

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Bakalářská práce

**Hodnocení stylu vedení ve vzdělávacích
kurzech – Kurzy hrou**

Ondřej Zákora

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ondřej Zákora

Inovativní podnikání

Název práce

Hodnocení stylu vedení ve vzdělávacích kurzech – Kurzy hrou

Název anglicky

Evaluating leadership style in training courses – Kurzy hrou

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit styl vedení vedoucího pracovníka a následně navrhnout možné změny pro jeho zlepšení.

Metodika

Teoretická část bude vycházet z literární rešerše a komparace odborných zdrojů, jež řeší problematiku řízení malých firem, start-upů a řízení lidských zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě vlastního výzkumu stylu vedení manažera a spokojenosti podřízených. V závěru práce budou zhodnoceny výsledky a navrhнутy možné změny pro zlepšení vedení vedoucího pracovníka.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažer, leader, leadership, vedoucí, řízení, lidské zdroje, zaměstnanec, pracovník, dotazník.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

HERSEY, P. *The Situational Leader*. 4th ed. Escondido, CA: Center for Leadership Studies, 2004. 117 p. ISBN 0-931619-01-7.

PAVLICA, Karel; JAROŠOVÁ, Eva; KAISER, Robert B. *Vyvážený leadership : dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení stylu vedení ve vzdělávacích kurzech – Kurzy hrou" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2024 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Janu Humlovi za jeho vstřícnost a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří se zúčastnili šetření.

Hodnocení stylu vedení ve vzdělávacích kurzech – Kurzy hrou

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vedení a řízení lidí ve vybraném projektu. Hlavní cíl této práce spočívá ve výzkumu a evaluaci stylu řízení vedoucího pracovníka a jeho porovnání s hodnocením jeho stylu ze strany podřízených v rámci projektu Kurzy hrou. Sekundárním cílem je vypracovat doporučení na zlepšení stylu vedení manažera, aby bylo přispěno k budoucímu úspěchu projektu.

Teoretická část práce poskytuje přehled o klíčových teoretických východiscích v oblasti managementu a leadershipu, včetně teorií X a Y a GRID teorie. V praktické části byl proveden výzkum pomocí testu Manažerské mřížky, který byl zaslán vedoucímu pracovníkovi a jeho podřízeným pracovníkům, jehož výsledky odhalily, jak vnímá svůj styl řízení vedoucí pracovník, a následně, jak jeho styl řízení vnímají jeho podřízení.

Výsledky testu odhalily, že vedoucí pracovník se vnímá spíše autoritářsky se zaměřením na jasné výsledky. Napříč jeho jasným rozkazům, se snaží podporovat týmovou spolupráci a usiluje o otevřenost procesu celého projektu. Na druhou stranu jeho podřízení pracovníci autoritářský přístup vůbec neregistrují a spíše si všimají podpory týmovosti a otevřenosti. Také mají pocit svobody ve výkonu práce. Tyto rozdíly byly v bakalářské práci porovnány a následně navrženy konkrétní změny v řídicím stylu vedoucího pracovníka, které by mohly přispět k lepší spokojenosti a efektivitě týmu, a tím podpořit prosperitu projektu Kurzy hrou. Jedním z návrhů bylo nechat pracovníky více nahlédnout do procesu fungování, delegovat na ně některou práci vedoucího pracovníka, a tím jim předat více důvěry.

Klíčová slova: Manažer, leader, leadership, vedoucí, řízení, lidské zdroje, zaměstnanec, pracovník, dotazník.

Evaluating leadership style in training courses – Kurzy hrou

Abstract

This bachelor thesis deals with the issue of leadership and people management in a selected project. The main objective of this thesis is to research and evaluate the management style of a manager and compare it with the evaluation of his style by subordinates in the Courses at Play project. The secondary objective is to make recommendations to improve the manager's leadership style in order to contribute to the future success of the project.

The theoretical part of the thesis provides an overview of the key theoretical foundations in the field of management and leadership, including theories X and Y and GRID theory. In the practical part, research was conducted using the Managerial Grid Test, which was sent to the manager and his subordinates, the results of which revealed how the manager perceives his management style and, consequently, how his management style is perceived by his subordinates.

The results of the test revealed that the supervisor perceived himself to be more authoritarian with a focus on clear results. Despite his clear orders, he tries to promote teamwork and strives for openness in the process of the whole project. On the other hand, his subordinates do not register the authoritarian approach at all and rather notice the promotion of teamwork and openness. They also feel a sense of freedom in their work performance. These differences were compared in the bachelor thesis and then specific changes in the management style of the supervisor were suggested that could contribute to better team satisfaction and efficiency, and thus promote the prosperity of the Courses at Play project. One suggestion was to let the staff have more insight into the process of the operation, delegate some of the work of the leader to them, and thus convey more trust.

Keywords: Manager, leader, leadership, supervisor, management, human resources, employee, worker, questionnaire.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika	10
3	Teoretická část.....	11
3.1	Management.....	11
3.1.1	Úrovně manažerů	12
3.1.2	Manažerské funkce	13
3.1.3	Teorie X a Y	19
3.2	Styly řízení	20
3.2.1	Autokratický	20
3.2.2	Participativní	21
3.2.3	Liberální	22
3.2.4	Individuální	23
3.2.5	Manažerská mřížka	24
3.2.6	Situační vedení	27
3.3	Vedení	30
3.4	Řízení a vedení.....	30
3.5	Rozdíl mezi manažerem a lídrem	31
4	Vlastní práce	33
4.1	Popis podniku	33
4.1.1	GimiTimi, družstvo.....	33
4.1.2	Struktura GimiTimi.....	34
4.1.3	Struktura projektu	34
4.1.4	Přístup vedoucích pracovníků.....	35
4.1.5	Služby projektu	35
4.1.6	Popis kurzů	36
4.1.7	Vize	37
4.2	Výzkumná část.....	37
4.2.1	Manažerská mřížka	38
4.2.2	Zpracování výzkumu	38
5	Zhodnocení výsledků	44
5.1	Faktory ovlivňující výsledky	44
5.2	Porovnání výsledků podřízených zaměstnanců	45

5.3	Porovnání výsledků nadřízeného a podřízených pracovníků.....	46
5.4	Návrh na zlepšení stylu řízení	47
5.5	Návrh na zlepšení výsledků práce.....	47
6	Závěr.....	48
7	Seznam použitých zdrojů.....	49
7.1	Knižní zdroje.....	49
7.2	Elektronické zdroje	51
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	52
8.1	Seznam obrázků	52
8.2	Seznam tabulek	53
Přílohy	54

1 Úvod

V současné době stojí podniky před stále se měnícími výzvami, které jsou důsledkem rychlého vývoje technologií, globalizace trhů a měnících se očekávání zákazníků, společně i se zaměstnanci. Úspěch a udržitelnost podniku tak značně závisí na efektivním řízení a adaptabilitě. V tomto kontextu získává klíčovou roli řízení lidských zdrojů, které se stává nejen funkční složkou podnikové strategie, ale i jejím základním kamenem.

Úspěch podniku na trhu nezávisí pouze na materiálních, finančních nebo informačních zdrojích. Klíčovou roli hraje také lidský kapitál, bez něhož by podnikání nebylo možné. Přesto existují na světě firmy a jejich majitelé, kteří tuto skutečnost podceňují, což může vést k vysoké míře odchodů zaměstnanců.

Moderní teorie řízení hledají odpovědi na otázky, jaký styl řízení je nejúčinnější v různých situacích a jaké faktory ovlivňují jeho úspěšnost. Důraz se klade na fakt, že neexistuje univerzální "nejlepší" styl řízení, ale že efektivnost jakéhokoli přístupu závisí na více proměnných, včetně osobnosti manažera, charakteristik týmu, organizací cílů a specifik pracovního prostředí. S ohledem na tyto poznatky se tahle bakalářská práce věnuje zjištěním a zhodnocením stylu řízení v projektu Kurzy hrou. Na základě výsledků budou navrženy návrhy na zlepšení stylu řízení u vedoucího pracovníka.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjištění a zhodnocení řídicího stylu vedoucího pracovníka a jeho srovnání s posouzením těchto stylů podřízenými v projektu Kurzy hrou. Dílčím cílem je návrh zlepšení řídicího stylu řízení vedoucího pracovníka s ohledem na budoucí prosperitu projektu.

2.2 Metodika

V teoretické části jsou prezentována teoretická východiska, na nichž staví praktická část obsahující autorovu práci.

Teoretická východiska vycházejí ze studia literatury zaměřené na management a leadership. Úvod teoretické části je věnován definici samotného managementu a úrovním s funkcemi manažerů. Dále jsou popsány základními teoriemi, které formují styly řízení, jako jsou teorie X a Y podle Maslowovy pyramidy potřeb a GRID teorie. Ke konci teoretické části je rozebrán rozdíl mezi řízením a vedením zároveň s rozdílem mezi manažerem a lídrem.

Praktická část je zaměřená na zhodnocení stylu řízení vedoucího pracovníka. Pro zjištění stylu řízení byla použita metoda GRID (Blake a Mounton, 1964). Tato metoda obsahovala 36 otázek, které byly předloženy vedoucímu pracovníkovi a stejný počet ve stejném znění byl následně předložen i podřízeným pracovníkům. U každé z otázek byla dvojice odpovědí, u které pracovníci rozdělili tři body dle osobních preferencí a vědomí, jak je podnik řízen. Po vyplnění byly výsledky vloženy do odpovídajících buněk tabulky, jak určoval postup metody. Následně byly výsledky sečteny a přiděleny k jednotlivým stylům řízení. Vyhodnocené výsledky jak vedoucího pracovníka, tak všech podřízených pracovníků byly proti sobě porovnány a na základě komparace byly navrženy změny pro zlepšení výkonnosti podniku s ohledem na spokojenost pracovníků ve své funkci.

3 Teoretická část

V této části práce jsou specifikovány a vymezeny klíčové pojmy související s managementem, řízením a leadershipem, včetně role manažera, jeho přístupů k řízení a vedení týmů v organizaci. Jeho cílem je poskytnout definice těchto termínů s oporou v odborné literatuře, které následně poslouží jako teoretický základ pro praktickou část.

3.1 Management

Pojem management se dá popsat různými způsoby a každý odborník na něj nahlíží trochu jinak. V literatuře se jej autoři snaží popsat co nejpřesněji s ohledem na jeho obsah. Často se i stává, že si někteří svými definicemi odporují. Ačkoliv se jedná o termín, který je používán mezinárodně po celém světě, my jej můžeme přeložit z angličtiny do češtiny jako pojem řízení.

Blažek (2014) definuje 3 významové roviny pojmu management:

- proces řídicí;
- řídicí pracovníci;
- soubor poznatků o řízení.

Obecně definuje pojem takto:

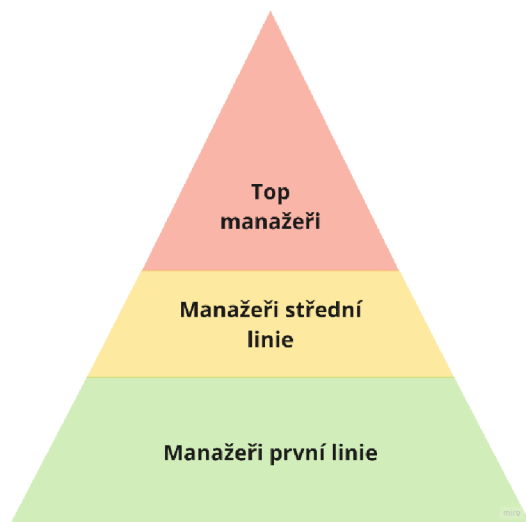
„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. Skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“
(Blažek 2014, str. 12)

Armstrong (2015) definuje řízení takto, pojem je často označován cizím termínem management, z italského slovesa maneggiare (což znamená drezúra koní). Vztahuje se k procesu, kdy jedinec nese odpovědnost a má na starosti určité úkoly nebo činnosti.

