

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Analýza a srovnání stylu vedení a řízení řídicích
pracovníků ve vybraném podniku**

Bc. Lukáš Petr

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lukáš Petr

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

Název práce

Analýza a srovnání stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku

Název anglicky

Analysis and comparison of the management and leadership style of executives in the selected company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjištění a vyhodnocení stylu řízení vedoucích pracovníků a porovnání jednotlivých skupin vedoucích pracovníků.

Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou část, kterou představuje literární rešerše dané problematiky a praktickou část, která spočívá v dotazníkovém šetření, které zjišťuje a následně vyhodnocuje a srovnává styl řízení vedoucích pracovníků.

Ke zjištění stylu řízení je použita šesti bodová škála hodnocení otázek. Jednotlivé škály představují procentické hodnocení odpovědí od nuly do sta procent, kde nula procent představuje naprosté odmítnutí a sto procent představuje naprostý souhlas. Procentické hodnocení umožňuje získat celkový výsledek z celé sady otázek, které hodnotí různé parametry stylu řízení.

Použité metody jsou dotazníkové šetření, statistické metody pro vyhodnocení odpovědí a metody indukce a dedukce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Styl řízení, vedení lidí, rozhodování, orientace na úkol, orientace na lidi, řídicí pracovník, výkonný pracovník, dotazník, autokratický, susedský, byrokratický, demokratický.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem : kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

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.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

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

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti : obor v pohybu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

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

VEBER, Jaromír. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza a srovnání stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady, věcné připomínky a poskytnutý čas. Dále bych rád poděkoval své rodině za podporu, všem vedoucím, kteří byli ochotni se na mojí práci podílet a kolegům, kteří byli ochotni účastnit se dotazníkového šetření.

Analýza a srovnání stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá stylem řízení a vedení pracovníků ve vybraném podniku působícím mezinárodně. Teoretická část práce vychází z odborných publikací a popisu řízení a vedení lidí. Praktická část se zabývá analýzou stylu řízení vedoucích pracovníků a porovnání jednotlivých skupin vedoucích pracovníků. Analýza proběhla na základě dotazníkového šetření, kdy dotazníky jsou vyplněny vedoucími pracovníky napříč vybraným podnikem a zeměmi. Dosažené výsledky poskytují reálný pohled na styl řízení vedoucích a zpětnou vazbu pro vedení společnosti a její řídicí strukturu na úrovni jednotlivých zemí.

Klíčová slova: Styl řízení, vedení lidí, rozhodování, orientace na úkol, orientace na lidi, řídicí pracovník, výkonný pracovník, dotazník, autokratický, susedský, byrokratický, demokratický

Analysis and comparison of the management and leadership style of executives in the selected company

Abstract

The diploma thesis focuses on the management style and leadership of employees in a selected company operating internationally. The theoretical part of the thesis is based on professional publications and descriptions of management and leadership. The practical part addresses the analysis of the management style of leading employees and the comparison of various groups of leaders. The analysis was conducted based on a questionnaire survey, with questionnaires filled out by leading employees across the selected company and countries. The achieved results provide a realistic view of the management style of leaders and feedback for the company's management and its control structure at the level of individual countries.

Keywords: Management style, leadership, decision-making, task orientation, people orientation, leading manager, executive manager, questionnaire, autocratic, neighbourly, bureaucratic, democratic

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Řízení.....	14
3.1.2 Kultura společnosti	14
3.2 Leadership.....	15
3.3 Komunikace	16
3.4 Rozhodování	18
3.5 Styly vedení lidí	20
3.5.1 Autokratický styl	20
3.5.2 Laissez-faire (delegativní) styl.....	21
3.5.3 Byrokratický styl	22
3.5.4 Demokratický styl.....	24
3.6 Manažerská mřížka	25
3.7 Orientace v řízení	27
3.7.1 Orientace na úkol.....	27
3.7.2 Orientace na lidi.....	28
3.8 Manažeři.....	29
3.8.1 Přednosti úspěšného manažera	30
3.8.2 Cíle manažerů	30
3.9 Manažerské funkce.....	31
3.9.1 Plánování	31
3.9.2 Organizování.....	33
3.9.3 Vedení.....	34
3.9.4 Kontrola	35
3.10 Metody řízení	37
3.10.1 Strategické plánování:.....	37
3.10.2 Řízení výkonnosti:	37
3.10.3 Vedení lidí:	38
3.10.4 Rozhodovací procesy:.....	38
3.10.5 Projektové řízení:.....	39
3.10.6 Kvalita a procesní řízení:	39
3.10.7 Finanční a operativní řízení:	40
3.10.8 Technologie a informační systémy:.....	40

3.11	Motivace.....	41
3.11.1	Teoretické modely motivace.....	41
3.11.2	Typy motivace.....	46
3.11.3	Motivační techniky.....	47
3.11.4	Motivace a spokojenost v práci.....	51
3.11.5	Motivace a peníze.....	52
3.11.6	Strategie motivace.....	54
3.12	Oddanost a angažovanost.....	54
3.12.1	Oddanost.....	55
3.12.2	Angažovanost.....	55
4	Metodika.....	57
4.1	Výběr respondentů.....	57
4.2	Struktura dotazníku.....	57
4.3	Charakteristika stylu řízení a vedení.....	57
4.4	Získání hodnot souřadnic x, y.....	60
5	Vlastní práce.....	61
5.1	Charakteristika vybraného podniku.....	61
5.2	Praktická část.....	63
5.2.1	Zjišťovací otázky s orientací na lidi.....	63
5.2.2	Zjišťovací otázky s orientací na úkol.....	64
5.2.3	Zpracování dosažených výsledků dotazníkového šetření.....	65
5.3	Shrnutí hlavních zjištění.....	78
5.4	Doporučení pro další výzkum.....	78
6	Závěr.....	79
7	Seznam použitých zdrojů.....	81
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	82
8.1	Seznam obrázků.....	82
8.2	Seznam tabulek.....	83
10	Přílohy.....	84

1 Úvod

V dnešní globalizované společnosti, kdy podniky čelí stále rostoucí konkurenci a rychlým změnám, hraje styl vedení a řízení klíčovou roli v úspěšnosti firmy. Styl vedení může ovlivnit motivaci zaměstnanců, efektivitu týmů, spokojenost zákazníků a mnoho dalších aspektů podnikání. Právě proto je důležité pochopit, jakým způsobem vedou a řídí své týmy řídicí pracovníci ve vybraném podniku.

Tato diplomová práce se věnuje analýze a srovnání stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku s cílem zjistit, jaký je aktuální přístup k vedení, jakým způsobem se odvíjí od teoretických modelů a zda existují oblasti, kde by mohlo dojít ke zlepšení. Výzkum je motivován snahou o pochopení, jak mohou být teoretické koncepty aplikovány v praxi a jak může být styl vedení optimalizován pro dosažení lepšího výkonu podniku.

V první části práce je představena teorie týkající se stylu řízení, vedení lidí a rozhodování. Teoretická část se zaměřuje na definování klíčových pojmů, jako jsou autokratický, sousedský, byrokratický a demokratický styl vedení. Dále se práce věnuje orientaci na úkol a orientaci na lidi, což jsou dva základní aspekty, podle kterých je možné hodnotit přístup řídicího pracovníka.

V praktické části je provedena analýza stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku. Tato část se opírá o dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, jaký styl vedení preferují jednotliví řídicí pracovníci, jak se tento styl odvíjí od jejich osobních charakteristik v porovnání s ostatními vedoucími.

V závěru práce budou prezentovány hlavní zjištění, doporučení pro podnik a návrhy pro další výzkum v oblasti stylu vedení a řízení.

Předkládaná diplomová práce nabízí ucelený pohled na styl vedení a řízení v kontextu aktuálního podnikatelského prostředí a poskytuje podniku cenné informace, které může využít pro další rozvoj a zlepšení svých řídicích procesů.

2 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je provést analýzu a srovnání stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku s důrazem na identifikaci klíčových charakteristik. Dílčími cíli je poskytnout podniku zpětnou vazbu reálného pohledu na aktuální stav a navrhnout praktická doporučení pro rozvoj a zlepšení.

3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce představuje základní rámec, na němž je postavena celá práce. Tato část slouží k podrobnému představení teorií, konceptů a modelů, které jsou přímo spojeny s tématem diplomové práce. Představuje přehled relevantní literatury a definuje klíčové pojmy, které budou v práci používány.

3.1 Management

Management je proces plánování, organizování, řízení a kontrolování lidských a materiálních zdrojů organizace s cílem dosáhnout stanovených organizačních cílů. Ve své podstatě se management zabývá efektivním využitím dostupných zdrojů k dosažení požadovaných výsledků. Management vychází zejména z praktické zkušenosti, kterou si manažer může často objevit sám anebo studiem odborných knih osvojit. Nicméně management je považován za vědní disciplínu, která se v čase rozvíjí a reaguje na vývoj prostředí a potřeb změn.

