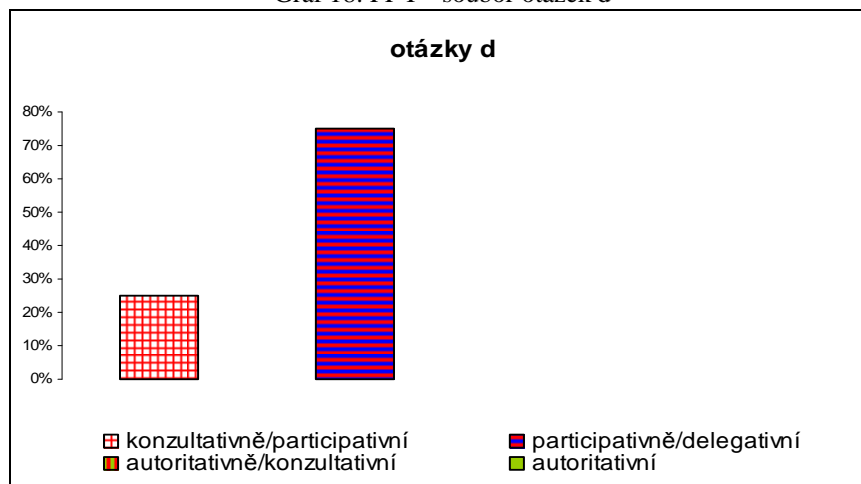
Graf 17: FF I – soubor otázek c



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Co se týče podpory kreativity zaměstnanců dotazované v souboru otázek „d“, ve vysoké míře zde převažuje styl participativně/delegativní. Vyjádřilo se pro něj 75% dotázaných. Zbylých 25% označilo přístup vedení jako konzultativně participativní.

Graf 18: FF I – soubor otázek d

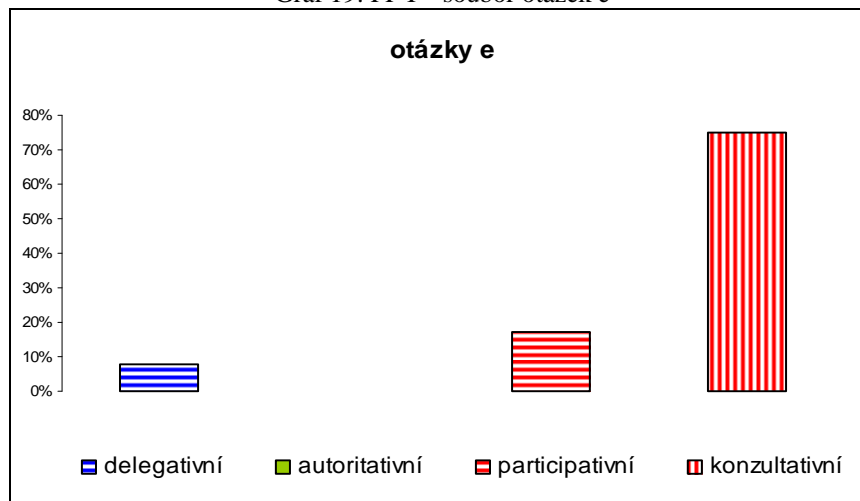


Zdroj: Vlastní výzkum autora

Řešení konfliktních situací, na které je zaměřen soubor otázek „e“, se dle odpovědí respondentů zdá být vedeno v rovině konzultativní. Myslí si to 75% dotázaných. 17% má dojem, že jsou vedeni stylem participativním, a zbylých 8% odpovídá, že styl, kterým jsou vedeni, je styl delegativní. Z těchto odpovědí je patrné,

že se vedoucí pracovníci snaží vyřešit konfliktní situaci ku prospěchu všech zúčastněných, neboť nikdo z dotázaných neuvedl použití stylu čistě autoritativního.

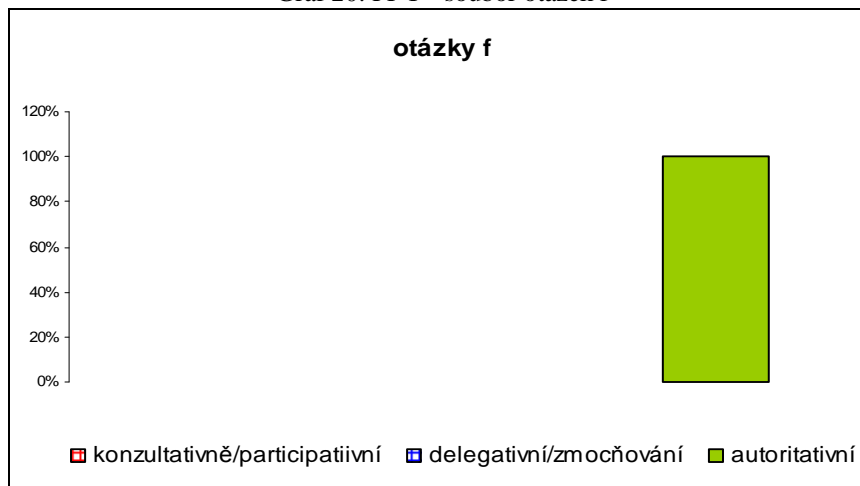
Graf 19: FF I – soubor otázek e



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Navzdory tomu, že se v poslední době v manažerských kruzích objevují názory, že by si cíle měli určovat sami zaměstnanci, neboť tak se s nimi nejlépe ztotožní, odpovědi na soubor otázek „f“ jsou naprosto jednoznačné. Všechny 100% respondentů označilo styl vedení jako styl čistě autoritativní.

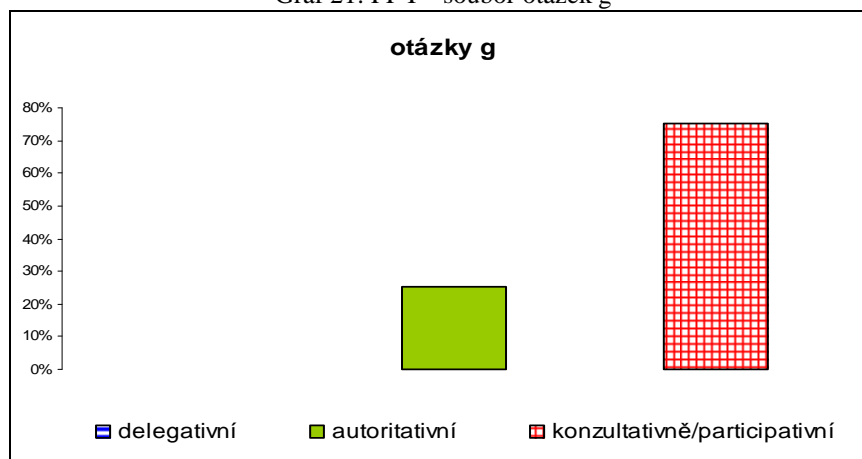
Graf 20: FF I – soubor otázek f



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Soubor otázek „g“ dává odpověď na to, jakým stylem jsou v této farmaceutické firmě vedeny porady. Většina respondentů – 75% si myslí, že jsou porady vedeny stylem konzultativně/participativním. Zbýlých 25% dotázaných na tuto otázku odpovídá, že jsou porady vedeny čistě autoritativně.

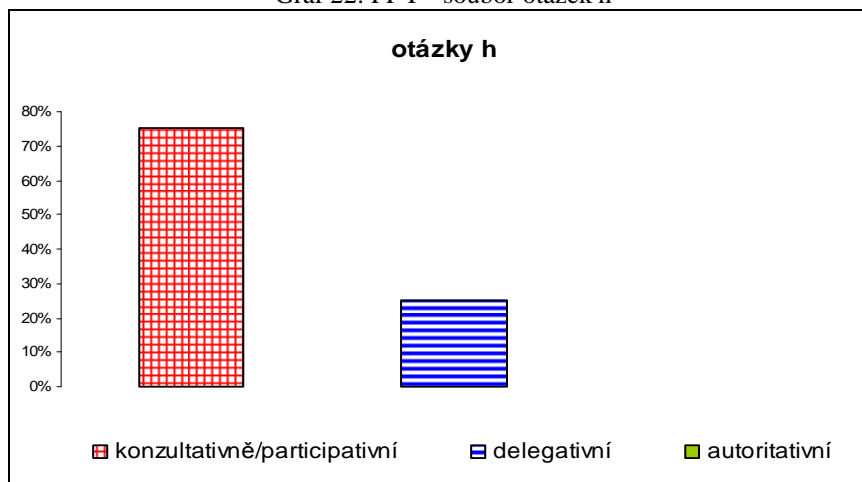
Graf 21: FF I – soubor otázek g



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Otázky ze souboru „h“ zkoumají, jak vedení firmy motivuje zaměstnance k vykonávání úkolů. Většina dotázaných (75%) odpovídá, že jsou s nimi jejich úkoly projednávány způsobem konzultativně/participativním. Zbylých 25% dotázaných soudí, že jsou na ně úkoly delegovány.