Blažek (2014) uvádí, že role manažerů v podnicích se v průběhu času výrazně proměnila. Už nejsou vnímáni pouze jako předávající příkazů svým podřízeným, jak tomu bývalo v minulosti. S postupem času se role vedoucích pracovníků v různých oblastech podnikání rozšiřuje, a to tak, že úkoly, které dříve vykonával jediný manažer, jsou nyní často

rozděleny mezi několik vedoucích pracovníků. Tato změna umožňuje kategorizovat manažery do tří vertikálních úrovní, což odráží jejich rozdílné role a odpovědnosti v rámci organizace.

Obrázek 1: Vertikální úrovně manažerů



Zdroj: vlastní zpracování (2024).

3.1.1 Úrovně manažerů

Veber a kol. (2009) zdůrazňují význam manažerů jako nezbytných prvků v řízení firmy. Důležitost správného výběru manažera spočívá v tom, že jeho schopnosti a kvality mají přímý vliv na fungování celého podniku. S rozvojem podniků, které se stávají rozsáhlejšími a mají složitější strukturu, dochází k rozdělení manažerských pozic do tří základních úrovní: vrcholový manažer, střední manažer a manažer první linie, což odráží jejich různé role a úkoly v rámci organizace.

3.1.1.1 Vrcholový management

Top manažeři hrají klíčovou roli v podniku, neboť mají úzkou spojitost s vlastníky firmy a často přebírají na sebe zodpovědnost za rozhodování a výsledky na vrcholové úrovni. Veber a spol. (2009) poukazují na to, že právě na nich leží břemeno za konečné výsledky celé organizace. Zabývají se řízením celé společnosti a reprezentují ji v interakcích s majiteli, zákazníky, dodavateli a dalšími vnějšími partnery. Blažek (2014) navíc poukazuje na to, že v menších podnicích může být vrcholový manažer zároveň jejím vlastníkem, což přináší specifickou dynamiku do řízení a vedení firmy.

3.1.1.2 Střední management

Podle Blažka (2014) střední manažeři slouží jako most mezi nejnižšími a nejvyššími úrovněmi řízení. Tito manažeři, často ve funkcích jako jsou manažeři závodů, vedoucí nákupu, prodeje nebo personálního oddělení, hrají zásadní roli v toku informací v rámci organizace. Veber a kol. (2009) uvádějí, že většina jejich pracovní aktivity spočívá v získávání a poskytování informací, což z nich činí nezbytné spojení pro efektivní komunikaci a rozhodovací procesy v celém podniku.

3.1.1.3 Nejnižší management

První linie manažerů zaujímá pozici vedoucích pracovníků na nejnižší úrovni řídicí struktury v rámci firemní hierarchie. Mezi příklady těchto rolí patří vedoucí obchodu, mistr dílny, primář v nemocnici nebo vedoucí katedry na vysoké škole. Košťan a spol. (2006) dále uvádí, že hlavní pracovní náplní těchto manažerů je denní vedení zaměstnanců, zajišťování plynulého provozu, řešení běžných operativních problémů a chyb. Tito manažeři jsou tedy klíčoví pro bezproblémový každodenní chod organizace, neboť se přímo podílejí na řízení a motivaci týmu k efektivnímu plnění úkolů, popisuje Blažek (2014).

3.1.2 Manažerské funkce

V diskuzích o managementu na akademické a odborné úrovni se různí autoři, mezi něž se řadí Veber a spol. (2009), Blažek (2014), Košťan a kolegové (2006), Maxa (2011), Váchal, Vochozka a spol. (2013), Vodáček (2006), nebo Cejthamr a Dědina (2010), zaměřují na kategorizaci a vysvětlení manažerských funkcí různými metodami. Přesto všechny tyto přístupy sdílejí společný fundament, který položil Henri Fayol v roce 1916 prostřednictvím jeho definice manažerských funkcí:

- plánování;
- organizování;
- vedení a motivování;
- rozhodování;
- komunikování;
- kontrola.

Tyto základní funkce představují stavební kameny, na kterých autoři staví své teorie a modely managementu.

Mezi významné teoretiky managementu patří také Peter F. Drucker (2008), který se například odlišuje tím, že identifikuje pouze čtyři základní manažerské funkce:

- plánování;
- organizování;
- integrování;
- měření.

Druckerův přístup zdůrazňuje zjednodušený, ale komplexní pohled na klíčové aspekty řízení a vedení organizace.

3.1.2.1 Plánování

Plánování je zásadní proces, který podle Košťana a spol. (2006) zahrnuje určení cílů organizace, identifikaci nezbytných vstupů potřebných k dosažení těchto cílů, vymezení metod a postupů pro realizaci stanovených cílů a specifikaci očekávaných výstupů v určeném časovém rámci. Jako klíčový krok ve vedení jakékoli organizace plánování představuje výchozí bod v řízení, který systematicky předchází všem ostatním manažerským funkcím. Jeho hlavním úkolem je definovat, co se má v budoucnu udát, a ne pouze reagovat na události, které se již staly. Efektivní plánování vyžaduje pečlivou úvahu o všech potřebných zdrojích, včetně financí, lidských kapacit a technických prostředků, aby bylo možné cíle úspěšně dosáhnout.

Hron (2000) uvádí, že stanovení cílů vyžaduje aktivní komunikaci mezi top managementem a zástupci na nižších úrovních managementu, aby se předešlo nesouladům nebo konfliktům a aby byla zajištěna jejich praktická dosažitelnost.

Cíle podniku lze kategorizovat do dvou základních skupin: obecných a specifických. Obecné cíle obvykle zahrnují snahy o maximalizaci zisku, růstu, příjmů a zlepšení kvality služeb. Na druhé straně, specifické cíle se zaměřují na konkrétnější cíle, jako je snížení ztrát, zvýšení zisku z jednotlivých projektů, rozšíření kapitálu firmy nebo dosažení inovačních cílů, popisuje Hron (2000).

3.1.2.2 Organizování

Vodáček (2006) vysvětluje organizování jako proces efektivního rozdělování plánů mezi členy týmu, přiřazování konkrétních úkolů, stanovení termínů a metod práce v souladu se specializací jednotlivých členů nebo celého týmu. Kromě toho zdůrazňuje důležitost dobře koordinovaného provedení těchto činností, aby bylo zajištěno plynulé fungování týmové práce a dosažení stanovených cílů.

Na druhou stranu Maxa (2011) pak popisuje, že organizování představuje manažerskou aktivitu, která přímo pokračuje po fázi plánování v rámci podniku. Jejím jádrem je vytváření skupin zaměstnanců, jako jsou oddělení, sekce, týmy a podobně, které jsou pověřeny vykonáváním specifických úkolů podle předem stanoveného plánu. V rámci této činnosti dochází k formování nezbytných pracovních a komunikačních propojení mezi jednotlivými pracovníky, odděleními a týmy, a to jak uvnitř jednotlivých skupin, tak mezi nimi. Tento proces vytváření a vzájemného propojení pracovních jednotek se nazývá tvorba organizační struktury.

Základní účel organizační struktury spočívá ve vytvoření takového rozložení vztahů mezi podnikovými zdroji, které zajistí cílené a efektivní směřování firmy k jejím strategickým cílům. Organizační struktura tak řídí všechny podnikové procesy a přináší určitou míru jistoty a stability do jejich realizace pokračuje dále Maxa (2011).

Různí autoři klasifikují organizační struktury odlišně, což vede k různorodosti v jejich schématickém znázornění. Běžně narazíme na kategorizaci, která zaznamenává evoluci od jednodušších po složitější formy. Dle Blažka (2014) mezi tradiční typy patří liniová struktura, založená na přímé linii autority; funkcionální struktura, rozdělující organizaci podle funkčních oblastí; liniově-štabní struktura, kombinující liniové vedení s odborným poradenským štábem. Dále popisuje cílově-programové útvary, mezi které patří projektová struktura a maticová struktura. Hlavní úlohou organizační struktury je koordinace pracovních úkolů, odpovědností a pravomocí mezi zaměstnanci v rámci firmy.

3.1.2.3 Vedení a motivování

Při vedení lidí se ukazuje důležitost pedagogického přístupu ze strany vedoucích pracovníků k jejich podřízeným, což zahrnuje úsilí o integraci osobních cílů jednotlivců s cíli organizace, snažení se o soudržnost kolektivu, formování týmů a podporu dvousměrné komunikace (Hron, 2000).

Efektivní vedení lidí je dosaženo kombinací metod přímého a nepřímého ovlivňování aktivit zaměstnanců. Přímé ovlivňování spočívá ve vyčlenění a přidělení konkrétních úkolů jednotlivým osobám. Na druhou stranu, nepřímé ovlivňování využívá motivační prvky, jako jsou různé benefity a odměny, pro podporu pracovního nasazení (Mládková, Jedinák, 2009).

Proces vedení lidí neobnáší jen dodržování disciplíny a plnění zadaných úkolů, ale také podporu zaměstnanců v jejich aktivním přístupu k práci, rozvoji kreativity a zapojení. Klíčovou roli zde hraje adekvátní motivace. Paralelně je důležité u zaměstnanců kontinuálně podporovat, rozšiřovat a zlepšovat jejich odborné dovednosti a kvalifikaci (Veber a kol., 2009).

Košťan a spol. (2006) popisuje motivy jakožto koncept sestávající ze dvou základních složek: energizující a řídící. Energetická složka poskytuje člověku sílu a energii k iniciaci jednání, zatímco řídící složka orientuje člověka k určitému cíli, pomáhá při rozhodování o dané věci a výběru metod a postupů, jak daného cíle dosáhnout.

Plamínek (2018) dodává, že tzv. zlaté pravidlo motivace říká, aby se úlohy nevymodelovávaly tak, aby se lidé museli přizpůsobit požadavkům úkolů, ale naopak, aby se úkoly přizpůsobily lidem. To v praxi znamená vybírat nebo upravovat úlohy tak, aby odpovídaly individuálním preferencím a schopnostem jednotlivců. Ještě užitečnější interpretace tohoto pravidla spočívá v tom, že i úkol se specifickým a jasně definovaným obsahem může být představen a zadán různými způsoby, přičemž každý způsob je uzpůsoben na míru potřebám a předpokladům konkrétní osoby, která má úkol vykonat.

Dosud nebyly vytvořeny ucelené teorie motivace pracovního jednání. Klíčovou roli v oblasti pracovní motivace zaujímá teorie motivace Abrahama Maslowa, která je často považována za základní kámen pro pochopení a aplikaci motivace v pracovním prostředí, oponuje Maxa (2011).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování (2024).

3.1.2.4 Rozhodování

Blažek (2014) říká, že v kontextu manažerského rozhodování je charakteristické, že manažer rozhoduje ve prospěch svého nadřízeného či zaměstnavatele v rámci svých kompetencí.

Proces rozhodování zahrnuje výběr z alespoň dvou možností. Tato činnost kombinuje intuitivní schopnost rozhodnutí s aplikací vědeckých metod. Rozhodování je považováno za základní prvek řízení, který se uplatňuje ve všech manažerských aktivitách, přičemž nejvýznamnější roli hraje v procesu plánování, kde tvoří jádro plánovacích úkonů (Veber a kol., 2009).

Při plnění manažerských funkcí dochází k propojení, prolínání a vzájemnému doplňování dvou základních přístupů k rozhodování: normativního a popisného. Normativní přístup se zaměřuje na formulaci ideálního postupu rozhodování, kde je kladen důraz na kvalitu rozhodnutí a využití manažerských metod a nástrojů. Tento přístup je často preferován liniiovými manažery. Naopak, deskriptivní metoda usiluje o vytvoření modelu, jenž detailně charakterizuje a předpovídá chování jedinců ovlivněných procesem rozhodování, se zaměřením na hluboké pochopení myšlenkových procesů účastníků rozhodování. V rámci tohoto přístupu se projevuje významná role odborníků v oblasti psychologie, sociologie nebo personalistiky (Vodáček, Vodáčková, 2013).