Klíčovými funkcemi managementu jsou:

- 1) Plánování
- 2) Organizování
- 3) Vedení (motivace)
- 4) Kontrola

Chybějící řízení je často pouze důsledkem nejasné strategie managementu, která jde firmou „odshora až dolů“ a vede k tomu, že manažeri nevědí, co se od nich přesně očekává. Zpravidla proto, že to vlastně nevidí ani jejich nadřízení. Stejně tak zaměstnanci na dalších úrovních si nebývají v takovýchto případech jistí, co se od nich očekává. To vede například k tomu, že si nacházejí z vlastní iniciativy nějaké činnosti, kterými mohou naplňovat volný čas a při plnění, kterých mohou působit jako někdo, kdo má na starosti něco velmi důležitého. (Wagnerová, 2008 str. 30)

Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností (tzv. manažerských funkcí). (Cejthamr, Dědina, 2010 str. 17).

3.1.1 Řízení

Management, resp. řízení podniku je jedna ze základních podmínek funkčnosti a rozvoje samotného podniku. Řízení je často zaměňováno s vedením, ale tyto dvě definice mají odlišné pojetí. Přestože se oba pojmy často prolínají, zvláště v malých organizacích, každý z nich má svou vlastní roli a charakteristiku.

Řízení můžeme rozdělit:

- 1) **Zaměření:** řízení se zaměřuje na organizování práce, řešení problému a dosažení cílů a výsledků, které organizace stanovila.
- 2) **Role:** manažeři plánují, organizují, řídí a kontrolují činnost týmu nebo organizace.
- 3) **Důraz:** je kladen důraz na procesy, systémy, strukturu a aktuální výkonnost.
- 4) **Rozhodování:** Manažeři často rozhodují na základě dat a analytických informací.
- 5) **Přístup:** manažeři se často soustředí na „jak“ a „kdy“, tedy na metody a termíny.

Na řízení lze nahlížet z pohledu přístupu k lidem a dosahování výsledků. Manažeři odpovídají za efektivní vedení a řízení, tak aby byl zabezpečen denní režim, krátkodobé a dlouhodobé cíle. Pravidelný monitoring řízení na různých úrovních prospívá v efektivitě organizace a reakcím na probíhající změny prostředí.

3.1.2 Kultura společnosti

O způsobu chování a vystupování zásadně rozhoduje nastavení firemní kultury. O tom, co děláme, jak to děláme vypovídá a rozhoduje nastavení každé organizace. Vedení společnosti udává směry, cíle, ale i způsoby jejich dosahování.

Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. „Hodnoty“ vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. „Normy“ představují nepsaná pravidla chování. Uvedená definice zdůrazňuje, že kultura organizace se týká subjektivních aspektů toho, co se v organizaci odehrává.

Odkazuje na abstraktní pojmy, jako jsou hodnoty a normy, které prostupují celou organizací nebo některou její částí, přičemž nemusejí být nijak definovány, nemusí se o nich mluvit, dokonce mohou zůstat bez povšimnutí. (Armstrong, 2015 str. 164)

Vhodná kultura

Nemůžeme tvrdit, že jedna kultura je lepší než jiná. Můžeme jen prohlásit, že určitá kultura je více či méně vhodná, a to v tom smyslu, že vyhovuje potřebám a podmínkám organizace a že spíše podporuje, než omezuje výkon organizace. Přitom hluboce zakořeněná kultura může výrazně ovlivňovat chování v organizaci. V případě, že v organizaci existuje kultura vhodná a efektivní, bylo by žádoucí takovou kulturu podporovat nebo posilovat. V opačném případě, kdy v organizaci existuje kultura nevhodná, je třeba se pokusit určit, co je nutné změnit, a následně vypracovat a uskutečnit plán, který povede ke změně kultury. Kultura bude efektivnější, jestliže bude z hlediska svých částí konzistentní a bude sdílena všemi členy organizace. Vhodná kultura činí organizaci jedinečnou a odlišuje tím organizaci od jiných organizací. (Armstrong, 2015 str. 168)

3.2 Leadership

Vedení, často označováno jako „Leadership“, je uměním nebo schopností ovlivňovat skupinu lidí tak, aby společně dosahovali stanovených cílů. Klíčovým rozdílem mezi manažerem a lídrem je způsob, jakým přistupují k lidem, které vedou, a k cílům, které se snaží dosáhnout.

Lidé vytvářejí vizi, která je inspirována zkušeností, zaujetím a vášní se smyslem pro docílení účelu či cíle. Vedení je mnohem více než jen pozice nebo titul – je to kombinace charismatu, vlastních hodnot a schopností. V čase lze své schopnosti vést lidi rozvíjet a vylepšovat, právě v takovém případě je zkušenost a praxe v oboru žádaným pomocníkem a dobrým sluhou.

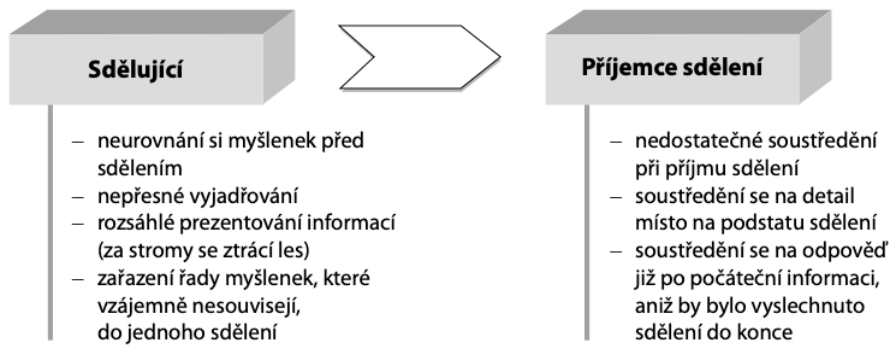
Charakteristiky účinného lídra zahrnují:

- 1) **Smysl pro účel:** lídři vědí, kam směřují a proč.
- 2) **Schopnost inspirovat:** lídři jsou motivátory, kteří dokážou zapálit vášeň u svých týmů.
- 3) **Integrita:** důvěryhodnost a čestnost jsou základem důvěry, kterou lidé vkládají do svých lídrů.
- 4) **Empatie:** lídři rozumějí potřebám a obavám svých týmů a jednají v jejich nejlepším zájmu.
- 5) **Rozhodnost:** lídři musí být schopni činit rozhodnutí, i když jsou obtížná nebo nepopulární.

V současném podnikatelském světě se čím dál více uznává hodnota transformačního vedení, kde se lídři soustředí na inspiraci a motivaci týmů k dosažení vynikajících výsledků. Vedení není statické; úspěšní lídři se neustále učí a adaptují se na měnící se okolnosti a potřeby svých týmů. Oddanost se zvýší, jestliže manažeři jsou schopni získávat důvěru a respekt svých týmů, a rozvojové programy směřující ke zlepšování schopnosti vést by tak měly být důležitou součástí jakékoliv strategie směřující ke zvýšení oddanosti. Vzdělávání manažerů může být také zaměřeno na zvyšování schopností manažerů ve specifických oblastech jejich odpovědnosti za získávání oddanost, jako je například řízení pracovního výkonu. (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2012 str. 239)

3.3 Komunikace

V jednoduchém smyslu ji lze chápat jako výměnu informací či poskytování informací. Komunikace vyžaduje na jedné straně sdělujícího a na druhé straně přijímajícího, kteří spolu komunikují na různých úrovních, různými prostředky a slouží k různému účelu. Všeobecně známe jsou tři roviny sdělování – verbální vyjadřování, neverbální vyjadřování, činy. Rozlišujeme také tři roviny naslouchání – ušima, vnímání očima, naslouchání srdcem. Nedílnou součástí komunikace je účelné filtrování sdělení, ke kterému musíme zapojit všechny naše smysly. Sdělení mohou být velmi prázdné, plné frází a klišé, které nás mohou odvádět od podstaty věci nebo manipulativně vést k žádanému cíli sdělujícího.