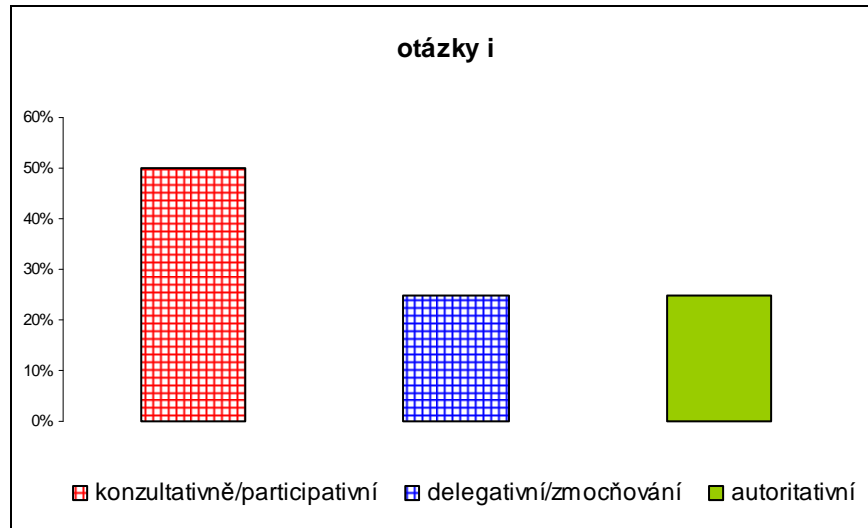
Graf 22: FF I – soubor otázek h



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Soubor otázek „i“ se zabývá otázkou, jak se v této firmě řeší a dokončují obtížné úkoly. Respondenti na toto téma odpovídali následujícím způsobem: u poloviny dotázaných management obtížné úkoly dokončuje společně s nimi, formou konzultativně/participativní, dalších 25% dotázaných odpovídá, že se vedení ubírá stylem delegativním, až zmocňováním, a posledních 25% odpovídá, že se v těchto případech užívá styl čistě autoritativní.

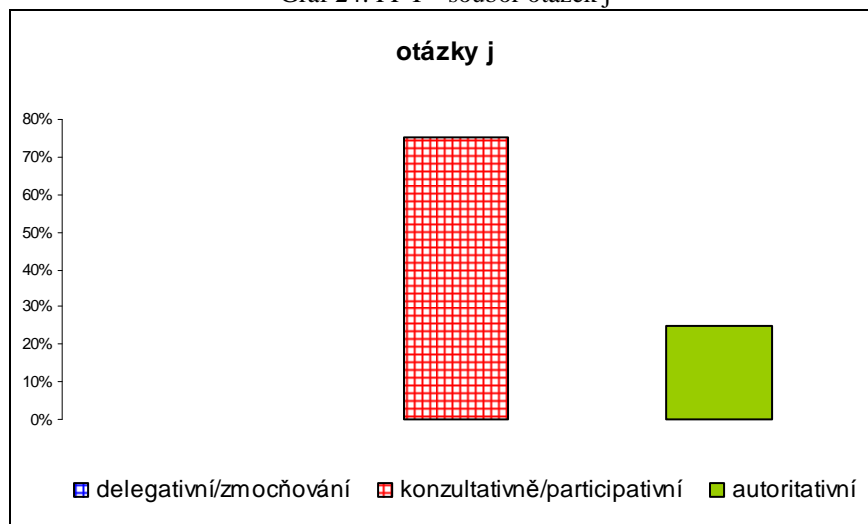
Graf 23: FF I – soubor otázek i



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Odpovědi na otázky z posledního souboru „j“ ukazují, s jakým stylem řízení přistupuje střední management k žádostem o pomoc nebo radu. 75% dotázaných odpovídá, že se v obtížných situacích mohou bez problémů poradit a následně se rozhodnout na základě konzultace s nadřízeným. Naopak 25% respondentů se shodlo na tom, že se jim v těchto situacích dostane jasné, čistě autoritativní řešení.

Graf 24: FF I – soubor otázek j



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Stejně jako v základní umělecké škole, ani v této firmě nikdo z dotazovaných nevyužil otázky „k“, a tím pádem styly vedení svých nadřízených již více nerozváděl.

Podle podřízených pracovníků (medicínských reprezentantů) se v této firmě na úrovni středního managementu jako převažující řídicí styl uplatňuje konzultativně participativní vedení. V devíti otázkách z deseti byla upřednostněna odpověď

reprezentující styl konzultativně participativní. Reprezentanti mají tedy pocit, že mohou vyjadřovat vlastní názory, že mohou svou radou přispět k řešení určitých problémů.

V případě této firmy nelze z dotazníků bez výhrad určit, zda se řídicí pracovníci z řad středního managementu přiklánějí spíše ke stylu konzultativnímu, či participativnímu. Podle odpovědí podřízených využívají jejich nadřízení oba styly v závislosti na dané situaci. Jestliže bychom však trvali na rozlišení mezi konzultativním a participativním stylem vedení, pak je možné konstatovat, že styl participativní získal v dotaznících o něco vyšší procentuální hodnotu.

Ani v tomto případě ovšem nelze opomenout zbylé styly vedení. Z dotazníků je patrné, že vedoucí pracovníci dokáží v určitých situacích výrazně využít své autority a svých pravomocí a uplatňují styl autoritativní, jindy jsou naopak schopni podřízeným projevit vysokou míru důvěry, jsou schopni přenechat rozhodnutí na podřízených a uplatnit tak styl delegativní, případně zmocňování.

#### **3.3.1.1.2 Hodnocení vlastního stylu vedení – střední management**

Přestože ve farmaceutických firmách patří do stavu středního managementu více pracovních pozic, například produktový manager, medical advisor<sup>28</sup> nebo regionální ředitel, přímým nadřízeným medicínských reprezentantů je pouze regionální ředitel. Proto byl do výzkumu zahrnut ze středního managementu pouze on.

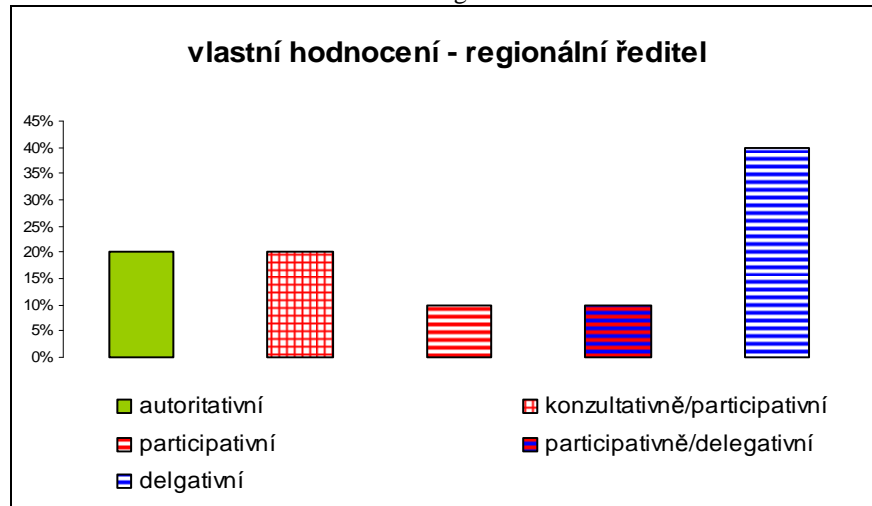
Z odpovědí regionálního ředitele vyplývá, že při řízení svého týmu reprezentantů používá celou škálu řídicích stylů. Nejvíce, a to ze 40%, používá styl delegativní. Po 20% získaly v jeho odpovědích styly autoritativní a konzultativně participativní. Zbylých 20% pak rozděluje rovnou měrou mezi styly participativní a participativně/delegativní.

---

<sup>28</sup> Medical advisor – člověk, který školí medicínské reprezentanty po odborné, medicínské stránce



Graf 25: FF I – střední management – vlastní hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Autoritativní styl řízení regionální ředitel užívá při stanovování cílů, kterých je třeba dosáhnout, a při poradách, které se stanovováním cílů a jejich dosahováním úzce souvisejí. To je zřejmé i z dotazníků vyplňovaných podřízenými.

U zbylých otázek se názor regionálního ředitele na uplatňování řídicích stylů vůči reprezentantům s jejich názory příliš neshoduje. Regionální ředitel dle svého názoru upřednostňuje při vedení členů svého týmu takové řídicí styly, které jsou založené na důvěře a spoluodpovědnosti. Preferuje tedy styl delegativní. V případě potřeby používá i zbylé dva styly – autoritativní i konzultativně participativní (z nich pak spíše styl participativní). U tohoto nadřízeného je volba stylů zřejmě ovlivněná tím, že se jedná o regionálního ředitele, který odpovídá za práci lidí v terénu, kdy je k dosažení konkrétních výsledků opravdu nutné svým lidem důvěřovat a umožnit jim rozhodovat se a jednat na místě. Lidé pracující v terénu musí být schopni samostatné práce, v takovém případě se přímo nabízí jako vhodný styl vedení styl delegativní.