3.1.2.5 Komunikování

Slovo komunikace má dle Mladkové a Jedináka (2009) svůj původ v latinském výrazu „communicare“, který v širším a hlubším smyslu lze chápat jako oznámení nebo zprávu, ale také jako spojení nebo styk mezi lidmi.

Komunikace představuje klíčový nástroj pro dosahování stanovených cílů. Efektivní komunikace zajišťuje, že pracovní tým operuje produktivně. V kontextu mezilidské komunikace mezi členy týmu je nejčastějším a zároveň nejefektivnějším způsobem vzájemného dorozumívání organizace pracovních porad (Horváthová, 2008).

Veber a kol. (2009) rozlišuje v rámci organizace mezi interní a externí komunikací, přičemž klade důraz na aktivní přístup v jakékoliv její formě. Nezávisle na tom, zda manažeři komunikují ústně, písemně, osobně, telefonicky, či jinými způsoby, měli by v komunikaci dbát na jednoduchost, srozumitelnost, stručnost a podnětnost.

Z obecného hlediska je komunikace považována za přirozenou lidskou aktivitu, která představuje základní spojovací prvek mezi lidmi. V kontextu řízení organizace nabývá komunikace ještě většího významu. Správná a efektivní komunikace patří mezi klíčové dovednosti, které by měl mít každý úspěšný manažer, říká Maxa (2011).

Mladková a Jedinák (2009) popisují několik základních funkcí komunikace v procesu řízení lidí:

- informační funkce – poskytuje jednotlivcům i skupinám důležité informace potřebné pro rozhodování nebo konání;
- motivační funkce – Podněcuje pracovníky k efektivnímu plnění stanovených úkolů a dosahování cílů organizace;
- regulační funkce – umožňuje ovlivnit myšlení, jednání nebo chování lidí ve směru požadovaných změn;
- kontrolní funkce – uplatňuje se v monitorování a hodnocení výkonu pracovníků;
- emotivní funkce – umožňuje vyjádření emocí a přispívá k uspokojení sociálních potřeb pracovníků.

3.1.2.6 Kontrola

Maxa (2011) uvádí, že kontrolní funkce spočívá ve systematickém a kritickém hodnocení událostí a procesů, které se již odehrály, právě se dějí, nebo se očekávají v budoucnu. Tento proces zahrnuje porovnání skutečných výsledků s plány společnosti, což poslouží jako základ pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Cílem kontroly je odhalit a předejít podvodům, minimalizovat ztráty, pokuty a sankce, zabezpečit dodržování zákonů a firemních pravidel, ověřit pravost interních dokumentů, včetně účetních a finančních záznamů, a vyhodnotit výkonnost společnosti, její příčiny, souvislosti a směry vývoje.

Kontrolní procesy by měly být systematicky oznámeny, s jasnými odůvodněními a vysvětleními použitých metod, včetně poskytnutí informací o četnosti kontrol, zdůrazňuje Laufer (2008).

Hron (2000) doporučuje rozdělit každý kontrolní proces do specifických fází, přičemž obvykle rozlišujeme pět hlavních: získání a výběr informací, ověření přesnosti vstupních dat, kritické posouzení všech kontrolovaných událostí a procesů, formulace návrhů na zlepšení a zajištění zpětné vazby, tj. ověření provedení doporučených akcí.

3.1.3 Teorie X a Y

Blažek (2014) uvádí, že tato teorie byla popsána již v roce 1960 v knize "*The Human Side of Enterprise*" od autora Douglase McGregora.

3.1.3.1 Teorie X

Dle McGratha a kol. (2015) manažeři, kteří se řídí touto teorií věří, že zaměstnanci jsou motivováni především potřebou vydělat peníze a mají tendenci se práci vyhýbat, pokud je to možné. Podle této teorie zaměstnanci neprojevují ambice, vyhýbají se přebírání odpovědnosti a mají malý zájem o potřeby a cíle celého podniku. Takoví manažeři považují své podřízené za lidi, kteří postrádají tvůrčí myšlení a jsou odolní vůči jakýmkoli změnám.

3.1.3.2 Teorie Y

Naopak manažeři, kteří se řídí teorií Y, obvykle věří, že pro většinu zaměstnanců je hlavní motivací k práci uspokojení, které z ní plynou. Považují své podřízené za jedince, kteří aktivně vyhledávají pracovní příležitosti, jsou ambiciózní, mají zájem o přebírání odpovědnosti a jsou motivováni k dosahování cílů podniku. Dále je charakterizují jako kreativní osoby, které jsou otevřené změnám a inovacím. Tento přístup k řízení lidí klade důraz na důvěru v schopnosti a motivaci zaměstnanců a podporuje jejich zapojení do rozhodovacích procesů, popisuje zase McGrath a kol. (2015).

3.2 Styly řízení

Styl řízení, který manažer uplatňuje ve vztahu ke svým podřízeným, je klíčovou složkou jeho manažerské role a odráží se v jeho přístupu k vedení lidí. Existuje mnoho různých stylů řízení, odvozených z různých teoretických přístupů k vedení, včetně teorie X a Y, teorie manažerských rysů, či situační teorie vedení. První z těchto teorií, teorie rysů, předpokládá, že vlastnosti dobrého manažera jsou vrozené. Následně se vyvinula teorie správného stylu, která rozlišuje mezi efektivními a neefektivními styly řízení, přičemž manažer by se měl soustředit na ty efektivní. Teorie X a Y pak jsou často označovány jako klasické přístupy k definování základních stylů řízení (Pilařová, 2016).

Blažek (2014) definuje 3 základní styly řízení v návaznosti na teorii X a Y:

- autokratický;
- participativní;
- liberální.

3.2.1 Autokratický

Autokratický styl řízení je založen na samostatném rozhodování manažera bez zapojení podřízených do procesu řízení organizace. Tento styl odpovídá tradičnímu názoru na řízení, vycházející z předpokladu, že lidé jsou od přírody líní a je třeba je k práci motivovat buď trestem nebo odměnou. Použitím příkazů a hrozbou sankcí lze dosáhnout určitých výsledků, avšak pouze dočasně. Tento přístup nezohledňuje osobní zájmy, důvěru ani kreativitu zaměstnanců. Typickým prostředím, kde je direktivní styl řízení efektivní, je armáda, kde není prostor pro diskuse či nesouhlas s nařízeními a příkazy musí být provedeny okamžitě.

V kontextu informačního vlivu se tento styl řízení často označuje jako ovládní (Traxler, 2020).

Blažek (2014) popisuje, že autokratický styl řízení je definován rozhodováním manažera z pozice autority, kdy se pokyny předávají podřízeným formou příkazů. Tento přístup odpovídá principům teorie X, podle které podřízení nejsou zapojeni do procesu rozhodování a jsou motivováni primárně prostřednictvím odměn a trestů, přičemž je kladen důraz na striktní dodržování disciplíny. Autokratický styl je zvláště upřednostňován v situacích vyžadujících rychlé a rozhodné jednání, jako jsou krizové scénáře, kde jde o záchranu lidských životů.

Manažer deleguje podřízeným přesně stanovené úkoly, přičemž komunikace probíhá výhradně jednosměrně z vyšších pozic na nižší, což vede k potlačení individuality a osobní iniciativy zaměstnanců. Tento styl se osvědčuje zejména v krizových situacích nebo v případech, kdy je důležitá rychlost rozhodování, protože umožňuje dosahovat konzistentního a vysokého výkonu od podřízených (Košťan a spol. 2006).

3.2.2 Participativní

V participativním neboli demokratickém stylu řízení je kladen důraz na zapojení a účast pracovníků v procesu řízení podniku, kde mají možnost podílet se na důležitých rozhodnutích a sdílet své názory. Zde manažer vidí své zaměstnance jako partnery, praktikuje dvoustrannou komunikaci. Ačkoliv konečná volba spočívá na vedoucím, který nese úplnou zodpovědnost, tento způsob řízení je považován za vyrovnaný a často je označován jako nejúčinnější ze všech hlavních manažerských stylů. Jeho předností je stimulační pracovní prostředí a pocit začlenění mezi zaměstnanci, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci. Tím se zvyšuje jejich aktivita, otevřenost, samostatnost a komunikace s nadřízenými. Na druhou stranu, nevýhodou může být ztráta času kvůli rozsáhlejším diskusím a procesu rozhodování, popisuje Traxler (2020).

Blažek (2014) nahlíží na participativní styl řízení jako na styl, který se orientuje blíže k principům teorie Y, nacházející se mezi dvěma extrémy reprezentovanými oběma teoriemi. Tento styl je charakteristický mírně komplexnější, obousměrnou komunikací, která poskytuje pracovníkům relativně větší prostor pro autonomii v rozhodování. Ačkoli konečné návrhy a rozhodnutí zůstávají v pravomoci vedoucího, který obvykle přichází s počátečním

návrhem, spolupracovníci jsou vyzýváni, aby přispěli vlastními myšlenkami a návrhy. Klíčovou výhodou je aktivní účast a iniciativa podřízených.

Košťan a spol. (2006) popisují demokratický styl řízení takto. Manažer deleguje, což znamená, že přenáší značnou část své autority, odpovědnosti a pravomoci na podřízené, avšak konečnou odpovědnost za rozhodnutí si zachovává. Komunikace v tomto přístupu je obousměrná, což umožňuje podřízeným projevit vlastní iniciativu a aktivně se podílet na rozhodovacím procesu.

3.2.3 Liberální

Liberální styl řízení, známý také jako laissez-faire nebo volný průběh, se vyznačuje tím, že manažer předává všechnu svou autoritu podřízeným, kteří si pak sami organizují práci a rozdělují úkoly. Komunikace v tomto stylu probíhá převážně na horizontální úrovni mezi členy týmu. Hlavní výhodou je velká míra volnosti a autonomie pracovní skupiny, kde manažer nezasahuje do běžných operací, což může podporovat kreativitu a samostatnost. Na druhé straně, právě absence zásahů manažera může být nevýhodou, zejména v situacích, kdy je nutné rychle a jednotně rozhodnout, což může vést k neefektivitě a zmatkům (Košťan a spol. 2006).

Blažek (2014) říká, že se jedná o styl, který se inspirovuje teorií Y a poskytuje zaměstnancům významnou míru iniciativy. Tento přístup umožňuje dobře složenému týmu odborníků zvládat složitější úkoly a výzvy. Komunikace v rámci týmu probíhá na horizontální úrovni, členové týmu samostatně řeší postupy práce a její rozdělení bez zásadního zasahování vedoucího. Vedoucí se soustředí primárně na stanovení základních cílů organizace, zatímco realizace a metody práce jsou ponechány na spolupracovnících. Tento styl podporuje samostatnost, odpovědnost a kreativní přístup k řešení úkolů.

Plamínek (2018) popisuje tento styl řízení jako styl, který skutečně vyžaduje vysokou úroveň odbornosti a samostatnosti ze strany zaměstnanců, jelikož se komunikace odehrává primárně na horizontální úrovni bez zásadního řízení ze strany manažera. Manažer řídící tým tímto způsobem může být zpočátku oblíbený díky poskytnuté volnosti a důvěře v samostatnost zaměstnanců. Nicméně, pokud dojde k selhání v dosahování cílů, může se situace rychle obrátit proti němu, vedouc k chaosu a vzniku alibistického prostředí, kdy se ztrácí odpovědnost. Hlavní nevýhodou tohoto stylu je možný pocit izolace a nedostatečné podpory ze strany vedení, což může vést k snížení produktivity. Tento přístup nejlépe

funguje u zaměstnanců, kteří mají jasné porozumění cílům, vědí, jak je dosáhnout, a jsou vysoko motivováni k samostatné práci. V mnoha případech je však tento styl považován za nejméně vhodný, protože nezohledňuje potřebu řízení a podpory, kterou mnozí zaměstnanci vyžadují pro efektivní práci.