Obrázek 1 - Nedostatků v ústní komunikaci (zdroj: Veber, 2009 str. 186)

Obecně platí, že lidé (ať pracovníci ve firmě, tak i veřejnost):

- se nejraději ztotožňují s argumenty, které ladí s jejich osobními hodnotovými stupnicemi;
- se nejraději ztotožňují s názory, které vyjadřují jejich zájmy;
- vždy snáze přijímají postoj, který má větší šanci na to, že přejde v konkrétní čin;
- se ztotožňují pouze s názory, kterým rozumějí. (Veber, 2009 str. 187)

Shrnutí komunikace dle Ivany Hospodářové:

- 1) Komunikace je sociální dovednost a můžeme se jí naučit.
- 2) Komunikace zahrnuje znalost vlastního způsobu komunikace, toho, jak působíme,
 - a. jak komunikujeme my a jak svět vnímají druzí.
- 3) Efektivně komunikovat znamená pro manažera umět srozumitelně sdělovat informace, vést dialog se svými lidmi, argumentovat a uplatnit svůj názor, umět naslouchat, ptát se, být schopen respektovat názory druhých, umět vyjednávat, umět nesouhlasit, povzbudit, stimulovat, podněcovat.
- 4) Vnitřní komunikace je doslova jako krevní oběh firmy, neustále musí probíhat, pulzovat, obnovovat se. Zahrnuje jak promyšlený systém, tak schopné a aktivní komunikátory.
- 5) Bez zpětné vazby není komunikace.
- 6) Neschopní vedoucí si nechávají informace pro sebe, protože jsou zdrojem moci a kontroly. Avšak neinformovaný jedinec nemůže přijmout odpovědnost.
- 7) Informace musí putovat za lidmi a ne naopak.
- 8) Prvním krokem k úspěšné komunikaci je náš postoj k sobě i k druhým, respekt k jejich pocitu vlastní hodnoty.
- 9) Vytváření vztahů a komunikaci napomáhá náš postoj k sobě i ke druhým: Já jsem

O.K., ty jsi O.K.!

10) Zadání úkolů je jako polibek – KISS.

11) Zpětná vazba je každodenní setkávání, upřesňování, každodenní navigace ke stanoveným společným cílům a výsledkům. (Hospodářová, 2008 str. 94)

3.4 Rozhodování

Rozhodování lidí je pochopitelné zásadní podmínkou aktivity lidí, a tím i dynamiky firmy. Je ovšem pochopitelné že lidé musí být pro samotné rozhodování zralí a manažeři je musí na kulturu firmy řízené myšlenkami pečlivě připravit. (Plamínek, 2018, str. 48)

Rozhodování je základní a nezbytnou součástí lidského jednání a manažerského procesu. Představuje komplexní činnost, při níž jednotlivci nebo skupiny vybírají mezi více alternativami s cílem dosáhnout požadovaného výsledku. Je to proces, jehož výsledkem je volba konkrétního postupu nebo akce z množiny možností.

Manažeři mají rozličné styly, jak dospívají k rozhodnutí. Je možno se zaměřit spíše na jednotlivé detaily a z nich postupně skládat rozhodnutí, nebo na celek. Manažeři mají různé schopnosti, znalosti a zkušenosti, mají přístup k odlišným informacím a datům. Diagnóza faktorů, které ovlivňují rozhodování, pomůže manažerovi i jeho podřízeným lépe pochopit rozhodovací proces. V zásadě existují tři typy schopností, které lze využít při rozhodování: (Cejthamr, Dědina, 2010 str. 58)



Obrázek 2 - Typy schopností využitelných při rozhodování (zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010 str. 58)

Klíčové aspekty rozhodování:

- 1) **Informace a analýza:** kvalitní rozhodování vyžaduje správné a relevantní informace a často také jejich hloubkovou analýzu. Důkladná příprava a analýza dat pomáhá redukovat nejistotu a riziko.
- 2) **Alternativy:** rozhodovací proces zahrnuje identifikaci a posouzení různých možností či alternativ. Optimum se nachází mezi variantami, které jsou k dispozici.
- 3) **Kritéria:** rozhodování vyžaduje stanovení kritérií, podle nichž se vyhodnocují alternativy. Tato kritéria mohou zahrnovat náklady, výnosy, rizika, časový rámec a další relevantní faktory.
- 4) **Riziko a nejistota:** většina rozhodnutí je spojena s určitým stupněm nejistoty. Manažeři často musí dělat odhady a predikce o budoucím vývoji a výsledcích.
- 5) **Intuice vs. analýza:** zatímco některá rozhodnutí vyžadují pečlivou analýzu, jiná mohou být založena na intuici, zkušenostech a osobním úsudku.
- 6) **Skupinové rozhodování:** mnoho rozhodnutí v podnicích je děláno kolektivně. Skupinové rozhodování může přinést širší perspektivu a více názorů, ale může být také náchylné ke skupinové dynamice, jako je např. skupinové myšlení.

Rozhodování hraje klíčovou roli v každodenním životě manažerů a lídrů organizací. Ať už jde o strategická rozhodnutí týkající se budoucnosti podniku nebo každodenní operativní rozhodnutí, schopnost efektivně se rozhodovat je klíčovým atributem úspěšného manažera.

Nevhodné nebo špatné rozhodování je proces, v jehož důsledku jsou vybrány nevhodné nebo přímo špatné alternativy, což může vést k nežádoucím nebo nepředvídaným výsledkům. Tyto rozhodnutí často vycházejí z nedostatečného zhodnocení informací, zkreslených úsudků nebo nedostatečného pochopení situace.

Charakteristiky špatného rozhodování:

- 1) Nedostatečná příprava
- 2) Zkreslení – špatné čtení dat
- 3) Emoční ovlivnění
- 4) Nedostatek času
- 5) Nedostatečná komunikace

Moderní pojetí rozhodování se výrazně liší od tradičních, často lineárních přístupů. Zatímco tradiční rozhodovací modely často předpokládaly racionální aktéry s kompletními informacemi, moderní pojetí přiznává, že rozhodování se odehrává v komplexním a dynamickém prostředí, kde je nejistota normou a informace jsou často neúplné nebo zkreslené.

3.5 Styly vedení lidí

Styly vedení lidí se týkají způsobů, jakými vedoucí přistupují k řízení, motivaci a vedení svých podřízených nebo týmů. Tyto styly mohou mít významný dopad na týmovou dynamiku, výkonnost, pracovní kulturu a celkovou efektivitu organizace.

3.5.1 Autokratický styl

Autokratický styl vedení, někdy také nazýván autoritativní nebo příkazový styl, je charakterizován tím, že vedení kontroluje a rozhoduje o všech aspektech rozhodování, často s minimálními vstupy nebo zpětnou vazbou od podřízených. Autokratický styl může být účinný v určitých situacích nebo s určitými typy pracovníků, ale pokud je aplikován nepřiměřeně nebo v nesprávném kontextu, může to mít negativní důsledky pro tým a organizaci jako celek.



Obrázek 3 - Autokratický styl řízení – (zdroj www.oapraha.cz)

Klíčovými rysy autokratického stylu je centralizované rozhodování vedoucími pracovníky, kteří rozhodují sami bez konzultace s týmem. Dalším rysem jsou jasně dané a rozhodné směry, které opět vyjadřuje vedoucí s očekáváním následování podřízenými. Autokratický styl nevyžaduje zpětnou vazbu, obvykle je pouze jednosměrná od vedoucího k podřízeným. Klíčovým rysem je také rychlé rozhodování bez potřeby konzultace.

Ačkoliv se ustupuje od autokratického řízení (důvod je vázanost na jednotlivce a v případě jeho výpadku je ochromen proces rozhodování), přesto je stále používání nebo dokonce vyžadován v oblastech s nedostatkem inovací, prostředí vysoké demotivace nebo tam kde hrozí vysoké riziko chyb.

3.5.2 Laisser-faire (delegativní) styl

Název pochází z francouzštiny a znamená „nechat být“ nebo „nechat dělat“. Jde o styl, kde vedoucí dává podřízeným značnou autonomii v tom, jak vykonávají svou práci. Vedoucí poskytuje minimální směry a dohled a místo toho důvěřuje svým zaměstnancům, že sami najdou nejlepší způsob, jak vykonávat úkoly.

Tento styl vyžaduje vysokou míru profesionality ze strany zaměstnanců. Komunikace probíhá napříč všemi zaměstnanci v horizontální úrovni.

Výhody:

- 1) **Podpora kreativity:** v prostředí s minimálním dozorem mohou zaměstnanci experimentovat a přinášet inovativní řešení.
- 2) **Rychlá adaptace:** týmy mohou rychleji reagovat na změny bez potřeby schvalování na vyšší úrovni.
- 3) **Osobní růst:** zaměstnanci mohou rozvíjet své dovednosti v rozhodování a samostatnosti.

Nevýhody:

- 1) **Riziko nekoordinace:** absence pevného vedení může vést k nedostatku koordinace mezi týmy.
- 2) **Možný nedostatek směru:** někteří zaměstnanci mohou cítit, že jim chybí jasný směr a cíle.