Ovšem podřízení necítí ze strany svého nadřízeného tak velkou důvěru, sami se cítí být ovlivňováni více, než je zřejmě jeho záměrem. Volili, jak je uvedeno výše, odpovědi týkající se spíše stylu konzultativně participativního. Nicméně i v jejich odpovědích nepatrně převážil styl participativní, u kterého se vedoucí pracovník dostává více do pozadí než u stylu konzultativního. To znamená, že snaha regionálního ředitele dát zaměstnancům určitý prostor pro jejich názory, je ze strany podřízených vnímána, i když ne zřejmě v takové míře, jak sám nadřízený zamýšlí.

### 3.3.1.2 Úroveň střední management versus vrcholový management

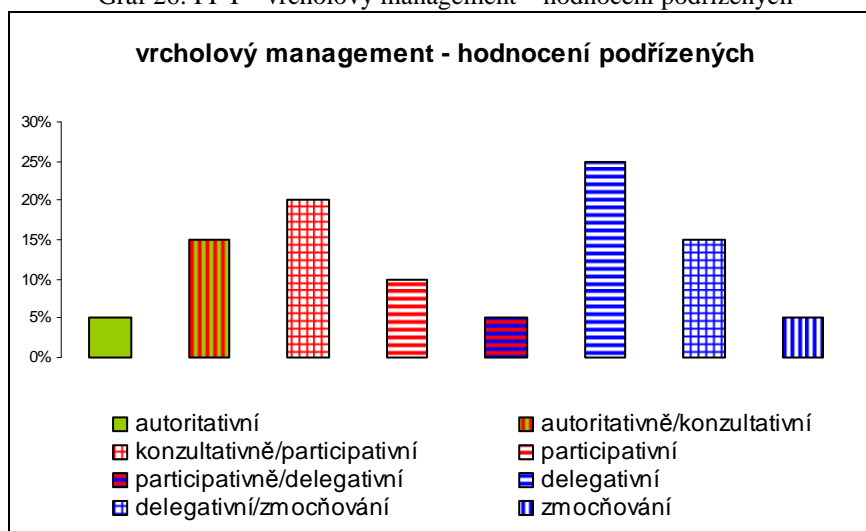
Do výzkumu v této sekci jsou zahrnuti všichni přímí podřízení obchodního ředitele, počínaje jeho asistentkou, medical advisorem, produktovým managerem a regionálním ředitelem konče. Dostaneme tím pádem komplexnější přehled o užívání a rozmanitosti stylů, jež obchodní ředitel ke své práci využívá.

#### 3.3.1.2.1 Hodnocení podřízených

Zástupci středního managementu cítí, dle odpovědí v dotazníkovém průzkumu, ze strany svého nadřízeného vysokou míru důvěry. Zřejmě jsou zvyklí pracovat samostatně, úkoly jsou na ně většinou delegovány. Ve výsledcích převážil styl delegativní, a to z 25%. V případě potřeby řeší problémy s nadřízeným formou konzultací, ať už v týmovém duchu, nebo kde si to situace vyžaduje, neváhá obchodní ředitel v kombinaci se stylem konzultativním využít i své autority. Čistě autoritativní styl nadřízený vůči střednímu managementu uplatňuje jen minimálně, a to z 5%.

Můžeme však předpokládat, že právě odpovědi, kde se vyskytuje styl autoritativní nebo jeho kombinace, používá obchodní ředitel v řízení své kanceláře.

Graf 26: FF I – vrcholový management – hodnocení podřízených



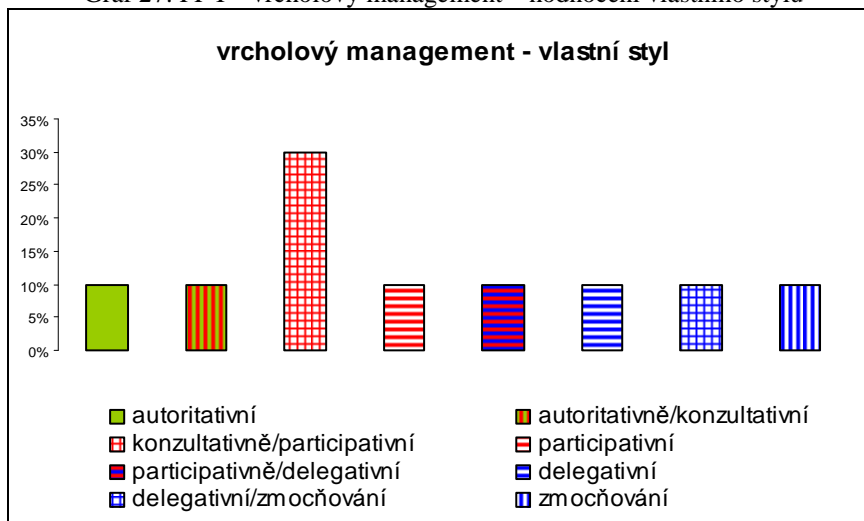
Zdroj: Vlastní výzkum autora

#### 3.3.1.2.2 Hodnocení vlastního stylu vedení – obchodní ředitel

Obchodní ředitel své vedení středního managementu nahlíží poněkud odlišněji než jeho podřízení. Podle jeho odpovědí užívá flexibilně všechny techniky a způsoby

řízení, od autoritativního řídicího stylu až po zmocňování. Na rozdíl od odpovědí jeho podřízených však nepřevažují jednoznačně v odpovědích obchodního ředitele ty, které zastupují delegativní styl řízení. Podle svého vyjádření v dotazníku využívá v o něco vyšší míře styl konzultativně participativní než styl delegativní, případně zmocňování. Součástí jeho stylu vedení je rozhodně i styl autoritativní.

Graf 27: FF I – vrcholový management – hodnocení vlastního stylu



Zdroj: Vlastní výzkum autora

### 3.3.1.3 Shrnutí

Pokud bychom měli shrnout výsledky výzkumu v této firmě, lze říci, že na úrovni řadoví zaměstnanci – střední management převládá konzultativně participativní styl řízení, přičemž podle potřeby se uplatňuje i styl autoritativní a delegativní, případně zmocňování. V rámci konzultativně participativního stylu inklinuje střední management zřejmě více ke stylu participativnímu.

Vrcholový management firmy využívá podobně jako střední management hojně styl konzultativně participativní, ale mnohem výrazněji se na této úrovni řízení uplatňují řídicí styly, které využívají možnost delegovat pravomoci na podřízené, styly výrazně orientované na podřízené.

Lze tedy říci, že ve firmě jako celku jsou uplatňovány moderní principy řízení tak, jak jsme si je definovali v předchozích kapitolách této práce. Žádný z vedoucích pracovníků i přesto, že sám preferuje určitý styl vedení, nelpí na jediném stylu řízení, vedení firmy dokáže pružně reagovat na potřeby situace, ve které řeší problémy, a svůj styl vedení jim přizpůsobovat.

### 3.3.2 Výzkum ve druhé ze zkoumaných farmaceutických firem

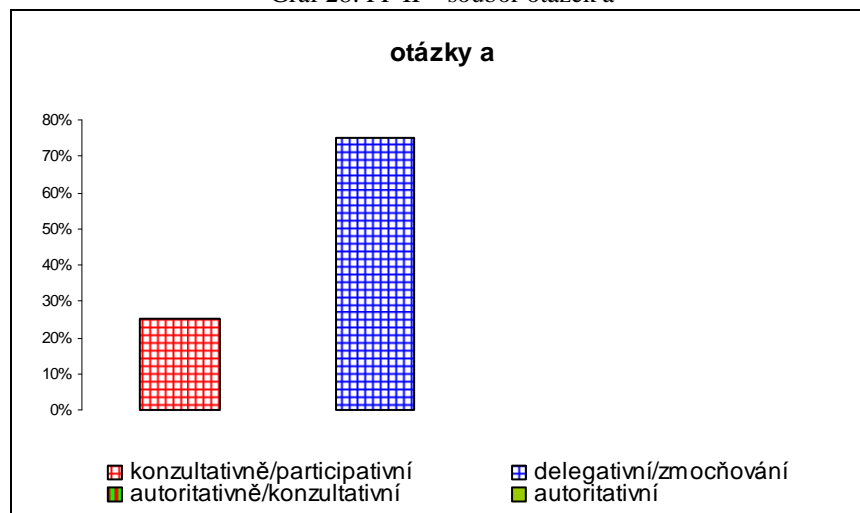
Jak již bylo uvedeno v úvodu k výzkumu ve farmaceutických firmách, na českém trhu je několik rozdílných typů farmaceutických společností. V této kapitole se budu zabývat výsledky výzkumu firmy, která vyrábí a prodává léky dostupné výhradně na lékařský předpis, tudíž se jedná o druh obchodu, jehož výsledky nejsou jasné hned, ale jsou závislé na třetí osobě, jež tyto léky předepisuje, v tomto případě to jsou praktičtí lékaři.