3.2.4 Individuální

Hron (2000) vymezuje ještě styl individuální, kde na základě preferencí manažera vůči dvěma hlavním kritériím – výroby a péče o lidi – lze rozlišit ještě pár základních přístupů manažerů.

3.2.4.1 Lhostejný

Manažer, který neprojevuje značný zájem ani o procesy výroby, ani o plnění úkolů či dosahování výsledků, stejně tak jako o zaměstnance. Jeho role se svádí k tomu být prostředníkem pokynů z vyšších pozic, přičemž jeho primárním cílem je udržet se ve své pozici. Tento typ vedoucího se vyhýbá rozhodování a má tendenci odkládat důležité rozhodnutí. Jeho existence je typická pro podniky, které se potýkají s nízkou efektivitou a výkonností.

3.2.4.2 Byrokratický

V tomto manažerském přístupu jsou pro vedoucí osobu na prvním místě pravidla a nařízení. Manažer se soustředí na získávání a upevňování své moci, přičemž klade důraz na svou pozici, tituly a autoritu. V situacích, kdy dochází k neshodám, uplatňuje svoji moc k jejich řešení. Tento styl je definován formálností, nedostatkem flexibility, a distancovaným přístupem k pracovním úkolům i k zaměstnancům.

3.2.4.3 Sousedský

Sousedský přístup k řízení vychází z přesvědčení, že péče o pozitivní mezilidské vztahy a spokojenost zaměstnanců má přímý vliv na úspěch firmy. Manažer přistupuje k plánování velmi obecně, vyhýbá se detailní kontrole a specifickým úkolům, a věří, že zaměstnance nelze k práci nutit. Místo toho využívá emocionální apel k dosažení pracovních cílů.

3.2.4.4 Harmonický

Tento přístup k řízení klade důraz na férové odměňování za kvalitně odvedenou práci. Manažer se snaží vytvořit pracovní prostředí, kde je tlak na zaměstnance považován za rozumný a přijatelný. Vedoucí se chová k podřízeným s respektem, stanovuje realistické cíle vhodné pro běžné pracovní výkony. Motivace zaměstnanců probíhá prostřednictvím odměn a uznání, přičemž při řešení konfliktů hledá spravedlivé řešení a usiluje o vyrovnaní rozdílů mezi zúčastněnými stranami.

3.2.4.5 Poradní

U poradenského přístupu řízení je hlavním cílem podpora rozvoje, vzdělání a naplňování potřeb a zájmů zaměstnanců. Tento přístup neklade důraz na hierarchii a rozdíly mezi nadřízenými a podřízenými, místo toho považuje všechny za odborníky na stejné úrovni. Při rozhodovacím procesu se poradenský styl spoléhá na aplikaci vědeckých metod a principů.

3.2.4.6 Týmový

Týmový přístup řízení klade důraz jak na produktivitu, tak na péči o zaměstnance, s cílem dosáhnout kvalitních výsledků a zároveň udržet vysokou morálku týmu. Manažer respektuje potřeby svých lidí a zapojuje je do procesu plánování, což podporuje jejich sebekontrolu a autonomii v rámci práce.

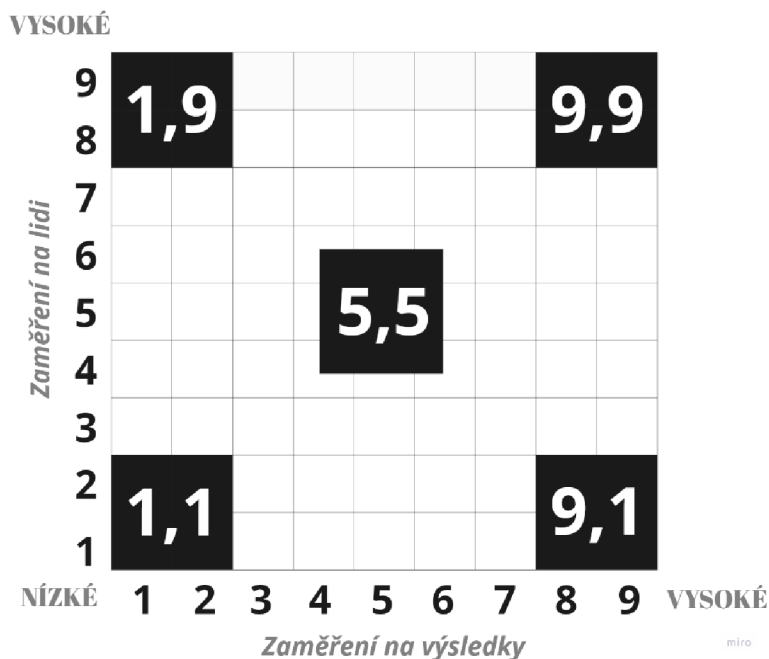
3.2.5 Manažerská mřížka

Robert R. Blake a Jane S. Mouton (1964) vytvořili model známý jako manažerská mřížka, který umožňuje klasifikaci stylů řízení na základě dvou hlavních dimenzí: orientace na úkol a orientace na lidi.

Jak popisuje Košťan a spol. (2006), dvourozměrný model stylu vedení obsahuje dvě osy a každá z nich je rozdělena na devět dílků dle míry daného parametru. Horizontální osa zobrazuje míru orientace na lidi, což zahrnuje snahu o naplňování požadavků týmových členů. Klade důraz na poskytování informací, materiální podporu pro práci, vytvoření příjemné atmosféry v pracovním prostředí a udržování harmonických mezilidských vztahů, s cílem minimalizovat nepohodlí a konflikty. Vertikální osa pak reprezentuje zaměření na

dosahování výsledků, což obnáší snahu o maximální efektivitu, precizní vykonávání úkolů, důraz na rychlost a efektivitu práce a podřazení osobních potřeb celkové produktivitě.

Obrázek 3: Manažerská mřížka



Zdroj: vlastní zpracování (2024).

3.2.5.1 Styl bezmocného vedoucího (1.1)

Tento styl je charakterizován minimální orientací jak na úkol, tak na lidi. Manažer v tomto případě nepřikládá velkou váhu ani produkci, ani potřebám nebo spokojenosti zaměstnanců. Jeho hlavním zájmem je vlastní zajištění a udržení se v pozici bez vyvolávání konfliktů nebo zasahování do procesů. Tento styl řízení, označovaný často za nejméně efektivní, vede k situaci, kde není dosahováno významných pracovních výkonů a zároveň není věnována pozornost rozvoji nebo pohodě týmu (Cejthamr, Dědina 2010).

3.2.5.2 Styl vedoucího venkovského klubu (Styl 1.9)

V tomto stylu prioritizuje manažer potřeby a pohodu svých zaměstnanců nad pracovní výkon, se soustředí na vytváření přátelského a bezkonfliktního pracovního prostředí. Jeho hlavním zájmem je, aby se zaměstnanci cítili šťastní a spokojení, i když to může občas znamenat kompromis v produktivitě a splnění úkolů. Tento přístup klade důraz na lidský element v řízení a vytváření pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti, což je

považováno za klíčové pro dobrou atmosféru v týmu, avšak může vést k nižšímu pracovnímu výkonu (Cejthamr, Dědina 2010).

3.2.5.3 Styl týmového vedoucího (Styl 9.9)

Manažeři v této roli mají silný důraz na produktivitu a usilují o to, aby zaměstnanci dosáhli co nejlepších výsledků. Přistupují k možnostem inovací aktivně a s otevřeností a nebojí se agresivně prosazovat nové myšlenky. Jsou flexibilní a otevření jakýmkoliv změnám, což je důležité pro adaptaci na nové situace. Tento přístup je často považován za ideální pro dosahování optimálních výsledků (Cejthamr, Dědina 2010).

3.2.5.4 Styl autoritativního (autokratického) vedoucího (Styl 9.1)

Tento styl klade důraz na dosahování úkolů a cílů organizace s opomíjením mezilidských vztahů. Vedoucí s tímto přístupem se chová autoritářsky, je dominantní a má vysoké nároky, přičemž podřízené vnímá pouze jako prostředek k produkci. Nezajímá se o jejich názory a prosazuje své rozhodnutí pomocí striktní kontroly. I když tento styl může krátkodobě zlepšit výkon firmy, dlouhodobě vede k nespokojenosti a zvyšuje odchod zaměstnanců (Cejthamr, Dědina 2010).

3.2.5.5 Styl organizačního člověka (5.5)

Manažeři v této roli projevují vyvážený zájem o potřeby svých zaměstnanců i o produktivitu. Dávají přednost osvědčeným metodám a vyhýbají se neosvědčeným a riskantním postupům. Přestože se snaží najít rovnováhu mezi péčí o svůj tým a dosahováním výrobních cílů, často se jim to nedaří úplně skloubit. Jejich tendence vyhýbat se radikálním rozhodnutím a hledat střední cestu může vést spíše k interním konfliktům než k efektivnímu rozhodování (Cejthamr, Dědina 2010).

3.2.5.6 Styl „cukr a bič“ (9+9)

Vedoucí s tímto přístupem projevují vysoký zájem o dosažení výsledků a zároveň se soustředí na potřeby svých zaměstnanců, což představuje kombinaci kontrolního paternalismu. Mají za cíl dosáhnout vynikajících výkonů a k tomuto účelu používají systém odměn a trestů, aby podpořili harmonické pracovní prostředí. Jsou silně zaměřeni na práci

svých zaměstnanců a vynaloží úsilí, aby podpořili jejich poslušnost, zatímco neposlušnost postihují (Cejthamr, Dědina 2010).

3.2.5.7 „Oportunista“, smíšený styl

Oportunista flexibilně využívá různé manažerské styly, aby sloužily jeho osobním zájmům a zvýšily jeho prestiž. Přizpůsobuje své chování tak, aby z každé situace získal co nejvíce pro sebe. Může uplatnit styl 9,1 pro dosažení cílů prostřednictvím vlivu na jedince, zatímco styl 1,9 použije pro budování důvěry s jinými. Jeho přístup k práci je založen na principu oboustranné výhody – vynakládá úsilí pouze tehdy, když za to očekává odpovídající odměnu (Cejthamr, Dědina 2010).

Autoři konceptu manažerské mřížky zdůrazňují, že manažeři obvykle adoptují jeden dominantní styl řízení, který preferují a nejčastěji aplikují. Kromě toho došli k poznání, že manažeři disponují takzvaným záložním stylem, na který se spoléhají v případech, kdy jejich hlavní metoda vedení nevede k očekávaným výsledkům (Cejthamr, Dědina, 2010).

Původně byl za ideální považován týmový styl vedení. Avšak s časem autoři manažerské mřížky dospěli k poznání, že není možné označit jeden jediný styl řízení jako univerzálně nejlepší. Uvědomili si, že v závislosti na konkrétní situaci může být vhodnější aplikovat jiný styl vedení. Toto pochopení vedlo k rozvoji nového přístupu v oblasti řízení, zvaného situační přístup, který zdůrazňuje flexibilitu ve výběru stylu vedení podle aktuálních okolností.