- 3) **Riziko vyhoření:** bez jasného vedení mohou někteří zaměstnanci pracovat nadměrně, což může vést k vyhoření.



Obrázek 4 - Delegativní styl řízení – (zdroj www.oapraha.cz)

Styl vedení "laissez-faire" je ideální pro vyspělé týmy s vysokou úrovní odbornosti, kde je důvěra v schopnosti jednotlivců klíčová. Může být vhodný v sektorech, kde je tvořivost a inovace na prvním místě, například ve výzkumu, umění nebo vývoji software. Najdeme ho tam, kde manažer usuzuje, že členové skupiny pracují dobře sami o sobě. Manažer vědomě přenáší sílu na členy a dává jim tak svobodu jednání a nezasahuje, je však připraven pomoci, je-li to potřeba. Okolo tohoto stylu vedení vzniká často mnoho nejasností. Slovo „skutečný“ je často zdůrazňováno, protože je stavěno do kontrastu s manažerem, který se příliš nezajímá a který se drží stranou problémů a nechce do nich být zatahován. Nechává členy skupiny provádět aktuální práci, ale také je nechává čelit rozhodnutím, která náležejí jemu. Je to spíše ne-styl vedení, nebo by se dal označit jako abdikace.

3.5.3 Byrokratický styl

Max Weber prosazoval pojem „byrokracie“ jako označení specifického typu formální organizace, ve které vládne neosobnost a racionalita. Byrokracie, jak ji pojímal, byla nejúčinnější formou organizace, protože byla logická a nebyla omezována osobními vztahy a iracionálními, emocionálními úvahami. (Armstrong, 2015 str. 163)

Byrokratický styl řízení je tradiční forma řízení, která je založena na striktním dodržování pevně stanovených pravidel a postupů. Tento přístup k řízení je charakteristický pro mnoho vládních agentur a velkých korporací. Byrokratický styl řízení je charakterizován vysokým stupněm formalizace a standardizace pracovních postupů, kde jsou rozhodnutí založena na sadě pevných pravidel a politik a hierarchické struktury autority.



Obrázek 5 - Byrokratický styl řízení – (zdroj www.oapraha.cz)

Byrokratický styl charakterizují pevná pravidla rozhodování a provádění úkolů dle podrobných pravidel a postupů. Dále je jasně definovaná hierarchie s pevně stanovenými rolemi a odpovědnostmi. Komunikace a postupy jsou formalizované, často vyžadují písemné formy, jako jsou reporty a formuláře. A v neposlední řadě by rozhodování mělo být objektivní a neutrální, neosobní a odstraněno od individuálních preferencí či vlivu.

Výhodou byrokratického stylu jsou předvídatelnost, férové jednání a efektivita, které jsou vhodné nejen ve velkých korporacích. Na druhou stranu tímto stylem je omezena flexibilita, kreativa a inovace, tak velmi žádaná v dnešní době.

Byrokratický styl řízení je charakteristický pro mnoho vládních a veřejných institucí, kde se kladou velké důrazy na dodržování zákonů a regulací. Veřejná správa funguje na základě předem stanovených pravidel a postupů, které mají za cíl zajistit spravedlnost, unifikaci a předvídatelnost rozhodování. Například, když si někdo podává žádost o vydání

pasu nebo o stavební povolení, celý proces je řízen sérií kontrol a kroků, které mají zajistit, že každá žádost je vyhodnocena stejným způsobem.

V podnikatelském sektoru můžeme byrokratický styl vidět v korporacích s dlouhou historií a pevně zavedenou organizační strukturou. Zde může byrokratický přístup znamenat, že pro každé rozhodnutí je třeba dodržet přísné postupy, což může být prospěšné z hlediska udržení konsistence a minimalizace rizik, ale může také výrazně brzdit inovace a rychlou reakci na změny trhu.

Závěrem lze shrnout byrokratický styl do několika slov – důslednost, spravedlnost, pravidla, regulace.

3.5.4 Demokratický styl

Demokratický styl je tam, kde je zaměření síly spíše na straně skupiny jako celku a kde existuje větší spolupráce se skupinou. Manažer se o funkce vedení dělí se členy skupiny a je také spíše členem týmu. Členové skupiny mají důležité slovo při rozhodování, určování politiky a zapracovávání systémů a postupů. (Cejthamr, Dědina, 2010 str. 113)

Demokratický styl řízení, někdy označovaný jako participativní, je přístup k vedení, který zdůrazňuje zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování. Vyznačuje se tím, že manažeři se nejen podílí na konečných rozhodnutích, ale aktivně vyhledávají a zohledňují názory, myšlenky a návrhy svých podřízených. Tento styl je postaven na principu, že více hlav ví víc a že kolektivní inteligence skupiny může přinést lepší rozhodnutí než jednotlivec ve vedení.



Obrázek 6 - Demokratický styl řízení – (zdroj www.oapraha.cz)

V demokratickém řízení je důležitá otevřená komunikace a manažeři často vytvářejí takové prostředí, které podporuje zaměstnance ve vyjadřování jejich názorů a sdílení zpětné vazby. Důsledkem může být větší zaměstnanecká spokojenost a loajalita, protože pracovníci cítí, že jsou ceněnou součástí organizace a mají možnost ovlivnit její směr.

V praxi demokratické řízení vyžaduje efektivní schopnosti v oblasti řízení lidí, protože manažer musí být schopen sblížit různé názory a vyvodit z nich praktické závěry. Tento styl je obzvláště účinný ve firmách, kde je nutná kreativita a inovace, protože podněcuje zaměstnance k proaktivnímu myšlení a angažovanosti. Demokratický styl také umožňuje lepší řízení změn, jelikož zaměstnanci, kteří se podíleli na rozhodovacím procesu, jsou pravděpodobněji ochotni akceptovat a podporovat nové směry a strategie.

Avšak demokratický styl má i své nevýhody, zejména pokud jde o časovou náročnost. Rozhodovací proces může být pomalý, protože vyžaduje širokou konzultaci a dohodu. Některá rozhodnutí tak mohou být odložena nebo komplikovaná kvůli nutnosti dosáhnout konsenzu. Kritici tohoto stylu také upozorňují, že může dojít k tomu, že nejsilnější hlasy v týmu přehluší méně hlasité, což může v některých případech ovlivnit objektivitu a spravedlnost rozhodování.

3.6 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka (také známá jako Leadership Grid nebo Managerial Grid) je model používaný v oblasti managementu a organizačního chování k určení stylu vedení. Tento model byl původně vyvinut Robertem R. Blakeem a Jane Moutonovou v 60. letech 20. století. Jde o mřížku (GRID) se dvěma osami; jedna osa znamená orientaci na lidi, druhá vyjadřuje orientaci na úkol. Do tohoto schématu umístili několik stylů řízení a označili je souřadnicemi x, y. (Bělohávek, 2000 str. 15)

Zájem o lidi (vertikální osa x) - míra, do jaké míry manažer přikládá význam potřebám svých podřízených, jejich osobnímu rozvoji a mezilidským vztahům.

Zájem o úkol (horizontální osa y) - míra, do jaké míry se manažer zaměřuje na organizační cíle, výkonnost a efektivitu.

Model identifikuje pět základních stylů vedení na základě kombinace těchto dvou dimenzí:

- 1) **Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)** se starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.
- 2) **Týmový vedoucí (9,9)** dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.
- 3) **Volný průběh (1,1)** vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevšímá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.
- 4) **Plantážník (9,1)** výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu; opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi – diktuje jim, co mají dělat a jak. Jakýkoliv odpor tvrdě potlačuje.
- 5) **Kompromisník (5,5)** dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkoly na jedné straně a udržet únosnou morálku lidí na straně druhé. (Bělohávek, 2000 str. 16)

vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí			
1,9							9,9
				5,5	kompromisník		
1,1							9,1
volný průběh				plantážník			

Obrázek 7 - Systém GRID (zdroj: Bělohávek, 2000 str. 16)

Manažerská mřížka GRID slouží jako nástroj pro pochopení a rozvoj osobního stylu vedení. Umožňuje manažerům identifikovat silné a slabé stránky svého přístupu k vedení a nabízí možnosti, jak mohou zlepšit svou efektivitu tím, že se stanou více orientovanými na lidi, na úkoly, nebo ideálně na obojí.

3.7 Orientace v řízení

Řízení může být pojato v různých formách, které odrážejí hodnoty, kulturu a strategie organizace. Orientace v řízení může být založena na různých dimenzích – od autokratického přístupu, kde je rozhodování koncentrováno do rukou několika málo jedinců, až po demokratický přístup, který podporuje společnou participaci a kolektivní rozhodování. Další osy, jako je orientace na úkol versus orientace na lidi, rovněž definují, jak je vedení a řízení pojato v praxi.