#### 3.3.2.1 Úroveň řadoví zaměstnanci versus střední management

##### 3.3.2.1.1 Hodnocení podřízených

Soubor otázek „a“ ukazuje, jak se přistupuje ke změnám ve firmě. Dle odpovědí 75% respondentů se v těchto situacích užívá styl řízení delegativní/zmocňování a zbylých 25% dotázaných je přesvědčeno, že jsou v těchto situacích vedeni stylem konzultativně/participativním.

Graf 28: FF II – soubor otázek a

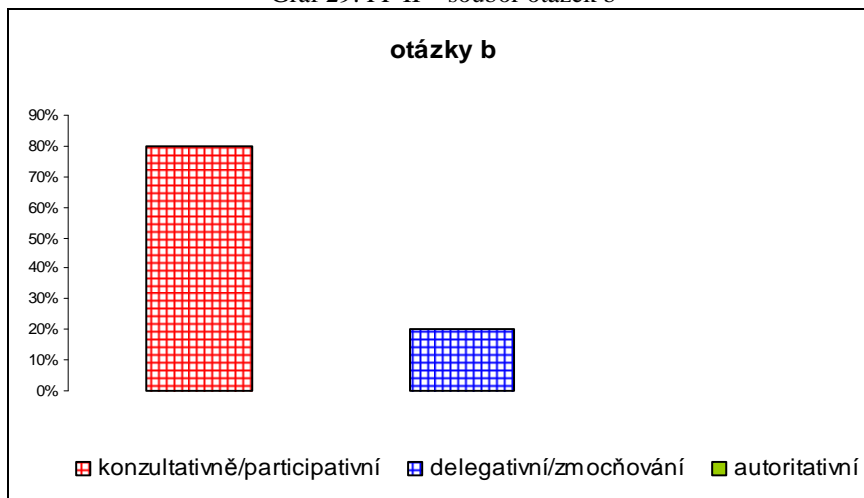


Zdroj: Vlastní výzkum autora

Na situaci, kdy se změny týkají přímo zaměstnanců, je zaměřen soubor otázek „b“. Dle odpovědí respondentů je patrné, že se v těchto situacích přistupuje k zaměstnancům se stejnými styly řízení jako v předchozím souboru otázek, jen v opačném pořadí. Z výsledků je zřejmé, že zde převažuje styl

konzultativně/participativní, a to z 80%. Zbýlých 20% dotázaných má za to, že styl, který je v těchto situacích používán, je styl delegativní, až zmocňování.

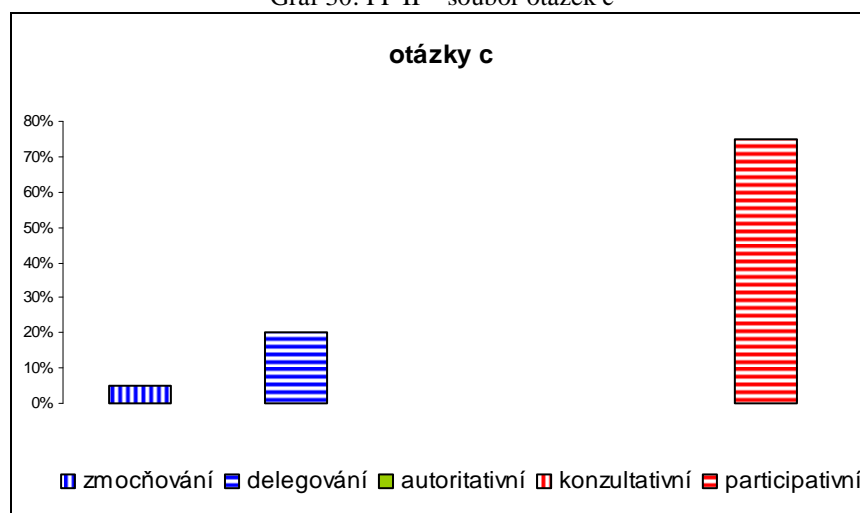
Graf 29: FF II – soubor otázek b



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Na otázku míry odpovědnosti, kterou vedení firmy přenechává zaměstnancům, odpovídá soubor otázek „c“. Z odpovědí vyplývá, že v této firmě panuje téměř demokratické prostředí a že zaměstnanci požívají vysokou míru důvěry a vedení firmy s nimi vysoce spolupracuje. 75% dotázaných odpovídá, že styl řízení, který se používá při řešení důležitých úkolů, je styl participativní. Na 20% respondentů je odpovědnost delegována a zbylých 5% dotázaných je k řešení úkolů a k odpovědnosti za výsledek přímo zmocněno.

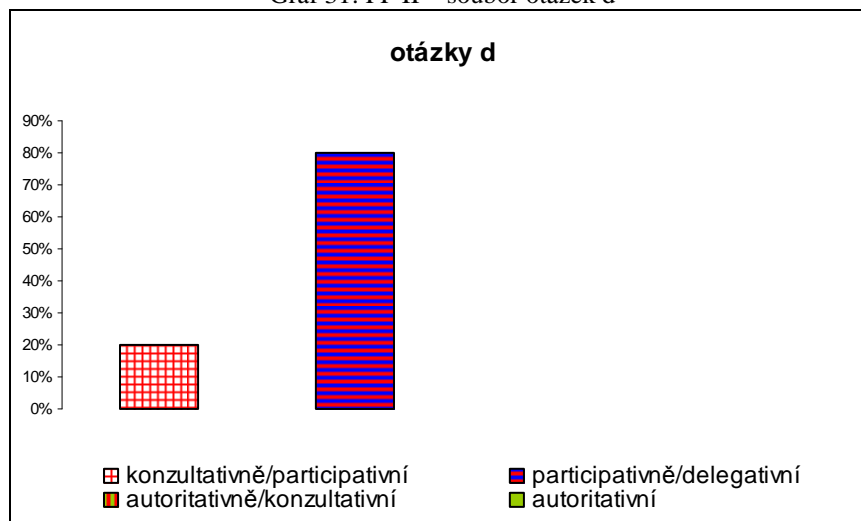
Graf 30: FF II – soubor otázek c



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Z odpovědí na soubor otázek „d“ je zřejmé, že vedení této firmy vysoce podporuje kreativní myšlení. Většina respondentů, a to 80%, hodnotí styl řízení svých nadřízených jako participativně/delegativní. Zbýlých 20% dotázaných je v takovýchto situacích vedeno stylem konzultativně/participativním.

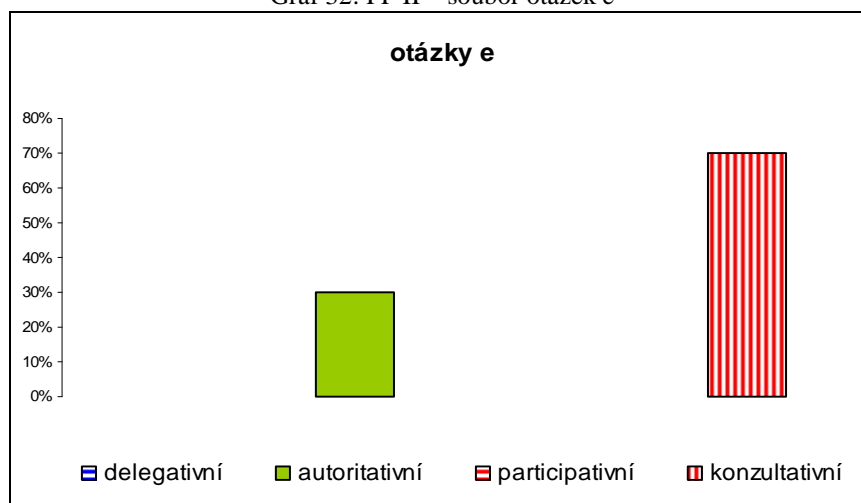
Graf 31: FF II – soubor otázek d



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Na styly řízení v konfliktních situacích se ptá soubor otázek „e“. Z odpovědí dotázaných je vidět, že se v této firmě klade vysoký důraz na konzultování. Myslí si to 70% dotázaných. Zbýlých 30% je v těchto situacích vedeno pomocí stylu čistě autoritativního.

Graf 32: FF II – soubor otázek e

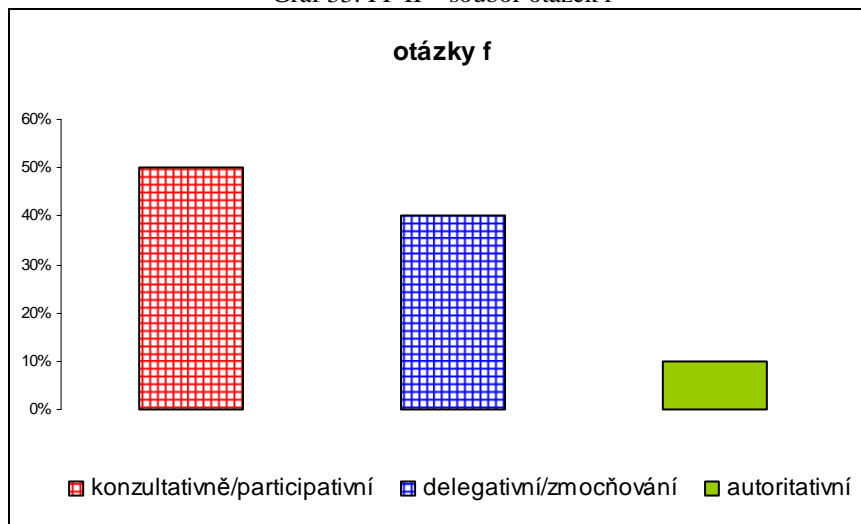


Zdroj: Vlastní výzkum autora

Soubor otázek „f“ se zabývá tím, jakým způsobem se v této firmě přistupuje ke stanovování cílů. Dle odpovědí dotázaných jsou zde vnímány tři styly řízení. Nejvíce je

zde zastoupen styl konzultativně/participativní, a to z 50%. Druhý styl, který je vnímán jako druhý nejsilnější, ze 40%, je styl delegativní/zmocňování a styl s nejmenší preferencí (10%) je styl čistě autoritativní.