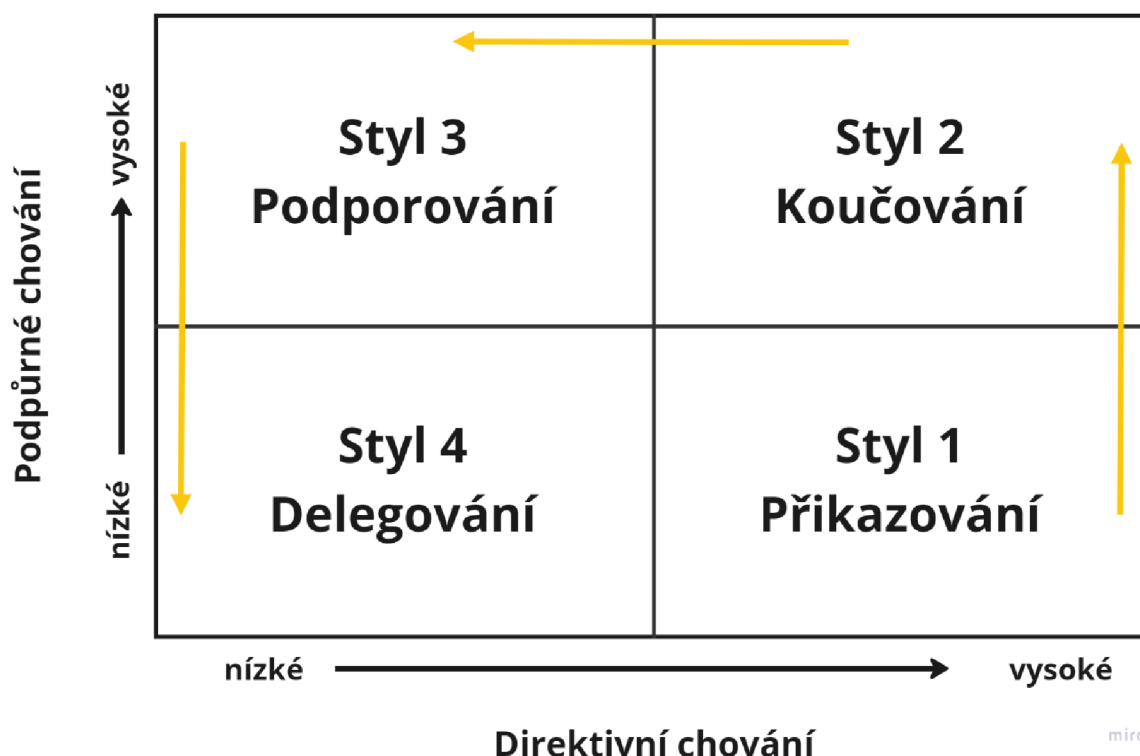
3.2.6 Situační vedení

Situační vedení je proměnlivý proces, který se soustředí na růst a adaptabilitu manažera ve vztahu k týmu, jenž řídí. V tomto přístupu není úkolem manažera neustále vydávat příkazy, provádět kontrolu nebo poskytovat podporu, což je časově i finančně náročné. Spíše je cílem inspirovat členy týmu k aktivnímu zapojení, zodpovědnosti a akceptaci svých rolí. Díky tomu manažer pověřuje ostatní pravomocemi, což poskytuje týmu větší samostatnost. Členové týmu tak nevkládají všechny problémy do rukou manažera, ale sami se aktivně podílejí na hledání řešení, což vede k menšímu množství konfliktů a snižuje potřebu neustálého dohledu. Manažer se pak může soustředit na strategické úkoly a zapojit se do kontroly pouze v rozhodujících okamžicích nebo při hodnocení výsledků. Vzhledem k dynamické povaze situačního vedení mohou nastat situace, kdy se úroveň týmové

výkonnosti sníží a manažer musí zareagovat změnou stylu vedení, aby tým navrátil na požadovanou úroveň. K poklesu může dojít z důvodu nových přírůstků v týmu, chyb v manažerském hodnocení, nebo kvůli změnám strategie, s nimiž se tým neztotožní, jak popisuje Blažek (2014).

Plamínek (2018) a Blažek (2014) uvádějí teorii od P. Herseyho a H. K. Blancharda z roku 1997 jako nejvýznamnější přístup k situačnímu vedení. Tato teorie rozlišuje čtyři různé styly (fáze) manažerského chování, jak je vidět na obrázku.

Obrázek 4: styly manažerského chování



Zdroj: vlastní zpracování (2024).

Z obrázku můžeme vyčíst, že jednotlivé styly jsou fázemi v cyklu chování se manažera k jeho podřízeným pracovníkům. Na horizontální „ose“ se posouváme na úrovních direktivního chování a na vertikální na „ose“ podpůrného chování manažera.

1. Přikazování

V první fázi manažer uplatňuje vysokou úroveň direktivity, stanovuje úkoly, termíny a metody jejich vykonávání. Přestože oceňuje dovednosti a schopnosti svých pracovníků, vyžaduje po nich důkladnou kontrolu a poskytuje jim pravidelnou zpětnou vazbu.

2. Koučování

Ve druhém stylu/fázi manažer kombinuje vysokou úroveň direktivního vedení s výrazným podpůrným chováním. To znamená, že i když manažer nadále specifikuje, co má být uděláno, kdy a jak, současně se věnuje většímu vysvětlování a zapojování pracovníků do procesu. I přesto, že je zachována vysoká míra kontroly a častá zpětná vazba, manažer také podporuje rozvoj pracovníků, dává jim prostor pro diskusi a předkládání vlastních nápadů. Diskuse s týmem má za cíl nejen rozvoj pracovníků, ale i ověření správnosti vlastních rozhodnutí manažerem.

3. Podporování

V tomto třetím stylu řízení manažer omezuje přímou kontrolu a direktivní přístup, zatímco zároveň poskytuje silnou podporu. Tento způsob zahrnuje posílení pravomocí zaměstnanců a přenesení části zodpovědnosti za úkoly na ně. V interakcích s týmem manažer vystupuje spíše jako mentor nebo mediátor při řešení problémů, kladouc důraz na aktivní poslech zaměstnanců, aby mohl jejich potřeby a situace lépe pochopit a efektivněji jim poskytnout podporu nebo radu. Kontrola ve své tradiční formě není hlavním nástrojem; namísto toho manažer ve spolupráci s týmem vyhodnocuje výsledky práce.

4. Delegování

V čtvrtém stylu/fázi je charakteristické jak nízká míra direktivního vedení, tak nízká úroveň podpůrného chování ze strany manažera. Pracovníci získávají významnou autonomii v rozhodování o tom, jaké úkoly budou plnit, kdy a jakým způsobem je provedou. Manažer má za to, že zaměstnanci jsou dostatečně zkušení a samostatní, aby mohli své úkoly zvládat bez potřeby častých zásahů nebo podpory z jeho strany.

3.3 Vedení

Armstrong (2015) definuje vedení jako manažerskou disciplínu zaměřenou na motivaci lidí k maximálnímu výkonu při dosahování cílů. Lídr má za úkol ovlivňovat ty, kteří nejsou sami motivováni k dosažení stanovených cílů, tak, aby se změnilo jejich přesvědčení a zvýšila se jejich ochota tyto cíle splnit. Součástí umění vedení jsou tyto schopnosti:

- inspirování ostatních k dosahování lepších výkonů;
- ovlivňování ostatních, aby byli ochotni změnit své chování;
- vysvětlování ostatním, co je třeba vykonat a jakým způsobem toho dosáhnout;
- uvědomění si, že lídr dosahuje úspěchů skrze práci ostatních;
- schopnost vést ostatní k akci, která zajistí dosažení stanovených cílů.

Vedení představuje dlouhodobý proces, jehož cílem je ovlivnit ostatní k lepší práci. Klíčovou součástí efektivního vedení je zájem o zaměstnance, jejich motivace a pochopení, a zároveň zohlednění zájmů organizace. Pro každou firmu, která si klade za cíl generovat zisk, je vedení nezbytné. Jeho úkolem je dosahovat výsledků prostřednictvím práce zaměstnanců, přičemž se věnuje jak plnění úkolů, tak i potřebám a požadavkům těchto zaměstnanců, popisuje Pilařová (2016).

Pravý leader by měl disponovat určitými charakteristikami a schopnostmi pro svou roli. Leadereři mají dvě hlavní úkoly: dosáhnout cílů a udržovat harmonii ve vztazích mezi lidmi. Leader se soustředí na plnění stanovených cílů a při špatném vedení může dojít k disharmonii a narušení týmového ducha. Od leaderů se očekává zodpovědnost, schopnost adaptace, příprava podmínek pro vynikající výsledky, důvěra v tým a vedení organizace. Na leaderech je nejvíce oceňován entuziasmus, podpora ostatních, schopnost naslouchat a rozvíjet lidi kolem sebe (Blažek, 2014).

3.4 Řízení a vedení

Debaty o rozdílech mezi vedením a řízením jsou časté a názory na jejich vztah se různí. Armstrong (2015) poukazuje na problém, když tvrdí, že vedení zahrnuje prvky řízení a řízení zahrnuje prvky vedení, což činí jejich oddělení složitým. Existují spory ohledně toho, který z těchto dvou aspektů je důležitější. Někteří odborníci považují vedení a řízení za synonyma, tedy pojmy s identickým významem, zatímco jiní je vidí jako odlišné, avšak úzce spojené

a vzájemně se doplňující aktivity. Další skupina odborníků vnímá řízení jako součást vedení a existují i názory, které vedení považují za nadřazené a řízení znevažují.

3.5 Rozdíl mezi manažerem a lídrem

Pojem "manažer" se váže k formálně definované pracovní pozici v organizaci, zatímco "leader" je spíše rolí, do které člověk vstupuje neformálně svým přirozeným vedením. Zatímco manažer je jmenován do své role organizačním rozhodnutím, leader se stává vedoucím osobou přirozeně, skrze vlastnosti a schopnosti, které v sobě má. Manažer se zaměřuje na efektivní řízení a vedení organizace, zatímco leader je tvůrcem řídicího systému a vize (Blažek, 2014).

Nejzásadnější rozdíly mezi manažerem a lídrem spočívají v způsobu, jakým komunikují s lidmi v rámci organizace. Manažer prioritizuje cíle organizace a zaměřuje se na výkonnost a splnění úkolů svých podřízených. Jeho hlavní úlohou je řízení zaměstnanců k dosahování daných cílů. Naopak lídr se soustředí na vztahy s lidmi, snaží se je inspirovat a získat si jejich podporu, aby se stali samostatnými a angažovanými následovníky. Lídr tvoří vizi a snaží se zapojit ostatní do její realizace, často využívá své charisma. Manažer disponuje odbornými znalostmi a praxí a má schopnost rozhodovat a uplatňovat svou autoritu z pozice své funkce v organizaci. Ideální vedoucí by měl kombinovat charakteristiky obou rolí (Pilařová, 2016).

Cejthamr a Dědina (2010) popisují, jak Zaleznik (2004) rozlišoval mezi manažerem a lídrem na základě jejich přístupu k cílům, práci a mezilidským vztahům. Tyto rozdíly popisuje tabulka níže.

Tabulka 1: Rozdíl mezi manažerem a lídrem

Manažer	Lídr
Zaujímá neosobní nebo pasivní postoje.	Zaujímá osobní postoje a aktivně přistupuje k cílům.
Cíle vycházejí z nezbytností.	Cíle vycházejí z tužeb.
Jsou reaktivní, reagují na problémy.	Jsou aktivní, přinášejí řešení a vize.
Vyvažují protichůdné názory, hledají kompromisy mezi protichůdnými hodnotami.	Vyvíjejí nové přístupy, otevírají nové možnosti.
Pro akceptaci cílů podřízenými průběžně koordinuje a vyvažuje hodnoty, které stojí proti sobě.	Vytváří vzrušení z práce a vytváří volby.
Ve vztazích k ostatním lidem projevují málo emocí.	Ve vztazích projevují hodně emocí, jsou empatičtí a řeší, jak jejich jednání na lidi působí.
Fungují jako uchovatelé hodnoty a současného pořádku, se kterými se ztotožňují a získávají za to odměny.	V organizaci sice pracují, ale nenáleží k ní, smysl pro identitu ke společnosti nezávisí na členství nebo zastávané roli, hledají příležitosti ke změně.

Zdroj: vlastní zpracování (2024).