3.7.1 Orientace na úkol

Orientace na úkol je jedním ze základních rozměrů, podle kterých lze hodnotit a charakterizovat styl řízení v organizaci. Tento přístup se zaměřuje především na dosahování konkrétních cílů a plnění úkolů, což je často spojováno s krátkodobými výsledky a efektivitou. Vedení, které upřednostňuje orientaci na úkol, klade důraz na strukturované procesy, plánování, organizaci a sledování výkonnosti. Manažeři s vysokou mírou orientace na úkol se soustředí na stanovení jasných cílů, delegování konkrétních odpovědností a určování finálních termínů. Jsou to typičtí řešitelé problémů, kteří hledají efektivní cesty k dosažení výsledků a očekávají od svých týmů maximální výkon a disciplínu při plnění úkolů. Tato orientace na výkon a úkoly může vytvářet v pracovním prostředí atmosféru zaměřenou na výsledky, ale někdy může být na úkor mezilidských vztahů a spokojenosti pracovníků. Efektivní řídicí pracovník, který se orientuje na úkol, musí najít rovnováhu mezi potřebami úkolů a potřebami týmu. Ačkoliv je důležité dosahovat cílů a plnit plány, je rovněž klíčové udržovat motivaci a angažovanost zaměstnanců. Kritici orientace na úkol často uvádějí, že tento styl může vést k vyhoření a nespokojenosti, pokud není prováděn s ohledem na lidský aspekt práce.

V praxi je tedy orientace na úkol často kombinována s jinými styly vedení, aby se dosáhlo nejen úspěchu v konkrétních projektech, ale také pro udržení dlouhodobě udržitelné

a zdravé pracovní kultury. Ideální je, když řídicí pracovníci najdou vyvážený přístup, který zohledňuje jak úkoly, tak lidský faktor, a tím podporují celkový růst a rozvoj organizace.

Orientace řízení na úkol vyžaduje i specifický systém odměňování, kdy odměna je přímo svázána s dosaženým žádaným výsledkem (úkol). Hlavními typy systémů odměňování podle výsledků nebo pobídkových systémů pro jednotlivce jsou úkolová práce, systém normování práce, měřený denní výkon a odměna podle výkonu. Alternativou k systému odměňování podle výsledků jsou systémy týmových bonusů, a celopodnikové systémy mohou poskytovat bonusy vyplácené místo individuálních nebo týmových bonusů, popřípadě jako dodatek k nim. (Armstrong, 2015 str. 461)

Systém	Hlavní rysy	Pro podnik		Pro pracovníky		Vhodnost
		Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody	
Úkolová práce	Odměna je přímo závislá na výstupu.	Přímé podněcování; jednoduchost, snadná uplatnitelnost.	Ztráta kontroly nad výstupem; problémy s kvalitou.	Možnost v krátkodobém horizontu předvídat a kontrolovat výdělky; možnost samostatně regulovat tempo práce.	Obtížnější předvídaní a kontrolování výdělků v dlouhodobém horizontu; práce může být stresující a může způsobovat poškození z opakovaného namáhání.	Poměrně omezené použití pro práce, při nichž jedinec může kontrolovat množství vyrobených jednotek, například v zemědělství, zpracovatelském průmyslu.

Obrázek 8 - Systémy odměňování podle výsledků (zdroj: Armstrong, 2015 str. 461)

3.7.2 Orientace na lidi

Orientace na lidi je další z fundamentálních rozměrů přístupu k vedení a řízení v organizacích a je protíváhou k orientaci na úkol. Tento styl se zaměřuje na pracovníky, jejich potřeby, rozvoj a vzájemné vztahy. Cílem je vytvoření přátelského a podporujícího pracovního prostředí, kde jsou pracovníci motivováni a oceněni, což by mělo vést k vyšší spokojenosti a větší produktivitě.

Manažeři, kteří upřednostňují orientaci na lidi, se věnují rozvoji týmového ducha, podporují spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci. Dávají prostor pro osobní rozvoj a nabízejí podporu při řešení profesních i osobních problémů svých podřízených. Tento přístup přispívá k lepšímu pochopení mezi managementem a zaměstnanci a může výrazně

zvýšit loajalitu a oddanost k firmě. V praxi je zaměření na lidi často spojeno s vyšší mírou zaměstnanecké angažovanosti, neboť pracovníci se cítí být cennou součástí organizace. Vedoucí, kteří jsou silně orientováni na lidi, mohou být někdy vnímáni jako méně rozhodní v otázkách výkonnosti a disciplíny, což může vést k problematickému zvládnutí nedostatků v produktivitě nebo k nerespektování stanovených termínů a cílů. Klíčové je proto najít rovnováhu mezi starostmi o lidi a dosahováním výsledků. Výzvou pro manažery s orientací na lidi je integrovat tento přístup do strategického rámce organizace tak, aby nebyl oslaben důraz na dosahování obchodních cílů. Naopak, tímto přístupem se může podpořit inovativní a kreativní prostředí, které umožňuje pracovníkům, aby se podíleli na řešeních a aktivně přispívali k růstu a úspěchu organizace.

3.8 Manažeři

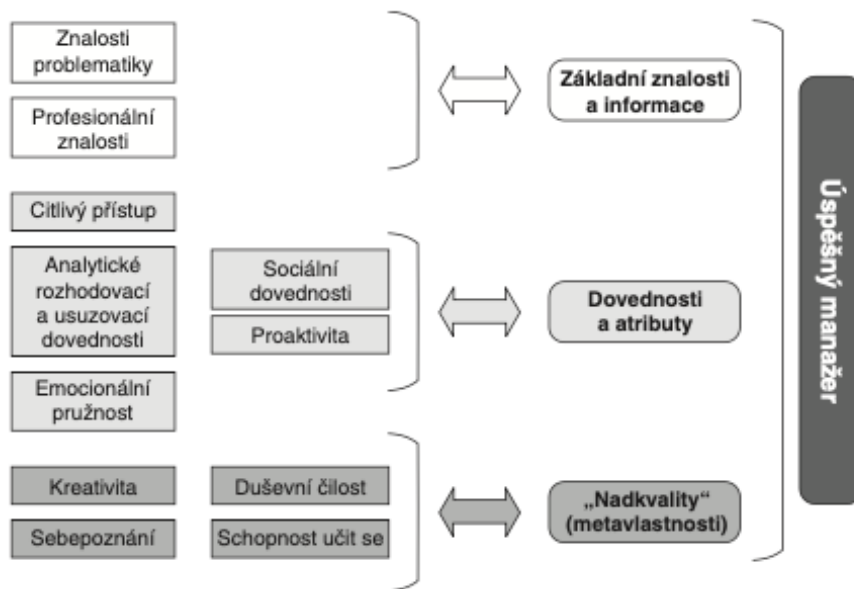
Podle učebnicových definic je manažer většinou definován jako někdo, kdo řídí, organizuje, rozděluje úkoly, kontroluje jejich plnění, a dosahuje výsledky – prostě ten, kdo „manažuje“. (Hospodářová, 2008 str. 12)

Manažer je osoba, která v rámci organizace zastává roli zodpovědnou za plánování, organizování, vedení a kontrolu zdrojů – včetně lidí, kapitálu, a procesů – s cílem dosáhnout specifických organizačních cílů. Termín "manažer" může zahrnovat širokou škálu úrovní v hierarchii firmy, od těch, kteří vedou malé týmy, až po ty, kteří mají strategickou zodpovědnost za celou společnost. Manažer také komunikuje mezi všemi úrovněmi organizace a často slouží jako prostředník mezi zaměstnanci a vyšším vedením. Úspěšní manažeři mají schopnost analyzovat situace, přijímat rozhodnutí a řešit problémy. Jsou také efektivní komunikátoři, kteří jsou schopni jasně předávat informace, politiky a rozhodnutí.

V moderních teoriích řízení je manažer často vnímán jako lídr, který by měl být schopen nejen řídit, ale i inspirovat a vést lidi k inovaci a samostatnému myšlení. Důraz je kladen na emoční inteligenci, schopnost práce v týmu a kontinuální osobní a profesionální rozvoj.

3.8.1 Přednosti úspěšného manažera

Podrobnější přehled vlastností poskytují Pedler, Burgoyne a Boydell, viz obrázek níže. Na základě zkušeností ze svých výzkumů rozeznávají jedenáct vlastností, které měli úspěšní manažeři a jichž se naopak méně úspěšným manažerům nedostávalo.



Obrázek 9 - Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyne a Boydella (zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010 str. 32)

Úspěšný manažer ovládá vlastnosti ze tří hlavní skupin, které se mohou prolínat či přispívají k získání vlastností nových. Mezi hlavní skupiny patří základní znalosti a informace, dovednosti a atributy, nad kvality (schopnost rozeznat a rozvíjet své znalosti ve specifických podmínkách).