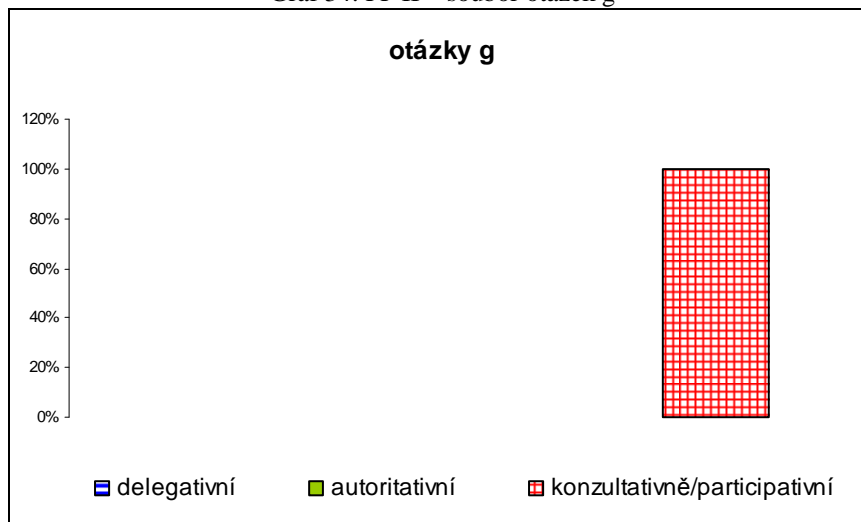
Graf 33: FF II – soubor otázek f



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Styl, jakým se v této firmě vedou porady, zkoumal soubor otázek „g“. Z odpovědí je zřejmé, že zde došlo k vzácné shodě, neboť všech 100% respondentů označilo styl, jakým jsou vedeny porady, jako styl konzultativně/participativní.

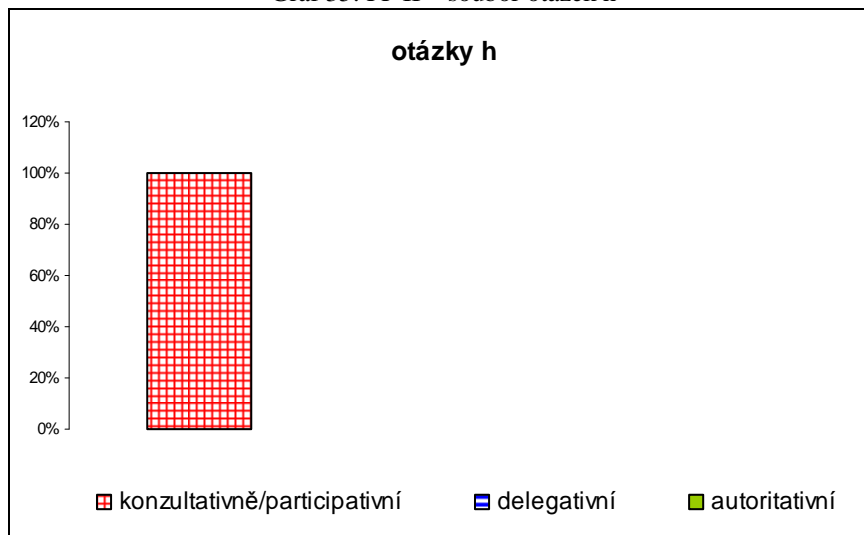
Graf 34: FF II – soubor otázek g



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Na otázku motivace, kterou monitoruje soubor otázek „h“, panuje v této firmě opět naprosto jednotný názor. Všichni respondenti odpověděli, že řídicí styl, který vedení firmy používá při zapojování podřízených do jejich úkolů, je styl konzultativně/participativní.

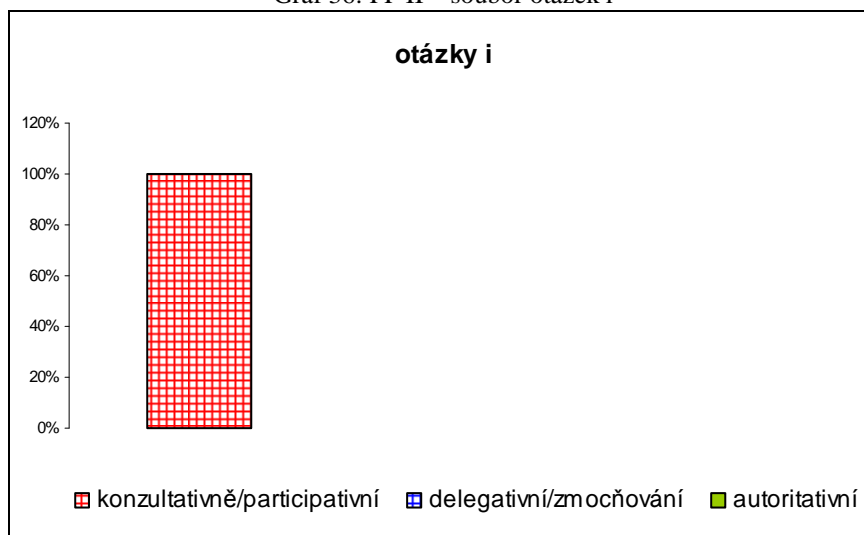
Graf 35: FF II – soubor otázek h



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Řešení a dokončování obtížných úkolů patří obecně k jedněm z nejcitlivějších úkonů. Jak si s tímto problémem dokáží poradit v této farmaceutické firmě, nám ukazují odpovědi na soubor otázek „h“. Respondenti v odpovědích na toto téma opět došli ke shodě a odpověděli, že styl, kterým management vede své podřízené v těchto situacích, je styl konzultativně/participativní.

Graf 36: FF II – soubor otázek i



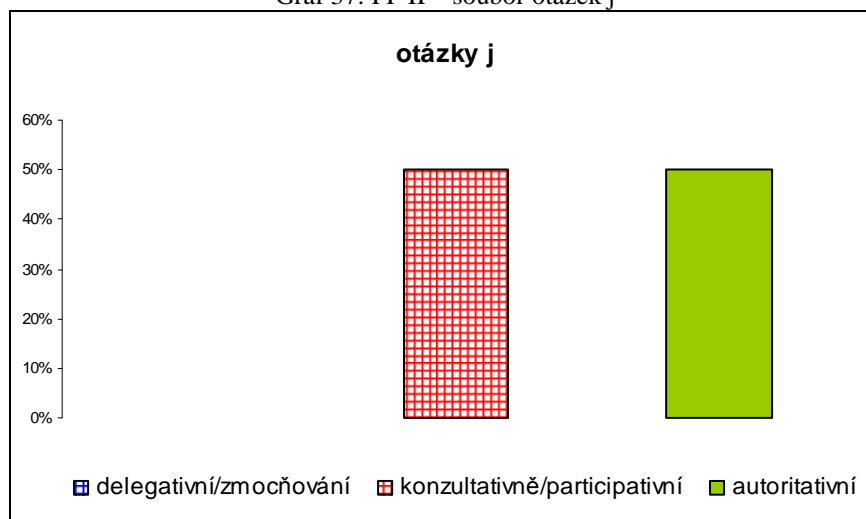
Zdroj: Vlastní výzkum autora

Otázky z posledního souboru, vedeného pod písmenem „i“ se snaží zjistit, jak se vedení firmy staví k prosbám a žádostem o radu ze strany podřízených. Z odpovědí je patrné, že zde nepanuje jednotný názor, jako tomu bylo v několika předešlých otázkách. Respondenti se v odpovědích na tyto otázky rozdělili na dvě stejné skupiny, přičemž



prvních 50% si myslí, že jsou v těchto případech vedeni stylem konzultativně/participativním, a druhá skupina je přesvědčena, že se jedná o styl čistě autoritativní.