Z tabulky je vidět, že manažer se primárně soustředí na manažerské funkce, zatímco vedoucí klade důraz na komunikaci, motivaci a podporu jako na klíčové nástroje pro ovlivňování lidí a zlepšování jejich výkonu.

4 Vlastní práce

Pro tuto práci byl vybrán velmi malý podnik, který má jasné a specifické zaměření a s tím i poměrně malou a jasnou hierarchii.

4.1 Popis podniku

Podnik s názvem Kurzy hrou byl založen v roce 2023, původně pod názvem Etiketa hrou na České zemědělské univerzitě v Praze, v rámci studijního programu Inovativní podnikání. Zakladatelé Sára a Ondřej jsou studenti tohoto programu. Podnik je pod legální záštitou společnosti GimiTimi, družstvo.

4.1.1 GimiTimi, družstvo

Obchodní firma: GimiTimi, družstvo

Sídlo podniku: Kamýcká 959, 165 00 Praha – Suchdol

IČO: 13979604

Právní forma: Družstvo

Datum vzniku a zápisu: 15. 11. 2021

Spisová značka: Dr 8930/MSPH Městský soud v Praze

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti: Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků
Zprostředkování obchodu a služeb
Zastavářenská činnost a maloobchod s použitým zbožím
Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
Fotografické služby
Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
Poskytování služeb pro právnické osoby a svěřenské fondy
Poskytování služeb spojených s virtuálním aktivem

Statutární orgán:

Členové představenstva – Stella Sobotková, Šimon Pechar, Ondřej Zákora

4.1.2 Struktura GimiTimi

Společnosti GimiTimi funguje formou ploché struktury, tzv. týmová společnost. To znamená, že nemá žádné nadřízené ani podřízené. Všichni členové mají stejné rozhodovací právo, i přestože nejsou členy představenstva. Pod záštitou této právnické osoby vzniká několik „projektů“, které fungují nezávisle na sobě pod vedením jiných osob – stále členy GimiTimi, družstvo. Tyto projekty mají jediné společné, a to zastupující firmu, která je pro ně jakousi legální záštitou fungování. Můžeme si to představit jako střediska ve firmě. Avšak ne vždy musí být všichni vedoucí projektu z dané společnosti. Stačí, aby alespoň jeden z nich byl členem a další může být ze společnosti jiné v rámci programu Inovativní podnikání.

V GimiTimi, družstvo vznikl projekt Kurzy hrou, který řídí jeho dva zakladatelé. Jeden z GimiTimi, družstvo a druhý z firmy jiné.

4.1.3 Struktura projektu

Projekt má velmi malou strukturu, díky jeho nedávnému založení a jednoduchosti předmětu činnosti. V jeho vedení se nachází dvě fyzické osoby (Sára, dále „vedoucí pracovník 1“ a Ondřej, dále „vedoucí pracovník 2“), které mají stejné rozhodovací právo, vždy 50 %. Toto rozhodovací právo se využívá například při inovování, či strategických rozhodnutích. Oba dva zastávají roli, kterou si přiřadili na základě potřeb podniku. Vedoucí pracovník 1 (dále jen „vedoucí pracovník“) se přímo stará o lidské zdroje v podniku a logistiku kolem kurzů. Vedoucí pracovník 2 se stará o prodej kurzů a celkovou komunikaci se zákazníky.

V podniku se také nyní nachází 4 zaměstnanci na DPČ, dále „podřízený pracovník 1-4“. Jejich rolí je lektorování na domluvených kurzech ve školách. Jedná se vždy o studenty vysoké školy pedagogické v Praze. Tímto parametrem si projekt částečně snaží udržet kvalitu odvedené práce, protože se vedoucí pracovníci domnívají, že se student studující pedagogickou školu zajímá o vzdělávání dětí a chce se v tomto odvětví rozvíjet. Pokud je studentovi předložena nabídka mít brigádu v tomto odvětví bez nutnosti předchozích zkušeností, plus je práce kvalitně ohodnocena, tak bude následně pracovník vykonávat svou práci svědomitě a s nejlépe dosaženými výsledky.

4.1.4 Přístup vedoucích pracovníků

V rámci daného projektu se vedoucí pracovníci snaží implementovat inovativní přístup k řízení, který spočívá v kombinaci různých stylů vedení s cílem vytvořit produktivní a respektující pracovní prostředí. Vedoucí chtějí, aby byli vnímáni jako autority, jejichž slovo má váhu a je následováno, zároveň chtějí být respektováni za své vedení a rozhodování. Nicméně, součástí jejich filozofie je také uznání, že nikdo není dokonalý, včetně nich samotných. S tímto přístupem je cílem, aby podřízený, pokud se domnívá, že návrh nebo rozhodnutí vedoucího není nejvhodnější pro úspěch projektu, je povzbuzován, aby tuto obavu vyjádřil a předložil alternativní řešení.

Tento přístup k řízení a komunikaci je záměrně zdůrazňován již během úvodního pohovoru s potenciálními pracovníky, aby byli na takovou kulturu připraveni a mohli od samého začátku s touto filozofií počítat. Cílem je vytvořit prostředí, kde je otevřenost a transparentnost klíčovými hodnotami nejen ve vztahu k podřízeným, ale i mezi kolegy na stejné úrovni, a dokonce i vůči nadřízeným. Projekt klade důraz na kontinuální rozvoj ve všech aspektech – ať už jde o zdokonalování procesů, zvyšování finančních obrátů, rozšiřování velikosti projektu, ale také osobní a profesní růst jeho členů, včetně těch, kteří jsou na podřízených pozicích. Cílem tedy je nejen dosáhnout obchodních úspěchů, ale také podporovat rozvoj a spokojenost všech zaměstnanců, což přispívá k pozitivní a dynamické pracovní atmosféře.

4.1.5 Služby projektu

Kurzy hrou pořádají vzdělávací kurzy pro studenty základních škol. Podnik pomáhá dětem získávat dovednosti ze světa dospělých v tématech jako jsou společenská etiketa, prezentační a rétorické dovednosti a nově vznikající digitální gramotnost. Kurzy se uskutečňují přímo na školách ve vybraných třídách.

Kurzy se snaží omezit klasickou frontální výuku a nechávají studenty, aby byli velkou součástí kurzů – snaží se o zapojení každého jednotlivého žáka do dění a pokud o to stojí, vedou se s nimi dialogy na daná témata. Není cílem kurzu, aby student odcházel pouze s nabytými znalostmi, ale rovnou vyzkoušenými dovednostmi. Proto je kurz uzpůsoben tak, aby si studenti skoro vše vyzkoušeli na vlastní kůži, a měli tak možnost si to rovnou osvojit.

4.1.6 Popis kurzů

Kurzy hrou popisují na svých stránkách své kurzy velmi přátelsky, neformálně a se snahou o vtip.

4.1.6.1 Den etikety

"Znají Vaši žáci všechny základy společenského chování, nebo se jim někdy vymykají?"

Během dvou školních hodin provedeme žáky základy společenské etikety zasazenými do simulovaného dne. Pro každou z níže popsaných situací dostanou studenti několik rad a tipů pro chování dle společensky platných pravidel. V jednotlivých scénách studenty zapojujeme, pomáhají nám tvořit jedinečnost každého kurzu. Látka je pro ně tak mnohem uchopitelnější, nežli by tomu bylo při strohém výkladu. Po absolvování kurzu si studenti zaručeně ostudu nikde neutrhnou." (Kurzy hrou, 2024)

Program:

"Ráno se děti probudí a projdou si ranní rutinou tak, aby vypadali k světu. Dopoledne pohostí návštěvu s prvotřídně prostřeným stolem. Po obědě se s návštěvou vydáme ven mezi lidi a projedeme se hromadnou dopravou, která nás zaveze až před dveře kina. Po napínavém filmu nám zakručí v břiše, a proto skočíme do restaurace, kde si objednáme naši oblíbenou svíčkovou s pěti knedlíky. Po zaplacení a tučném dýšku číšníkovi se vydáme již domů, kde si projdeme večerní rutinou. A hurá do hajan!" (Kurzy hrou, 2024)

4.1.6.2 Zrození rétora

"Přijde Vaším studentům prezentování trapné, nebaví je nebo se ho dokonce bojí? Během 4 hodin dovedeme děti k naprosto přirozenému výstupu z komfortní zóny, postaví se před třídu a odprezentují probíranou látku. Samozřejmě nenásilně :D. V rámci kurzu si děti projdou systematicky zvolenými prezentačními hrami, které odbourávají pocit trapnosti prezentování před třídou, nezájem a strach z něj." (Kurzy hrou, 2024)

Program:

"Žáky nejdříve pořádně rozmluvíme a rozproudíme energii v celé třídě. Jakmile bude třída pořádně živá a správně naladěná začneme je povzbuzovat k postupnému mluvení před svými vrstevníky. Jednotlivé stupně her budou dětem pomáhat vystoupit z komfortní zóny. Od mluvení na svém místě v lavici se dítě dostane k tomu, že se s chutí postaví před celou třídu a odprezentuje jim třeba složitou látku z přírodovědy. V druhé části dětem předáme znalosti, jak prezentovat jako profík. Díky hrám si to i sami vyzkouší a natrénují. A aby se prezentování neustále ve Vašich třídách zlepšovalo, tak tyto hry bude moci následně používat i Vaše učitelka při jakékoliv další prezentaci s třídou." (Kurzy hrou, 2024)

4.1.7 Vize

Vizí projektu Kurzy hrou je dělat osvětu v tématech, které běžný školní systém nezvládne pojmout. V marketingovém pojetí popisuje podnik svoji vizi následovně: Být chybějícím dílkem v základním vzdělání dětí.

4.2 Výzkumná část

Pro výzkum stylu řízení vedoucího pracovníka byl vybrán test „GRID“, známý taky pod názvem „*Manažerská mřížka*“, jak ji popisují Blake a Moun-ton (1964).

. Test byl zaslán jak vedoucímu pracovníkovi, tak i podřízeným pracovníkům, aby se docílilo oboustrannému šetření. Test pracovníci obdrželi v elektronické podobě společně s jeho vysvětlením. Byli obeznámeni s tím, že test slouží jako výzkum do praktické části bakalářské práce studenta na vysoké škole. Zároveň se jim dostalo, že žádná z odpovědí není dobře ani špatně. Cílem je, aby volili dle svého uvážení a pravdy. Také bylo podotknuto, že testy jsou anonymní, což zvýší upřímnost v odpovědích díky eliminaci strachu z případného postihu. Pro získání co nejpřesnějších dat byli podrobeni testu i pracovníci, kteří v podniku již nepracují.

Vedoucí pracovník podniku Kurzy hrou odpovídal dle toho, jak on sám reaguje v daných situacích v rámci podniku. Pracovníci odpovídali dle toho, jakou mají zkušenost s vedením jejich nadřízeného pracovníka.

4.2.1 Manažerská mřížka

Zkoumaný test (příloha č. 1) obsahoval 36 otázek pro vedoucího manažera a stejný počet pro podřízené pracovníky. U každé z otázek byla dvojice odpovědí, u kterých byly rozděleny tři body dle osobních preferencí a vědomí, jak je podnik řízen. Manažer se s testem setkal poprvé, proto mu byla poskytnuta potřebná instruktáž. Pro účely výzkumu test vyplnil s ochotou.

Podřízení pracovníci se s testem setkali také poprvé a bylo jim zdůrazněno, že test je formulovaný pro pozici vedoucího pracovníka. Proto si veškeré otázky mají formulovat dle potřeb pro cíl vyplnění testu.

4.2.2 Zpracování výzkumu

Po vyplnění a odeslání výsledků testů, byla data vložena do přehledné tabulky níže. U vedoucího pracovníka bylo zjištění jednodušší, jelikož se jednalo pouze o jednoho respondenta. U podřízených pracovníků trvalo vyhodnocení o trochu déle.