3.8.2 Cíle manažerů

V literatuře se často setkáváme s dělením organizací na ziskové a neziskové, popřípadě „obchodní“ a „neobchodní“ organizace. Odtud vyplývá obecné přesvědčení, že cílem manažerů ziskových organizací je generovat zisk, zatímco cílem manažerů neziskových organizací je produkovat „něco jiného“, většinou uspokojovat potřeby mimo rámec tržních vztahů. Takové přesvědčení však bohužel představuje základní omyl a je důkazem naprostého nepochopení problému. (Cejthamr, Dědina, 2010 str. 19)

Zisk je určitě důležitou veličinou a pro mnoho firem hlavní cíl, ale manažeři musejí mít i jiné cíle. Takové, které se zabývají prostředím k práci a rozvojem lidského potenciálu.

Takové cíle zabezpečí kontinuální rozvoj, efektivní nakládání se zdroji a dlouhodobou spokojenost zaměstnanců.

3.9 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou tradičně kategorizovány do čtyř hlavních oblastí, které definují různé rozměry odpovědnosti a činnosti manažerů ve všech typech organizací. Tyto funkce zahrnují plánování, organizování, vedení a kontrolu, a každá z nich je nezbytná pro úspěch jakékoliv manažerské role.

3.9.1 Plánování

Plánování je považováno za základní a primární funkci managementu, neboť předchází všem ostatním manažerským funkcím. Zahrnuje stanovení cílů organizace a určení nejvhodnějších postupů a zdrojů potřebných k jejich dosažení. Podstata plánování spočívá v předvídání budoucnosti a přípravě na ní. V průběhu tohoto procesu manažeři provádějí několik klíčových aktivit:

Stanovení cílů – manažeři musí určit, co organizace chce dosáhnout, ať už jde o krátkodobé cíle pro následující kvartál nebo dlouhodobé cíle pro nadcházející léta. Cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené (SMART).

SMART – je akronym používaný pro navrhování efektivních a realizovatelných cílů v rámci plánování a managementu. Každé písmeno v akronymu SMART představuje různý aspekt efektivního cíle: S – Specifický (Specific) cíl by měl být jasně a konkrétně formulovaný. To znamená, že by měl odpovídat na otázky: Kdo? Co? Kde? Kdy? a Proč? Specifický cíl definuje konkrétní výsledky a vymezuje, co má být dosaženo. M – Měřitelný (Measurable) cíl, aby byl kvantifikovatelný, tj. aby bylo možné měřit pokrok a určit, zda byl cíl dosažen. To může zahrnovat čísla, procenta nebo jiné indikátory. A – Dosažitelný (Achievable) cíl by měl být realistický a dosažitelný s ohledem na dostupné zdroje a časové omezení. Cíl, který je příliš ambiciózní, může být demotivující, zatímco příliš jednoduchý cíl nemusí tým dostatečně vyzvat. R – Relevantní (Relevant) cíl by měl být relevantní vzhledem k větším cílům organizace nebo jednotlivce. Měl by podporovat širší vizi a strategii a být v souladu s ostatními cíli. T – Časově omezený (Time-bound) cíl by měl mít

jasně definovaný časový rámec, v němž by měl být dosažen. To pomáhá určit priority, zvyšuje motivaci a poskytuje deadline pro dosažení cíle.

Používání SMART metodologie pomáhá zajistit, že cíle jsou jasně definované a zaměřené, což zvyšuje pravděpodobnost, že budou úspěšně dosaženy.

Analýza současného stavu a prognóza budoucích trendů - manažeři analyzují vnitřní a vnější faktory, které mohou ovlivnit organizaci. To zahrnuje SWOT analýzu (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PESTLE analýzu (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) a další modely pro analýzu trhu a konkurenčního prostředí.

Vývoj plánů a strategií – na základě stanovených cílů a provedené analýzy se vypracují akční plány a strategie. Tyto plány zahrnují specifické kroky, pořadí akcí, přidělení zdrojů a časové harmonogramy. Manažeři rovněž vytvářejí alternativní plány pro případ nepředvídaných událostí.

Rozhodování – jedná se o klíčový aspekt plánování, protože manažeři musí vybrat nejlepší možné alternativy, které povedou k dosažení cílů organizace. Rozhodnutí mohou být založena na různých analytických nástrojích a technikách, jako jsou nákladově-výnosové analýzy, rozhodovací stromy nebo modely.

Formulace politik a postupů - aby byla zajištěna konzistence a směr, jsou formulovány politiky a postupy. Ty stanovují obecný rámec pro rozhodování a akce v rámci organizace a zajistí, že různé oddělení a týmy jednají koordinovaně a konzistentně.

Implementace a delegování - efektivní plán je pouze tak dobrý, jak je jeho implementace. Manažeři musí zajistit, že plány jsou komunikovány a pochopeny na všech úrovních organizace. To také vyžaduje delegování odpovědnosti a pravomocí na jednotlivé pracovníky nebo týmy, aby mohly provádět konkrétní úkoly podle plánu.

Monitorování a revize - plánování je iterativní proces, který vyžaduje neustálé monitorování a revizi plánů ve světle nových informací a změn v podnikatelském prostředí. To zahrnuje sledování pokroku a upravování plánů, aby odpovídaly aktuálním potřebám a příležitostem.

Manažerská funkce plánování je zásadní pro úspěch jakékoliv organizace, protože poskytuje směr, zvyšuje efektivitu, minimalizuje rizika a pomáhá v předvídání budoucnosti a přípravě na ni. Bez promyšleného a dobře implementovaného plánu se organizace může snadno dostat z kurzu a selhat v dosahování svých cílů.

3.9.2 Organizování

Organizování je jednou z klíčových manažerských funkcí a zahrnuje proces uspořádání lidí a zdrojů tak, aby efektivně a účinně dosahovali předem stanovených cílů. Při organizování se manažeři musí rozhodnout, jak rozdělit úkoly, jak koordinovat různé části organizace a jak efektivně alokovat zdroje. Organizování je proces vytváření uspořádání ve formě odpovědností a vztahů, které lidem umožňují spolupracovat. Organizaci je možné popsat jako systém, který je ovlivňován svým prostředím a jako takový má strukturu, která obsahuje jak formální, tak neformální prvky. (Armstrong, 2015, str. 161)

Prvky organizování zahrnují:

- 1) **Vytváření struktury úloh:** manažer určí, jaké úkoly je potřeba udělat, rozdělí je do jednotlivých pracovních míst a specifikuje kvalifikační požadavky pro ty, kteří mají úkoly vykonávat.
- 2) **Určení authority:** každé pracovní pozici je přiřazena určitá míra authority, tedy práva rozhodovat a nařizovat. Manažer musí definovat, kdo má na co vliv a jak budou rozděleny pravomoci mezi různé role a oddělení.
- 3) **Koordinace oddělení:** jednotlivé úseky organizace musí být koordinovány tak, aby byly v souladu a aby organizace jako celek fungovala hladce. To vyžaduje účinnou komunikaci a koordinaci mezi odděleními.
- 4) **Plánování zdrojů:** manažer musí zajistit, že všechna pracovní místa mají potřebné zdroje pro plnění úkolů, včetně lidských zdrojů, kapitálu, technologie a informací.
- 5) **Adaptabilita a flexibilita:** organizační struktura by měla být dostatečně flexibilní, aby se mohla přizpůsobit změnám v interním a externím prostředí organizace.

- 6) **Organizační design:** zahrnuje vytváření organizačních diagramů a systémů, které odrážejí vztahy autority a odpovědnosti a způsob, jakým je pracovní síla rozdělena do různých funkcí a oddělení.

Praktické kroky organizování:

- 1) **Identifikace aktivit:** všechny úkoly, které je třeba provést, jsou identifikovány a klasifikovány.
- 2) **Klasifikace aktivit:** podobné nebo související úkoly jsou sdružovány do oddělení nebo týmů.
- 3) **Přidělení úkolů:** úkoly a odpovědnosti jsou přiděleny konkrétním jednotlivcům nebo týmům.
- 4) **Delegace autority:** s přidělením úkolů je také předána patřičná míra autority, aby mohly být úkoly efektivně splněny.
- 5) **Koordinace horizontální a vertikální:** to zahrnuje koordinaci úsilí napříč různými úrovněmi organizace a mezi odděleními.

Organizování tedy zahrnuje systematické a promyšlené uspořádání prvků organizace tak, aby byly splněny cíle co nejefektivněji a s optimalizací využívání dostupných zdrojů.