Graf 37: FF II – soubor otázek j



Zdroj: Vlastní výzkum autora

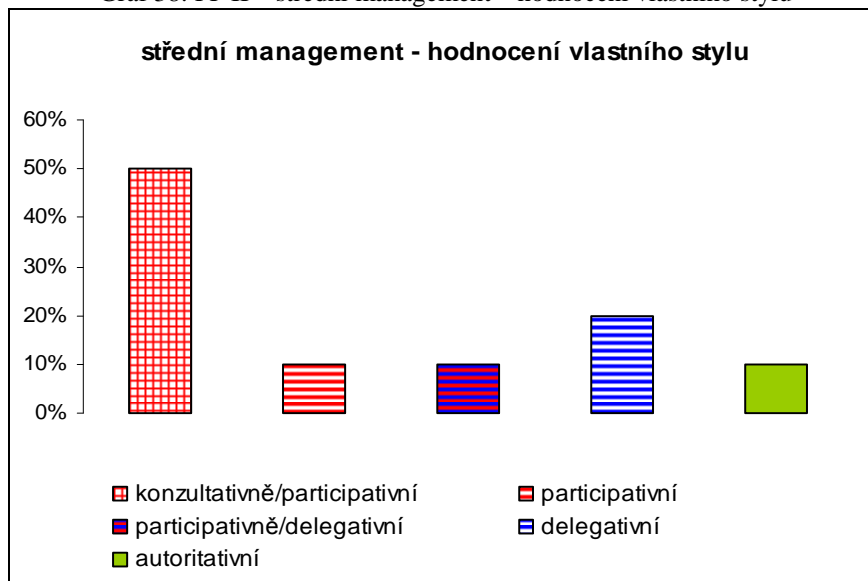
Možnost vyjádřit řídicí styl svých nadřízených jinak než výběrem z daných odpovědí, což umožňuje soubor „k“, nevyužil nikdo z účastníků výzkumu.

Podřízení pracovníci hodnotili styl vedení svého nadřízeného ze středního managementu jako převážně konzultativně participativní. Ze zbylých dvou základních řídicích stylů se v odpovědích příliš neobjevoval styl autoritativní, zato styl delegativní byl zmiňován v hojné míře.

### 3.3.2.1.2 Hodnocení vlastního stylu vedení

Podobně jako jeho podřízení hodnotil své řízení i vedoucí pracovník. Při své práci upřednostňuje konzultativně participativní styl, při podrobnějším rozlišení je možné hovořit o stylu spíše participativním. Z jeho odpovědí vyplývá, že je schopen užívat všechny styly řízení, ale pokud se odchýlí od stylu konzultativně participativního, volí spíše styl delegativní. To vypovídá o důvěře ve schopnosti jeho podřízených.

Graf 38: FF II – střední management – hodnocení vlastního stylu



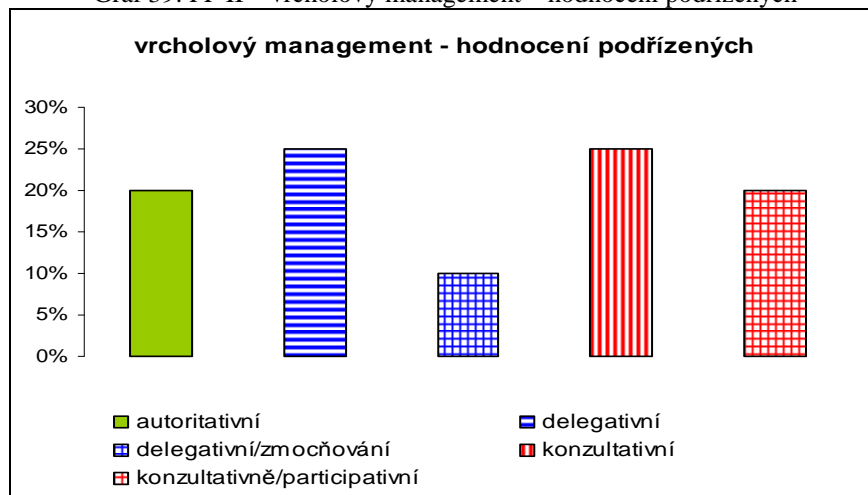
Zdroj: Vlastní výzkum autora

### 3.3.2.2 Úroveň střední management versus vrcholový management

#### 3.3.2.2.1 Hodnocení podřízených

Na úrovni střední management versus vrcholový management je situace jiná. Z hodnocení podřízených pracovníků z řad středního managementu nelze určit převažující styl vedení jejich top manažera. Škála odpovědí je velmi pestrá od stylu autoritativního, soustředujícího se na osobu manažera, přes styl konzultativně participativní, umožňující vyjádřit podřízeným vlastní názor, až ke stylu delegativnímu (případně zmocňování), založenému na spoluodpovědnosti a vzájemné důvěře mezi vedoucími a podřízenými.

Graf 39: FF II – vrcholový management – hodnocení podřízených

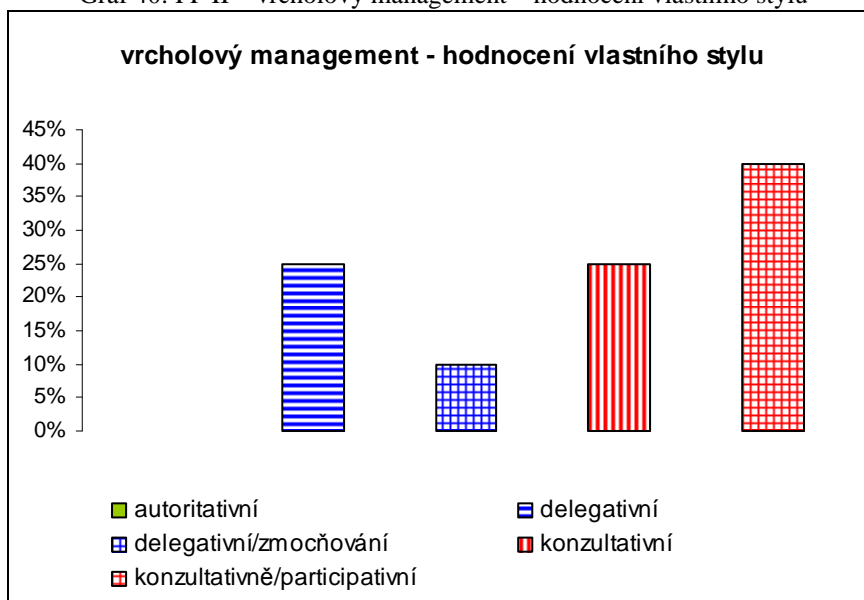


Zdroj: Vlastní výzkum autora

### 3.3.2.2 Hodnocení vlastního stylu vedení

Sám top manager hodnotí svůj styl řízení pracovníků jako konzultativně participativní – 40%, případně užívá styl delegativní – 25%. Ani v jedné z otázek dotazníku nezvolil odpověď odpovídající stylu autoritativnímu.

Graf 40: FF II – vrcholový management – hodnocení vlastního stylu



Zdroj: Vlastní výzkum autora

Zde je patrné, že podřízení vnímají styl řízení o něco odlišněji než sám vedoucí. Přestože vedoucí pracovník při hodnocení vlastního stylu řízení zcela pominul styl autoritativní, podobně jako u hodnocení stylu řízení ředitelky základní umělecké školy se lze přiklonit k názoru, že v situacích, které to vyžadují, je schopen účinně tento styl řízení využít. Pro tento názor hovoří výsledky výzkumu mezi jeho podřízenými, hodnocení stylu řízení jako autoritativního se v odpovědích podřízených neobjevovalo pouze náhodně, vzácně, nelze ho tedy úplně pominout.

Obě strany (podřízení i nadřízený) se shodují v tom, že podřízení požívají ze strany ředitele velkou míru důvěry, hovoří pro to vysoké procento odpovědí reprezentujících styl delegativní či zmocňování.

S přihlédnutím k hodnocení řídicího stylu oběma stranami (podřízenými i jejich ředitelem) lze jako převládající styl vedení stanovit styl konzultativně participativní. Tak jej vymezil sám vedoucí a odpovědi jeho podřízených tento názor nevyvrátili, jen poukázali na to, že v tomto případě není situace zcela jednoznačná.

### **3.3.2.3 Shrnutí**

Podle výsledků vyplývajících z dotazníků lze hodnotit styl řízení v dané společnosti jako styl uplatňující moderní principy řízení, tedy jako styl schopný reflektovat měnící se podmínky a okolnosti.

Respondenti (z řad podřízených i vedoucích pracovníků) hodnotí vedení firmy jako vedení, které je orientováno spíše než na osobu manažera na podřízené pracovníky. Vedení dokáže naslouchat názorům svých podřízených, konzultuje s nimi problémy. Podle odpovědí je zřejmé, že podřízení pracovníci cítí ze strany nadřízených důvěru ve své schopnosti, jestliže se naskytnou vhodné podmínky, je jim umožněno i spolurozhodovat.

Stejně jako ve zbylých dvou společnostech, ve kterých byl výzkum zadán, je možné jako převažující styl vedení označit styl konzultativně participativní, ovšem v této firmě se mnohem výrazněji uplatňuje i styl delegativní, případně zmocňování.