4.2.2.1 Vedoucí pracovník

Z následující tabulky na obrázku jsou vidět výsledky vedoucího pracovníka odpovědí z testu. Písmena označují zvolenou odpověď u dané otázky a čísla v buňce hned vedle zvolený počet bodů, které vedoucí pracovník přidělil.

Tabulka 2: Výsledky testu vedoucího pracovníka

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.			B 3		A 0	
2.				A 3	B 0	
3.		A 3	B 0			
4.			A 2	B 1		
5.	B 3					A 0
6.				B 1	A 2	
7.		A 2				B 1
8.	A 0		B 3			
9.		B 3				A 0
10.	A 0			B 3		
11.					B 1	A 2
12.		B 1	A 2			
13.		A 3			B 0	
14.			B 2	A 1		
15.		B 0				A 3
16.	A 3				B 0	
17.	B 2	A 1				
18.	B 2				A 1	
19.			A 3			B 0
20.	A 3			B 0		
21.			A 1		B 2	
22.	B 3					A 0
23.		A 2				B 1
24.				A 2	B 1	
25.		B 2		A 1		
26.	B 2			A 1		
27.					B 3	A 0
28.	B 1	A 2				
29.			B 3	A 0		
30.	A 1		B 2			
31.		A 1			B 2	
32.				B 2		A 1
33.		B 3				A 0
34.		A 3		B 0		
35.					A 3	B 0
36.	A 3		B 0			
Celkem	23	26	21	15	15	0 8

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Z tabulky na obrázku je patrné, že vedoucí pracovník přidělil nejvíce bodů k těm odpovědím, které odkazují na styl „9+9 – styl cukr a bič“, tedy přesně 26 bodů.

Druhý preferovaný styl vedoucího pracovníka je „9,9 – asertivní, týmový vedoucí“ s celkovými 23 body. Hned jen o pár bodů níže s 21 body je styl „9,1 – direktivní autorita“.

4.2.2.2 Podřízení pracovníci

Test byl předložen čtyřem podřízeným pracovníkům, z nichž jeden je již bývalým pracovníkem projektu. Byl vyzdvižen fakt, že se jedná čistě o výzkum do bakalářské práce a zároveň bylo zdůrazněno, že výsledky aktuálních pracovníků nijak neovlivní to, jak na ně bude následně nahlíženo, či to změní jejich mzdové ohodnocení.

- **Podřízený pracovník 1**

Tabulka 3: Výsledky testu podřízeného pracovníka 1

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.			B 2		A 1	
2.				A 3	B 0	
3.		A 2	B 1			
4.			A 2	B 1		
5.	B 1					A 2
6.				B 2	A 1	
7.		A 2				B 1
8.	A 2		B 1			
9.		B 1				A 2
10.	A 2			B 1		
11.					B 2	A 1
12.		B 2	A 1			
13.		A 3			B 0	
14.			B 3	A 0		
15.		B 1				A 2
16.	A 3				B 0	
17.	B 3	A 0				
18.	B 3				A 0	
19.			A 2			B 1
20.	A 3			B 0		
21.			A 2		B 1	
22.	B 3					A 0
23.		A 1				B 2
24.				A 3	B 0	
25.		B 2		A 1		
26.	B 2			A 1		
27.					B 2	A 1
28.	B 2	A 1				
29.			B 2	A 1		
30.	A 2		B 1			
31.		A 2			B 1	
32.				B 3		A 0
33.		B 2				A 1
34.		A 2		B 1		
35.					A 2	B 1
36.	A 2		B 1			
Celkem	28	21	18	17	10	14

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Podřízený pracovník 1 vnímá jako preferovaný styl „9,9 – asertivní, týmový vedoucí“. Celkem 28 bodů. S velkým odstupem bodů má pracovník pocit, že se v projektu uplatňuje

styl „9+9 – cukr a bič“. A následně vyhodnotil styly „9,1 – direktivní autorita“ a „5,5 – styl kompromisů“ téměř stejně, 18 a 17 bodů.

- **Podřízený pracovník 2**

Tabulka 4: Výsledky testu podřízeného pracovníka 2

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.			B 0		A 3	
2.				A 2	B 1	
3.		A 2	B 1			
4.			A 1	B 2		
5.	B 1					A 2
6.				B 1	A 2	
7.		A 3				B 0
8.	A 2		B 1			
9.		B 2				A 1
10.	A 1			B 2		
11.					B 2	A 1
12.		B 2	A 1			
13.		A 0			B 3	
14.			B 2	A 1		
15.		B 1				A 2
16.	A 1				B 2	
17.	B 1	A 2				
18.	B 0				A 3	
19.			A 2			B 1
20.	A 1			B 2		
21.			A 1		B 2	
22.	B 2					A 1
23.		A 2				B 1
24.				A 1	B 2	
25.		B 1		A 2		
26.	B 1			A 2		
27.					B 3	A 0
28.	B 1	A 2				
29.			B 0	A 3		
30.	A 1		B 2			
31.		A 2			B 1	
32.				B 2		A 1
33.		B 2				A 1
34.		A 0		B 3		
35.					A 3	B 0
36.	A 2		B 1			
Celkem	14	21	12	23	27	11

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Podřízený pracovník 2, jak je vidět z tabulky na obrázku, vidí jako nejpoužívanější styl „1,9 – vedoucí zájmového spolku“, tedy 27 bodů. Dále vyhodnotil s 23 body jako druhý převládající styl v projektu „5,5 – styl kompromisů“ a s 21 body styl „9+9 – cukr a bič“.

- Podřízený pracovník 3

Tabulka 5: Výsledky testu podřízeného pracovníka 3

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.			B 1		A 2	
2.				A 2	B 1	
3.		A 2	B 1			
4.			A 2	B 1		
5.	B 2					A 1
6.				B 1	A 2	
7.		A 2				B 1
8.	A 2		B 1			
9.		B 3				A 0
10.	A 1			B 2		
11.					B 3	A 0
12.		B 2	A 1			
13.		A 1			B 2	
14.			B 1	A 2		
15.		B 2				A 1
16.	A 0				B 3	
17.	B 1	A 2				
18.	B 1				A 2	
19.			A 2			B 1
20.	A 0			B 3		
21.			A 1		B 2	
22.	B 3					A 0
23.		A 1				B 2
24.				A 2	B 1	
25.		B 1		A 2		
26.	B 0			A 3		
27.					B 2	A 1
28.	B 1	A 2				
29.			B 1	A 2		
30.	A 1		B 2			
31.		A 0			B 3	
32.				B 2		A 1
33.		B 1				A 2
34.		A 1		B 2		
35.					A 3	B 0
36.	A 2		B 1			
Celkem	14	20	14	24	26	10

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Z tabulky na obrázku je vidět, že podřízený pracovník 3 vidí v projektu převládat styl řízení „1,9 – vedoucí zájmového spolku“, celkem 26 bodů. Jen o 2 body méně, tedy 24, přidal k stylu „5,5 – styl kompromisů“ a následně 20 bodů ke stylu „9+9 – cukr a bič“.

- **Podřízený pracovník 4**

Tento podřízený pracovník opustil projekt dva týdny před vyplněním testu. Projekt opustil v dobrém a byl více než ochotný test podstoupit.

Tabulka 6: Výsledky testu podřízeného pracovníka 4

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.			B 2		A 1	
2.				A 2	B 1	
3.		A 2	B 1			
4.			A 1	B 2		
5.	B 2					A 1
6.				B 2	A 1	
7.		A 3				B 0
8.	A 2		B 1			
9.		B 2				A 1
10.	A 2			B 1		
11.					B 1	A 2
12.		B 2	A 1			
13.		A 2			B 1	
14.			B 2	A 1		
15.		B 1				A 2
16.	A 3				B 0	
17.	B 2	A 1				
18.	B 2				A 1	
19.			A 3			B 0
20.	A 3			B 0		
21.			A 3		B 0	
22.	B 3					A 0
23.		A 1				B 2
24.				A 3	B 0	
25.		B 1		A 2		
26.	B 2			A 1		
27.					B 2	A 1
28.	B 2	A 1				
29.			B 3	A 0		
30.	A 1		B 2			
31.		A 2			B 1	
32.				B 3		A 0
33.		B 2				A 1
34.		A 2		B 1		
35.					A 2	B 1
36.	A 2		B 1			
Celkem	26	22	20	18	11	11

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Z tabulky na obrázku je patrné, že podřízený pracovník 4 přidělil body k odpovědím tak, že jako upřednostňovaný styl řízení v projektu vnímal „9,9 – asertivní, týmový vedoucí“, celkem 26. Jako druhý s velkým odstupem od prvního „9+9 - styl cukr a bič“ s 22 přidělenými body a s 20 body styl „9,1 – direktivní autorita“.

5 Zhodnocení výsledků

Práce se nejdříve zaměří na zvědomení práce s možnými faktory, které mohli ovlivnit výsledky testu u jednotlivých respondentů. Následně porovná výsledky testů podřízených pracovníků mezi sebou, a následně porovná výsledky vedoucího pracovníka s výsledky podřízených pracovníků.

5.1 Faktory ovlivňující výsledky

Jsou jisté faktory, které mohly ovlivnit pracovníky při vyplňování testu a je důležité je brát v potaz, při následném vyhodnocování výsledků.

Respondenti mohou odpovídat na otázky způsobem, který považují za přijatelný nebo očekávaný společností nebo autoritami. V kontextu prostředí projektu mohou pracovníci upravit své odpovědi ve snaze prezentovat se lépe, než jaká je realita nebo odpovídat tak, jak si myslí, že by jejich odpovědi měly znít z pohledu jejich nadřízených pracovníků. Toto může vést k nesprávnému interpretování skutečných názorů, jelikož odpovědi by nemusely odrážet upřímné názory podřízených pracovníků.

Obavy z možných negativních důsledků za upřímné a třeba nepříjemné odpovědi mohou pracovníky vést k tomu, že své skutečné názory zatají nebo upraví. Pracovníci se mohou bát, že výsledky budou použity proti nim, což by mohlo vést k nedůvěře v anonymitu výsledků testu a obavě z možného negativního vlivu na jejich pracovní postavení nebo vztah s nadřízenými pracovníky.

Pokud jsou otázky v testu formulovány nejasně nebo jsou příliš složité, může to vést k nedorozuměním a nesprávnému vyplňování testu. To je způsobeno tím, že pracovníci si mohou vyložit otázky různě, což může ovlivnit relevanci a přesnost jejich odpovědí.

Pracovníci, kteří jsou více angažováni a spokojeni v projektu, mohou mít tendenci hodnotit styl vedení svého nadřízeného pozitivněji, zatímco ti, kteří jsou méně spokojeni nebo mají negativní zkušenosti, mohou být kritičtější. Důležitým parametrem je kolik jednotliví podřízení pracovníci absolvovali kurzů a také jak rychle se jim podařilo se zaučit. Pokud jim práce hned nesedla a chvíli se s ní prali, může pracovník vnímat přístup vedoucích pracovníků jinak než ten, kterému práce sedla a celým procesem zaučení prošel rychleji. Informace o absolvovaných kurzech lektory si vedoucí pracovníci uschovávají a náležitě s nimi pracují.

Posledním faktorem můžou být předchozí zkušenosti s pozitivními nebo negativními styly vedení. Pokud měli v minulém zaměstnání například silně autoritářského vedoucího, který byl třeba velmi přísný, můžou být na tento typ řízení citlivější a budou si více všimnout sebemenšího náznaku podobného stylu řízení u aktuálních nadřízených.

5.2 Porovnání výsledků podřízených zaměstnanců

Tabulka 7: Výsledky testů všech podřízených pracovníků

Pracovníci	Styly řízení					
	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Podřízený pracovník 1	28	21	18	17	10	14
Podřízený pracovník 2	14	21	12	23	27	11
Podřízený pracovník 3	14	20	14	24	26	10
Ex podřízený pracovník 4	26	22	20	18	11	11

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Na základě výsledků testů podřízených pracovníků, které jsou vidět v tabulce lze konstatovat, že vnímání stylů vedení se mezi podřízenými liší, ale existují určité společné charakteristiky. Podřízení pracovníci se shodli na dvou převažujících stylech řízení, které preferují: "Asertivní týmový vedoucí" a "Vedoucí zájmového spolku". Tyto styly odrážejí preferenci podpory, spolupráce a zapojení týmu.