3.9.3 Vedení

Vedení, známé také jako leadership, je manažerská funkce, která zahrnuje schopnost ovlivňovat, motivovat a vést lidi k dosažení organizačních cílů. V rámci této funkce je klíčová schopnost manažera inspirovat podřízené a vyvolat v nich zájem pracovat na společných úkolech a cílech. Dobré vedení může vést ke zvýšení efektivity, zlepšení morálky a podpoře inovativního myšlení v týmu nebo organizaci.

Aspekty úspěšného manažera:

- 1) **Vize:** lídr musí být schopen vidět do budoucnosti organizace a formulovat jasnou a inspirativní vizi, která definuje, kam se organizace snaží dostat.
- 2) **Komunikace:** efektivní lídři jsou schopni jasně a přesvědčivě komunikovat tuto vizi a cíle svému týmu, aby každý pochopil svou roli v dosahování těchto cílů.

- 3) **Motivace:** vedení zahrnuje motivaci zaměstnanců, aby dosáhli nejlepších výsledků. To zahrnuje porozumění tomu, co motivuje jednotlivce, a využití těchto znalostí k podpoře produktivity a spokojenosti.
- 4) **Delegace:** efektivní vedení znamená také delegování úkolů a autority na podřízené, aby se mohli rozvíjet a přispívat k dosahování cílů.
- 5) **Inspirace a vliv:** lídři nejen řídí, ale také inspirují své podřízené, vytvářejí u nich pocit, že jsou součástí něčeho většího a že jejich práce má smysl.
- 6) **Příklad chování:** významným aspektem vedení je stanovit příklad osobním chováním a etickým jednáním. Lídři by měli být vzorem pro své zaměstnance ve všem, co dělají.
- 7) **Rozvíjení týmu:** lídr by měl pracovat na rozvoji dovedností a schopností svého týmu, poskytovat zpětnou vazbu a podporovat neustálé učení a zdokonalování.
- 8) **Řešení konfliktů:** lídr by měl být schopen identifikovat a efektivně řešit konflikty v týmu, aby zajistil hladký chod organizace a udržel pozitivní pracovní prostředí.
- 9) **Rozhodování:** schopnost rychle a efektivně se rozhodovat, i za nejistoty, je důležitou součástí vedení. Dobří lídři jsou schopni činit rozhodnutí, která podporují cíle organizace a zároveň udržují zájmy týmu.
- 10) **Adaptabilita a flexibility:** v dnešním rychle se měnícím obchodním prostředí je schopnost adaptace a flexibilita vůdčích osobností nezbytná. Lídři by měli být schopni rychle reagovat na změny a vést své týmy k úspěchu v jakýchkoli podmínkách.

3.9.4 Kontrola

Funkce kontroly v manažerském procesu je zásadní pro zajištění, že výsledky činností organizace odpovídají stanoveným plánům a cílům. Hlavním úkolem kontroly je identifikovat odchylky od plánů, analyzovat příčiny těchto odchylek a přijmout korektivní opatření pro zlepšení a optimalizaci budoucího výkonu. Důležitým předpokladem efektivní kontroly je existence jasně definovaných a měřitelných cílů a standardů výkonu, ke kterým lze výsledky činnosti porovnat.

Funkce kontroly zahrnuje následující kroky a principy:

- 1) **Stanovení standardů:** kontrolní proces začíná definováním standardů. Standardy mohou být založeny na různých kritériích, jako jsou kvantitativní finanční ukazatele

(např. obrat, marže, ziskovost), výrobní normy (např. počet vyrobených jednotek, míra odpadu), či kvalitativní parametry (např. spokojenost zákazníků, pracovní klima).

- 2) **Měření výkonnosti:** po stanovení standardů se provádí měření aktuálního výkonu, aby se zjistilo, jak se organizace nebo její složky mají. Toto měření může být prováděno pomocí finančních výkazů, statistik, výročních zpráv, zpětné vazby od zákazníků, hodnocení zaměstnanců a dalších metod.
- 3) **Porovnání výkonu se standardy:** získané informace o výkonu jsou následně porovnány se stanovenými standardy. Cílem je zjistit, zda došlo k odchylkám, a pokud ano, jak velkým.
- 4) **Identifikace odchylek:** pokud jsou odchylky od standardů zjištěny, je důležité určit jejich rozsah a příčiny. Odchylky mohou být pozitivní (výkon je lepší než standard) nebo negativní (výkon je horší než standard).
- 5) **Analýza příčin:** po identifikaci odchylek je nutné provést jejich analýzu. Manažer musí určit, proč došlo k odchylkám od plánovaných výsledků, a zda jsou tyto odchylky v důsledku vnitřních nebo vnějších faktorů.
- 6) **Přijímání korektivních opatření:** na základě analýzy příčin odchylek se přijímají korektivní opatření. Tato opatření mohou zahrnovat změny v procesech, školení zaměstnanců, zlepšení komunikace nebo revizi stanovených cílů.
- 7) **Cyklický proces:** kontrola není jednorázová akce, ale neustálý proces. Na základě zpětné vazby a výsledků korektivních opatření je proces kontrolního cyklu opakován, což umožňuje organizaci učit se a neustále se zlepšovat.

Význam kontrolní funkce:

- 1) **Udržuje směřování k cílům:** pomáhá zajistit, že organizace dosahuje svých cílů a plní svou misi.
- 2) **Identifikuje problémy a příležitosti:** umožňuje včas odhalit problémy a příležitosti pro zlepšení.
- 3) **Zajišťuje správné využívání zdrojů:** přispívá k efektivnímu a efektivnímu využití zdrojů.
- 4) **Podporuje rozhodovací proces:** poskytuje manažerům informace potřebné pro informované rozhodování.
- 5) **Zvyšuje odpovědnost:** zvyšuje odpovědnost jednotlivců a týmů za jejich výkon.

3.10 Metody řízení

Metody řízení se týkají různých přístupů, technik a nástrojů, které manažeři používají k dosažení cílů své organizace a ke zlepšení jejího výkonu. Existuje mnoho metod, které lze aplikovat v různých aspektech řízení, ať už jde o strategické plánování, řízení výkonnosti, vedení lidí nebo změnové management. Některé z těchto metod zahrnují:

3.10.1 Strategické plánování:

SWOT Analýza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – model sloužící k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb souvisejících s projekty nebo v podnikání.

PESTEL Analýza (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) - nástroj používaný k posouzení vnějších makroekonomických faktorů, které mohou ovlivnit organizaci, a zahrnuje analýzu Politických, Ekonomických, Sociálních, Technologických, Environmentálních a Legislativních aspektů.

Scenárové plánování - metoda, která umožňuje organizacím prozkoumat a připravit se na různé možné budoucí situace prostřednictvím vytváření podrobných, imaginárních "scénářů" možných budoucností k lepšímu pochopení potenciálních rizik a příležitostí.

Balanced Scorecard - strategický plánovací a řízený systém používaný organizacemi k sledování výkonnosti podniku proti strategickým cílům s vyvážením perspektiv finančního výkonu, zákazníka, interních procesů a učení se a růstu.

3.10.2 Řízení výkonnosti:

KPIs (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti, jsou kvantitativní metriky používané organizacemi k hodnocení úspěchu nebo výkonnosti v důležitých oblastech jejich činnosti, a to v souladu s jejich strategickými cíli a ambicemi.

Management by Objectives (MBO) - je proces, kde manažeři a zaměstnanci společně stanovují, plánují a monitorují dosažení konkrétních cílů organizace pro zvýšení výkonnosti a efektivity.

360-stupňová zpětná vazba - metoda hodnocení, která zahrnuje shromažďování výkonových hodnocení o zaměstnanci od jeho kolegů na všech úrovních, včetně nadřízených, podřízených a někdy i zákazníků, pro komplexní pohled na jeho práci.

Benchmarking - proces porovnávání produktů, služeb a procesů firmy s těmi nejlepšími v oboru, aby identifikovala oblasti pro zlepšení a získala konkurenční výhodu.

3.10.3 Vedení lidí:

Koučování a mentoring – Koučování je cílený rozvojový proces, kde kouč pomáhá jednotlivci nebo týmu rozvíjet konkrétní dovednosti a dosahovat osobních nebo profesionálních cílů. Mentoring je dlouhodobější vztah, ve kterém zkušenější mentor poskytuje podporu, vedení a poradenství méně zkušené osobě.

Team building activity – organizované úkoly a hry zaměřené na zlepšení spolupráce a důvěry mezi členy týmu, rozvíjení jejich komunikačních dovedností a posílení celkového týmového ducha.

Delegování – proces přiřazení odpovědnosti a pravomoci podřízeným na vykonání konkrétních úkolů nebo projektů, což umožňuje manažerům efektivněji využívat svůj čas a rozvíjet dovednosti svých zaměstnanců.