Pokud jde o srovnání stylů vedení na jednotlivých úrovních řízení, lze konstatovat, že vedení na obou úrovních řízení je velmi podobné, v obou případech převažuje konzultativně participativní styl řízení s tím rozdílem, že na úrovni střední management versus vrcholový management je škála řídicích stylů o trochu pestřejší.

## **3.4 Srovnání výsledků výzkumu v základní umělecké škole a ve farmaceutických firmách**

Pro lepší představu lze porovnání výsledků výzkumu ve všech třech sledovaných společnostech přenést do grafické podoby a zobrazit lineárně pomocí umístění na škále řídicích stylů. Nejvíce vlevo budou umístěny styly soustředující se výhradně na osobu manažera a na plnění jeho příkazů. Uprostřed budou styly, které umožňují podřízeným vyjádřit vlastní názor, nejvíce vpravo pak styly založené na potlačení vlivu manažera na své podřízené a na přebírání odpovědnosti za výsledky. Při procházení škály zleva doprava by se tak bylo možno dostat od autoritativního stylu ke stylu konzultativnímu, dále pak přes participativní styl vedení ke stylu delegativnímu, na pravém konci škály by se nacházelo zmocňování.

Po umístění sledovaných společností do této škály řídicích stylů, nezaujme žádná ze společností místo na některém z konců škály. Podle výsledků výzkumu se

budou všechny společnosti nacházet v blízkosti středu. Nalevo od středu by se objevila základní umělecká škola, farmaceutické firmy by zaujaly místo spíše na pravé straně spektra. První z farmaceutických firem by se vyskytovala na škále o něco blíže středu než firma druhá.

Je tedy patrné, že se v podstatě potvrdily předpoklady vyslovené v předchozí části této práce. Na začátku práce byl uveden předpoklad, že v základní umělecké škole se více než ve farmaceutických firmách uplatní styly spoléhající se spíše na osobu manažera, autoritativní či konzultativní. To potvrdil i výzkum. V základní umělecké škole převládalo konzultativně participativní vedení, přesněji řečeno spíše vedení konzultativní. Zároveň bylo však již výše zmíněno, že i ve školství se mohou objevit situace, při nichž se vedoucímu pracovníkovi nabízí možnost volby stylu delegativního. Vedení základní umělecké školy, která prošla tímto výzkumem, očividně tuto možnost využívá.

U farmaceutických firem se ve výsledcích dotazníku potvrdil předpoklad, že zde budou více figurovat řídicí styly jako je participování, delegování či zmocňování.

Rozdílnost uplatnění řídicích stylů v základní umělecké škole a ve farmaceutických firmách ovšem není tak výrazná, jak by bylo možné předpokládat. Žádná z firem neupřednostňuje „hraniční“ styl vedení, při znázornění způsobu vedení se všechny pohybovaly v blízkosti středu škály. Na tom je vidět zkušenost vedoucích pracovníků, kteří si jistě uvědomují, že extrémní styl vedení nemůže efektivně fungovat, že s jeho pomocí lze jen těžko dorazit k vytčenému cíli. Není tedy vhodné zvolit výhradně takový styl vedení, který by se soustředil pouze na osobu manažera, zároveň však ani takový, u něhož by manažer zůstával stále v pozadí a odpovědnost by zcela přenechal svým podřízeným.

## 4 Závěr

Pro dotazníkový výzkum byly vybrány odlišné společnosti – základní umělecká škola, která je zařazována do neziskového prostoru, a farmaceutické firmy, patřící naopak do prostoru ziskového. Z tohoto hlediska se tedy dalo předpokládat, že se více než v základní umělecké škole budou moderní principy řízení využívat ve farmaceutických firmách, jejichž pracovníci jsou v těchto technikách školeni podstatně více než učitelé. Po analýze výsledků dotazníkového průzkumu společností z opačných pólů ziskovosti je však zřejmé, že moderní principy řízení a vedení lidí se neomezují pouze na sféru ziskovosti.

Výzkum jasně prokázal, že i v podmínkách základní umělecké školy se mohou uplatňovat řídicí metody běžně užívané v ziskovém prostoru. Je to dáno zřejmě i zvláštním postavením základních uměleckých škol ve školském systému. Vzdělávání v základních uměleckých školách je placené, založené na dobrovolnosti. Proto je nutné, aby základní umělecká škola kromě zajištění nezbytných provozních podmínek byla schopná a ochotná reagovat na rychle se měnící vzdělávací potřeby a požadavky, hledat cesty efektivního řízení a přístupu k zaměstnancům.

V první kapitole práce bylo uvedeno, že v posledních letech byl upřednostňován konzultativní či participativní styl řízení (tzv. týmové vedení lidí) a nyní se do popředí dostává delegování a zmocňování. I v případě této dotazníkové sondy se ukázaly právě tyto styly řízení jako styly převažující u všech zkoumaných společností. Ve všech třech společnostech se nejvíce využívá styl konzultativně participativní, rozdíl je pouze v míře zapojení podřízených pracovníků, o něco více jsou podřízení zapojováni ve farmaceutických firmách. Zde se také otevírá větší prostor pro uplatnění delegativního stylu, případně zmocňování. Ovšem ani v základní umělecké škole nejsou tyto způsoby řízení lidí opomíjeny.

Jako moderní řízení bylo na začátku práce definováno takové řízení, které se dokáže přizpůsobit vlastním potřebám, osobní charakteristice a vnějším a vnitřním podmínkám a situacím. Různé styly vedení uvedené na začátku práce by si vedoucí pracovník měl být schopen osvojit a měl by je používat s ohledem na měnící se situaci a podmínky. Jen v takovém případě může společnost prosperovat, uplatnit se na trhu práce.

Z tohoto hlediska je možné všechny tři sledované společnosti zařadit mezi společnosti využívající moderní principy řízení. Z výsledků dotazníků vyplývá, že vedení sledovaných společností je schopné pružně reagovat na měnící se podmínky řízení a skutečné potřeby situace, v níž se řízení uskutečňuje.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. Přel. Ing. J. Rezek. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

BAY, R. H. Účinné vedení týmů. Přel. PhDr. D. Drmlová, Mgr. I. Musilová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.

KRŮGER, W. Vedení týmů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-0780-2.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

RUSTOMJI, M. K., SAPRE, S. A. Umění managementu. Přel. Z. Šťástka. 1. vyd. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.

SKOŘEPA, L. Řízení a manažerské dovednosti. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 186 s. ISBN 978-80-86708-42-3.

STÝBLO, J. Efektivní manažer. 1. vyd. Ostrava : MONTANEX, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6.

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.