Podřízený pracovník 1 vnímá vysokou preferenci v projektu stylu "99 – asertivního, týmového vedoucího", což naznačuje silnou orientaci právě na týmovou spolupráci. Tento pracovník také vnímá styl "9+9 – cukr a bič", ale s výrazně nižším počtem bodů, což ukazuje, že i když je určitá míra potřeby autority a disciplíny vnímána, preferuje se přístup založený na spolupráci a podpory.

Podřízený pracovník 2 a 3 vnímají jako nejpoužívanější styl "1,9 – vedoucí zájmového spolku". Pracovníci tak oba vnímají, že prostředí v projektu je méně direktivní a více zaměřené na zapojení členů týmu do rozhodovacího procesu. Vnímají tak, že vedoucí pracovníci jsou jim více otevření a berou je nejspíš jako sobě rovné.

Podřízený pracovník 4, který opustil projekt, přesto silně vnímal týmový styl řízení. Tento pracovník, má dle možných faktorů ovlivňujících výsledky nejvyšší pravděpodobnost

na upřímnost zodpovězení testu. Tedy by se očekávalo, že bude přístup vedoucího pracovníka vnímat kritičtěji a nebude se bát negativnější „zpětné vazby“. I přesto vyhodnotil preferovaný styl řízení u nadřízeného jako týmově podporující.

5.3 Porovnání výsledků nadřízeného a podřízených pracovníků

Tabulka 8: Výsledky testů vedoucího a podřízených pracovníků

Pracovníci	Styly řízení					
	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Vedoucí pracovník	23	26	21	15	15	8
Podřízený pracovník 1	28	21	18	17	10	14
Podřízený pracovník 2	14	21	12	23	27	11
Podřízený pracovník 3	14	20	14	24	26	10
Ex podřízený pracovník 4	26	22	20	18	11	11

Zdroj: Vlastní zpracování (2024).

Jak je vidět z výsledků v tabulce, tak vedoucí pracovník vnímá u sebe jako preferovanou kombinaci vysokých očekávání a pevné kontroly, tedy styly "9+9 – cukr a bič" a v menší míře "9,1 – direktivní autorita". Naopak podřízení pracovníci vnímají spíše participativní a podporující přístup, tedy "9,9 – asertivní, týmový vedoucí" a "1,9 – vedoucí zájmového spolku".

Z výsledků je tedy patrné, že se vedoucí pracovník vnímá mnohem kritičtěji, než jej vnímají jeho podřízení. Jedním z hlavních důvodů je fakt, vedoucí pracovníci se obecně snaží o celkovou prosperitu projektů/podniků a dosahování výsledků, což podřízení pracovníci ne vždy vnímají. Dle tabulky je tedy jasné, že vedoucí pracovník je schopný „maskovat“ autoritativní rozhodnutí do týmového zapojení, a tím tedy eliminuje vnímání sebe podřízenými jako autoritáře. Zároveň to také značí, že dosáhl takové úrovně týmového řízení, kdy již lidi pod sebou neřídí, ale skutečně je vede jako správný lídr.

5.4 Návrh na zlepšení stylu řízení

S ohledem na pozitivní „zpětnou vazbu“ z testu by mohl vedoucí pracovník zkusit posunout hranice pro zefektivnění postupů práce. Pokud mu již jde komunikování požadavků, či rozkazů tou formou, kterou podřízení pracovníci nevnímají jako styl autoritativního rozkazování, může zkusit své podřízené více zapojit do procesů a přenechat jim větší kus práce. Zkoušet více delegovat rutinní nebo jednodušší úkony, což by mohlo podpořit vzájemnou důvěru v projektu. Podřízení pracovníci se budou cítit, že mají důvěru u nadřízených, což může zlepšit pracovní morálku a celkovou kulturu v projektu. Na druhou stranu vedoucí budou mít volnější ruce a budou se moci věnovat rozvoji a inovacím projektu.

Pokud se bude tímto způsobem důvěra budovat, získá tím vedoucí pracovník prostor na případné autoritativní rozhodování. Podřízení jej nebudou vnímat jako zlého autoritáře, ale jako někoho, kdo jen potřebuje udělat rychlé rozhodnutí. Bude tak vnímán mnohem pozitivněji, protože bude mít u svých podřízených vybudovanou důvěru v tom smyslu, že by se po nich v krajních mezích například „nevozil“ jen tak pro nic za nic. Získá tím potřebný prostor pro možné ústupky ze svého přirozeného stylu vedení.

5.5 Návrh na zlepšení výsledků práce

Pokud by byla potřeba dosáhnout lepších a přesnějších výsledků práce, bylo by vhodné začlenit do testování nejen kvantitativní výzkum, ale i kvalitativní v podobě hloubkových rozhovorů s podřízenými zaměstnanci. Mohli by se upřesnit výsledky hodnocení stylu řízení u vedoucího pracovníka a zároveň by se mohli vzít v potaz některé faktory zmíněné výše, které mohly ovlivnit kvantitativní výzkum. Dotazující by mohl rozhovor uvést na pravou míru a případně zjistit v jaké situaci se dotazovaný právě nachází, jak se cítí nebo třeba vyeliminovat některé strachy. Zároveň by rozhovor neměl dělat přímo jeden z vedoucích pracovníků, jelikož by odpovědi byli silně ovlivněny jeho přítomností, a tedy potřebou se zavděčit.

Dále by se mohl udělat následný hloubkový rozhovor s vedoucím pracovníkem, ohledně výsledků testů. Jak odpovědi vnímá a zarefektovat na ně.

6 Závěr

Otázka toho, jak vést a řídit lidi, je něco, co bude vždycky středem zájmu všech manažerů, protože jde čistě o chování lidí na pracovišti a jejich vzájemné komunikaci. Každý je trochu jiný, s vlastními potřebami a způsoby, jak nejlépe pracovat a spolupracovat, a právě to pochopení a umění pracovat s tím, co každý přináší do týmu, je klíčové pro úspěch.

Tato bakalářská práce má za cíl zhodnotit styl řízení u vedoucího pracovníka projektu Kurzy hrou. Aby bylo hodnocení co nejbližší realitě, hodnocení vedoucího pracovníka podstoupili i jeho podřízení a jeden již minulý podřízený. Testování bývalého pracovníka má zaručit eliminaci některých faktorů, které mohou v ostatních případech ovlivnit rozhodování respondentů.

Vedoucí pracovník vnímá svůj styl řízení více autoritářský a zaměřený na výsledky pouze s trochou zapojení týmu. Kdežto na druhou stranu jeho podřízení vnímají, že jejich nadřízený má spíše týmový přístup a prosazuje spolupráci. Člověk by očekával výsledek opačný, kdy se manažer vnímá pozitivně a s týmovým přístupem, kdežto jeho podřízení jej vnímají jako diktátora, který má kompletní rozhodovací právo, nebere v potaz nápady svých podřízených a nezohledňuje individualitu lidí v týmu.

Dle porovnání výsledků vedoucího pracovníka a podřízených pracovníků je zjevné, že se vedoucí pracovník vnímá více jako autoritář zaměřený na výsledky, ačkoliv se dle sebe snaží zapojovat týmovou složku svých podřízených. Krajně usiluje o spolupráci a otevřenost procesů, za kterými ale stále chce vidět jasné a silné výsledky. Naopak její podřízení pracovníci tohle nevnímají. Jedním z důvodů je fakt, že nejsou tolik z souznění s celkovým procesem projektu a nevnímají jednotlivé cíle projektu. Vidí čistě týmovost jejich nadřízeného a jeho přátelský přístup, bez potřeby vidět nutně jasné výsledky.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. The Managerial Grid III. 1. vyd. Houston: Gulf Public Company, 1985. 350 s. ISBN 978-0884152521.

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

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DRUCKER, Peter F. a MACIARIELLO, Joseph A. Management. Rev. ed. New York, NY: Collins, c2008. ISBN 978-0-06125-266-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0695-5.

KOŠŤAN, Pavol; BĚLOHLÁVEK, František a ŠULEŘ, Oldřich. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Business books (Computer Press). Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-x.

MAXA, Radek. Management: pro střední školy a vyšší odborné školy. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-.

Hron, Jan a Traxler, Arnošt. Teorie řízení organizačních systémů. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.

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

7.2 Elektronické zdroje

Kurzy hrou [online]. 2023 [cit. 2024-02-27]. Dostupné z:

<https://www.kurzyhrou.cz/kurzy/>

ZALEZNIK, Abraham. Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review. [Online] 2004-01. [Citace: 2024-05-03]. Dostupné z:

<https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different.>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Vertikální úrovně manažerů	12
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	17
Obrázek 3: styly manažerského chování	28
Obrázek 4: Manažerská mřížka	25

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíl mezi manažerem a lídrem	32
Tabulka 2: Výsledky testu vedoucího pracovníka.....	39
Tabulka 3: Výsledky testu podřízeného pracovníka 1.....	40
Tabulka 4: Výsledky testu podřízeného pracovníka 2.....	41
Tabulka 5: Výsledky testu podřízeného pracovníka 3.....	42
Tabulka 6: Výsledky testu podřízeného pracovníka 4.....	43
Tabulka 7: Výsledky testů všech podřízených pracovníků	45
Tabulka 8: Výsledky testů vedoucího a podřízených pracovníků	46

Přílohy

Příloha 1 - Test GRID

1.	Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí
A	změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.
B	dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.
2.	Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít
A	ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.
B	zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.
3.	Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl
A	návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.
B	podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.
4.	Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává
A	a toto tvrdě vyžaduje
B	ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.
5.	Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí
A	neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
B	otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.
6.	Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že
A	podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
B	s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
7.	Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně
A	měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
B	nedá se s tím mnoho dělat.
8.	Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit
A	věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
B	jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.
9.	Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že
A	podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.
B	se provádí detailní hlášení.
10.	Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl
A	bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.
B	bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11.	Vedoucí se může vyhnout potížím
A	akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.
B	požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.
12.	Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí
A	stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.
B	rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.
13.	Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí
A	soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.
B	chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.
14.	Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí
A	vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.
B	oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.
15.	Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí
A	odložit toto rozhodnutí
B	potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.
16.	Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo
A	jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.
B	tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.
7.	Při vedení pracovní porady by vedoucí měl
A	naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.
B	dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.
18.	Lidé budou lépe pracovat
A	jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.
B	jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
19.	Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl
A	podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.
B	nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.
20.	Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být
A	stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
B	poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.
21.	Při plánování práce by vedoucí měl
A	stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
B	setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.
22.	Vedoucí by měl

A	pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.
B	dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.
23.	Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl
A	projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.
B	provést věcnou diskusi nad fakty.
24.	Cíle by měly být stanoveny
A	ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.
B	jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.
25.	Při disciplinárním řízení by vedoucí měl
A	být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.
B	sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.
26.	Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl
A	zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.
B	ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.
27.	Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl
A	podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.
B	zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.
28.	Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl
A	pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.
B	pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.
29.	Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a
A	požádat je o pomoc, když nejsou plněny.
B	ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.
30.	Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,
A	aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.
B	aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.
31.	Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl
A	přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.
B	osobně poděkovat pracovníkům za podporu.
32.	Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl
A	ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B	ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.
33.	Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl
A	zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.
B	ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.
34.	Do plánování práce by vedoucí měl
A	vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.
B	včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.
35.	Vedoucí může zmírnit odpor ke změně
A	zdůrazněním pozitivních aspektů změny.
B	tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.
36.	Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl
A	společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.
B	mít poslední slovo.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)