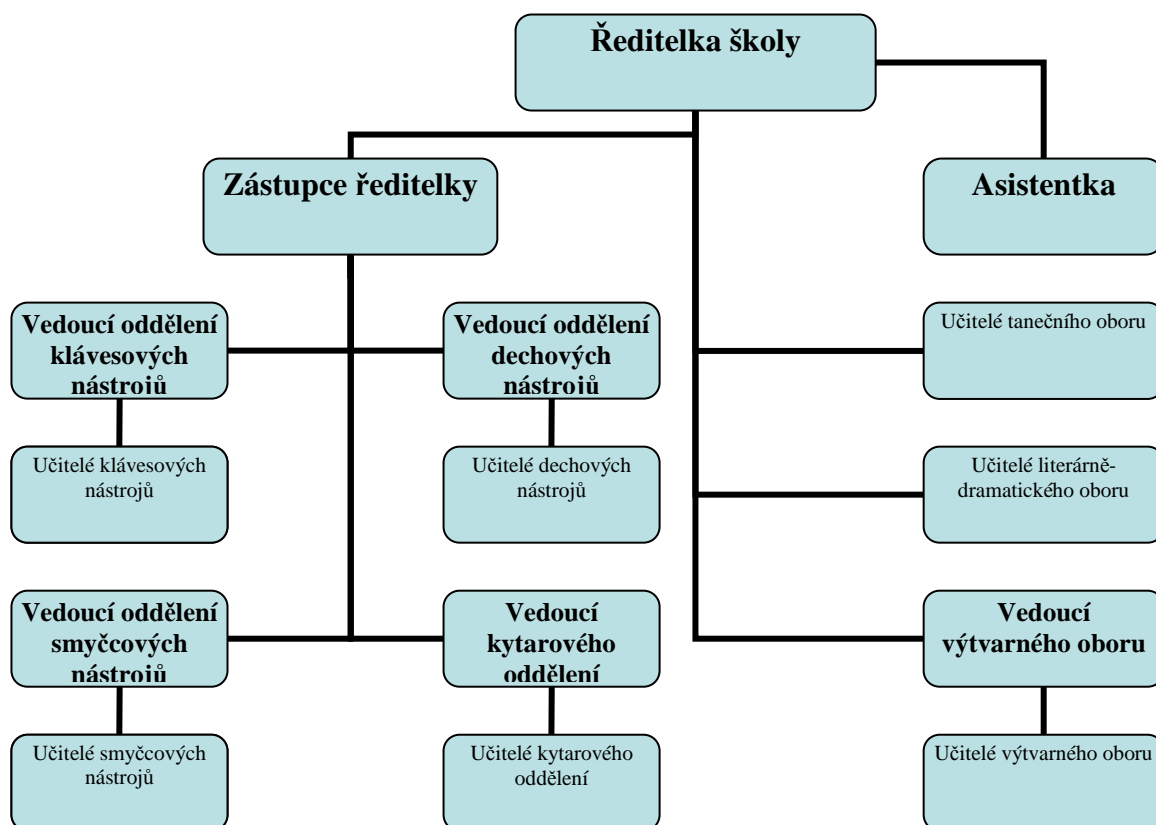
## **Seznam příloh**

Příloha I      Organizační struktura základní umělecké školy

Příloha II     Organizační struktura farmaceutické firmy

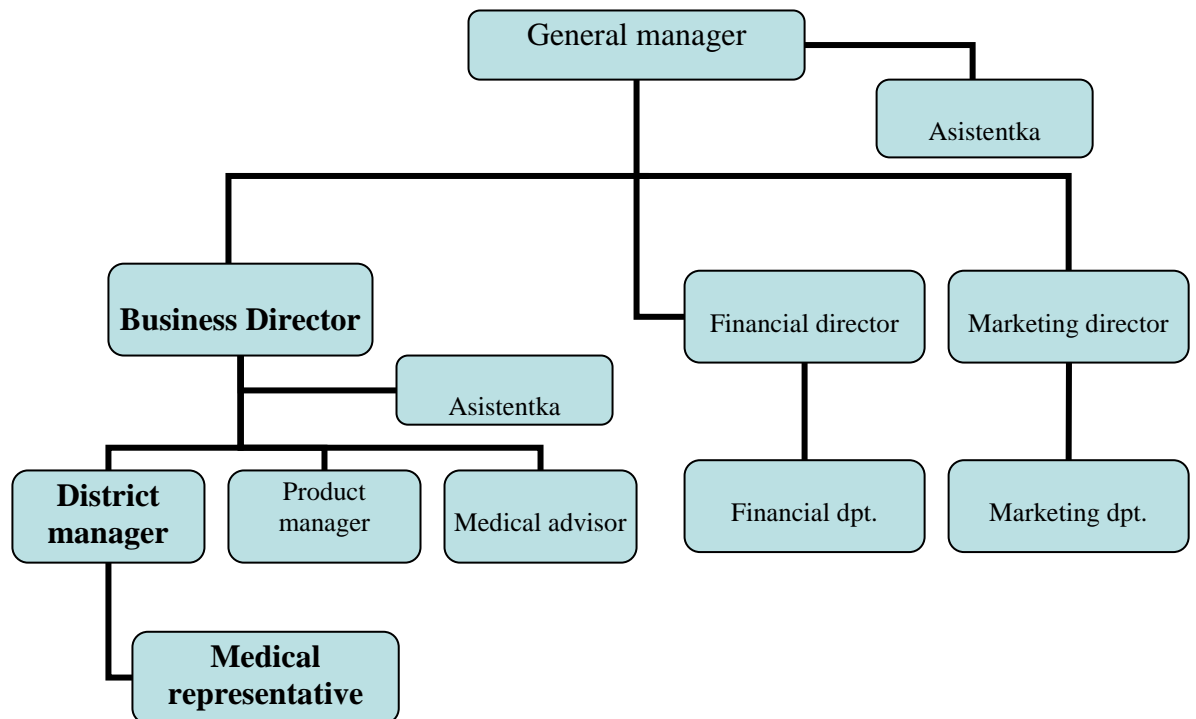
# Příloha I

Organizační struktura základní umělecké školy



## Příloha II

Organizační struktura farmaceutické firmy



## Seznam zkratk

apod.	a podobně	
FF I	Farmaceutická firma č. 1	
FF II	Farmaceutická firma č. 2	
financial dpt.	Financial department	Finanční oddělení
marketing dpt.	Marketing department	Marketingové oddělení
např.	například	
tj.	to je	
ZUŠ	Základní umělecká škola	

## Seznam grafů

GRAF 1: UKÁZKA ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	25
GRAF 2: ZUŠ - SOUBOR OTÁZEK A .....	26
GRAF 3: ZUŠ - SOUBOR OTÁZEK B .....	26
GRAF 4: ZUŠ - SOUBOR OTÁZEK C .....	27
GRAF 5: ZUŠ - SOUBOR OTÁZEK D .....	27
GRAF 6: ZUŠ - SOUBOR OTÁZEK E.....	28
GRAF 7: ZUŠ – SOUBOR OTÁZEK F.....	28
GRAF 8: ZUŠ – SOUBOR OTÁZEK G.....	29
GRAF 9: ZUŠ – SOUBOR OTÁZEK H.....	29
GRAF 10: ZUŠ – SOUBOR OTÁZEK I.....	30
GRAF 11: ZUŠ – SOUBOR OTÁZEK J.....	30
GRAF 12: ZUŠ – STŘEDNÍ MANAGEMENT – HODNOCENÍ VLASTNÍHO STYLU .....	32
GRAF 13: ZUŠ – VRCHOLOVÝ MANAGEMENT – HODNOCENÍ PODŘÍZENÝCH .....	33
GRAF 14: ZUŠ – VRCHOLOVÝ MANAGEMENT – HODNOCENÍ VLASTNÍHO STYLU .....	33
GRAF 15: FF I – SOUBOR OTÁZEK A .....	35
GRAF 16: FF I – SOUBOR OTÁZEK B.....	35
GRAF 17: FF I – SOUBOR OTÁZEK C.....	36
GRAF 18: FF I – SOUBOR OTÁZEK D.....	36
GRAF 19: FF I – SOUBOR OTÁZEK E.....	37
GRAF 20: FF I – SOUBOR OTÁZEK F.....	37
GRAF 21: FF I – SOUBOR OTÁZEK G .....	38
GRAF 22: FF I – SOUBOR OTÁZEK H .....	38
GRAF 23: FF I – SOUBOR OTÁZEK I.....	39
GRAF 24: FF I – SOUBOR OTÁZEK J.....	39
GRAF 25: FF I – STŘEDNÍ MANAGEMENT – VLASTNÍ HODNOCENÍ .....	41
GRAF 26: FF I – VRCHOLOVÝ MANAGEMENT – HODNOCENÍ PODŘÍZENÝCH .....	42
GRAF 27: FF I – VRCHOLOVÝ MANAGEMENT – HODNOCENÍ VLASTNÍHO STYLU.....	43
GRAF 28: FF II – SOUBOR OTÁZEK A .....	44
GRAF 29: FF II – SOUBOR OTÁZEK B .....	45
GRAF 30: FF II – SOUBOR OTÁZEK C .....	45
GRAF 31: FF II – SOUBOR OTÁZEK D .....	46
GRAF 32: FF II – SOUBOR OTÁZEK E .....	46
GRAF 33: FF II – SOUBOR OTÁZEK F.....	47
GRAF 34: FF II – SOUBOR OTÁZEK G.....	47
GRAF 35: FF II – SOUBOR OTÁZEK H.....	48
GRAF 36: FF II – SOUBOR OTÁZEK I.....	48
GRAF 37: FF II – SOUBOR OTÁZEK J .....	49
GRAF 38: FF II – STŘEDNÍ MANAGEMENT – HODNOCENÍ VLASTNÍHO STYLU .....	50
GRAF 39: FF II – VRCHOLOVÝ MANAGEMENT – HODNOCENÍ PODŘÍZENÝCH.....	50
GRAF 40: FF II – VRCHOLOVÝ MANAGEMENT – HODNOCENÍ VLASTNÍHO STYLU .....	51

## Abstrakt

BĚHAL, P. *Uplatnění moderních principů řízení ve vybrané společnosti: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2009. 63 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Klíčová slova:** delegování, participace, styly řízení, vedení lidí.

Tato práce se zabývá uplatňováním moderních principů řízení v praxi.

V první části jsou definovány různé styly řízení, pojem moderní řízení.

Hlavní část práce se zaměřuje na zmapování stylů řízení ve společnostech majících odlišnou pracovní náplň. Zjišťuje, zda a v jaké míře se používají moderní principy vedení lidí a pracovních týmů. Výzkum probíhal formou uzavřených dotazníků.

Závěrečná část práce srovnává výsledky dotazníkového průzkumu, vyhodnocuje, jaké styly řízení převažují a zda lze řízení daných společností označit jako řízení moderní.

## Abstract

BĚHAL, P. Using of modern principles of management in a concrete company: *Bachelor thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2009. 63 p. Supervisor: Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Key words:** delegation, participating, people leading, type of management

This bachelor thesis is about using of modern principles of management in practices.

Various type of management and conception of modern management are defined in the first part of bachelor thesis.

In the main part I mentioned types of management in companies with a different subject of activity. In these companies I try to find out if modern leading principles are using in general and if yes, to what degree are using. This research proceeded by the form of closed questionnaires.

The final part of bachelor thesis is about comparison and evaluation of the research results, show which type of management predominate and if we could consider the management as modern management.