Motivační teorie a techniky – jsou základem pro pochopení, jak nejlépe podpořit a zvýšit motivaci zaměstnanců v pracovním prostředí. Jsou klíčové pro efektivní management a vedení týmů.

3.10.4 Rozhodovací procesy:

Analýza rozhodovacích stromů – nástroj podpory rozhodování, který pomocí stromové struktury zobrazuje možné výsledky, zdroje, náklady a utility.

Cost-benefit analýza – ekonomická metoda hodnocení, která srovnává celkové přínosy projektu nebo rozhodnutí s jeho celkovými náklady.

Riziková analýza a management – zahrnuje identifikaci, hodnocení a prioritizaci rizik, následované koordinovaným a ekonomickým aplikováním zdrojů k minimalizaci, monitorování a kontrole pravděpodobnosti nebo dopadu nežádoucích událostí.

Multi-kriteria decision making (MCDM) - je proces rozhodování, který zahrnuje hodnocení a porovnávání různých alternativ na základě více kritérií, která mají různou důležitost, za účelem výběru nejlepší možné možnosti nebo vytvoření preferenčního pořadí mezi alternativami.

3.10.5 Projektové řízení:

Agile a Scrum metodiky – Agilní metodiky jsou zaměřené na flexibilitu a iterativní vývoj, zatímco Scrum je konkrétní agilní rámec s krátkými sprinty a pravidelnými setkáními pro efektivní projektový management.

PRINCE2® - procesně orientovaná metodika pro projektový management, která poskytuje přesně definovaný a strukturovaný rámec pro efektivní vedení projektů.

Critical Path Method (CPM) - Metoda kritické cesty je technika projektového managementu používaná k plánování a kontrole komplexních projektů, která identifikuje kritické a nekritické úkoly s cílem zabránit zpožděním a optimalizovat časování úkolů.

Program Evaluation Review Technique (PERT) - metodika plánování a řízení projektů, která analyzuje úkoly zapojené do dokončení daného projektu, zejména čas potřebný k dokončení každého úkolu, a identifikuje minimální čas potřebný k dokončení celého projektu.

3.10.6 Kvalita a procesní řízení:

Lean management – přístup k vedení organizace, který se zaměřuje na minimalizaci plýtvání při současném zvyšování produktivity a dodávání hodnoty zákazníkům pomocí kontinuálního zlepšování procesů.

Six Sigma – soubor technik a nástrojů pro zlepšení procesů, který se zaměřuje na identifikaci a eliminaci příčin chyb nebo defektů a minimalizaci variability v obchodních procesech, s cílem dosáhnout stabilní a předvídatelné výsledky.

Total Quality Management (TQM) - komplexní systémový přístup ke správě organizace, který se zaměřuje na dlouhodobý úspěch prostřednictvím spokojenosti zákazníka a zdůrazňuje týmovou práci, systematické zlepšování procesů a integraci kvality do všech aspektů organizace.

ISO normy – mezinárodní standardy zajišťující kvalitu, bezpečnost a efektivitu produktů, služeb a systémů napříč různými obory a průmysly, včetně ale neomezeně na výrobu, zdravotnictví a technologie.

3.10.7 Finanční a operativní řízení:

Rozpočtování a forecasting – rozpočtování je proces definování finančního plánu pro určité období, obvykle rok, zahrnující odhad příjmů a výdajů, zatímco forecasting znamená predikci budoucích finančních trendů na základě historických dat a analytických modelů.

Financial ratio analysis – metoda hodnocení finančního zdraví a výkonnosti podniku pomocí poměrových ukazatelů z finančních výkazů, jako jsou likvidita, rentabilita, efektivita a zadluženost.

Activity-based costing - (ABC) je metoda účetnictví, která přiřazuje náklady na produkty a služby založené na skutečných aktivitách a zdrojích, které jsou nutné pro jejich výrobu a poskytování.

Operational auditing – důkladné hodnocení efektivity, účinnosti a hospodárnosti operací organizace s cílem zlepšit její výkonnost a dosáhnout stanovených cílů.

3.10.8 Technologie a informační systémy:

Enterprise Resource Planning (ERP) je integrovaný systém řízení podnikových zdrojů, který pomocí softwaru a technologií automatizuje mnoho zadních a předních

kancelářských funkcí a umožňuje organizacím používat sjednocený systém k streamlinování procesů a informací napříč celou firmou.

Customer Relationship Management (CRM) strategie pro správu vztahů a interakcí firmy se stávajícími i potenciálními zákazníky, která využívá analýzu dat o zákaznících, s cílem zlepšit obchodní vztahy, zvýšit retenci zákazníků a podporovat prodejní růst.

Business Intelligence a Data Analysis nástroje – Business Intelligence (BI) je soubor technologií a strategií, které firmy využívají pro analýzu obchodních informací, zatímco data analysis se týká procesu inspekce, čištění a modelování dat s cílem získat užitečné informace a podporovat rozhodovací procesy.

Project management software – pomáhá projektovým manažerům a týmům s plánováním, organizováním, správou projektových zdrojů a sledováním průběhu projektů.

3.11 Motivace

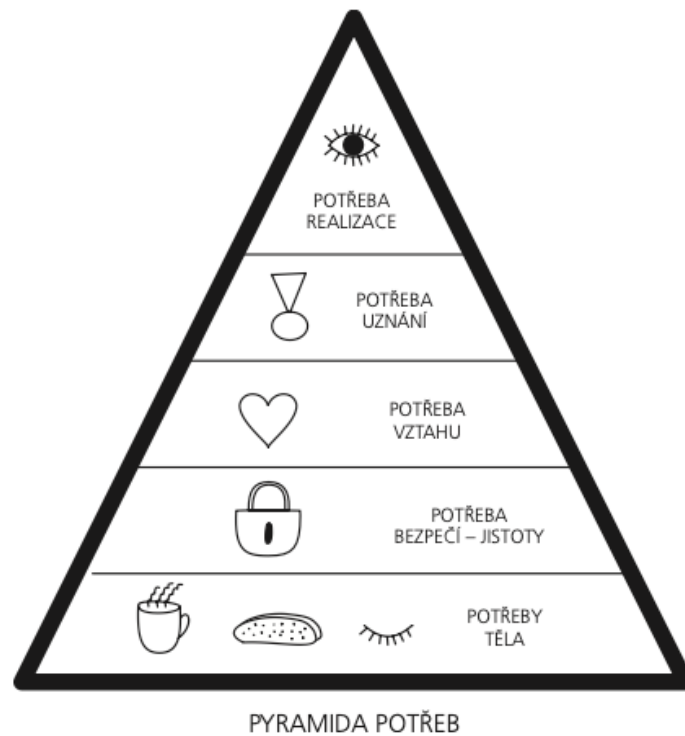
Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. (Armstrong, 2015, str. 217)

Jde o komplexní a fascinující oblast lidské psychologie, která se zabývá faktory, jež podněcují, směřují a udržují chování lidí, a to zejména v kontextu práce a dosahování cílů. V oblasti managementu a organizačního chování se motivace často zkoumá s ohledem na její vliv na produktivitu, angažovanost a spokojenost zaměstnanců.

3.11.1 Teoretické modely motivace

Maslowova pyramida potřeb:

Maslowova hierarchie potřeb je jedním z nejznámějších modelů motivace a vysvětluje lidské chování pomocí pyramidy, která má pět úrovní od základních fyzických potřeb až po potřebu seberealizace.



Obrázek 10 - Maslowova pyramida potřeb (zdroj: Hospodářová, 2008 str. 102)

Pyramida má pět úrovní potřeb:

- 1) **Fyziologické potřeby (základní potřeby):** to jsou nejzákladnější potřeby pro přežití a fungování organismu, jako je jídlo, voda, teplý přístřeší, spánek a další tělesné potřeby. Maslow tvrdil, že tyto potřeby musí být uspokojeny jako první, aby mohl člověk přejít k naplňování dalších úrovní.
- 2) **Potřeby bezpečí:** jakmile jsou fyziologické potřeby zajištěny, lidé hledají pocit bezpečí a jistoty. Bezpečnostní potřeby zahrnují fyzické bezpečí, finanční bezpečnost, zdraví a pohodu a bezpečnostní opatření proti nehodám/chorobám a jejich důsledkům.
- 3) **Sociální potřeby (Potřeby příslušnosti a lásky):** lidé jsou sociální bytosti a potřebují pocit příslušnosti a přijetí mezi sociálními skupinami. To zahrnuje přátelství, intimní vztahy, rodinu a sociální kruhy. Maslow věřil, že tyto potřeby jsou klíčové pro rozvoj sociálních vazeb a emocionální stability.
- 4) **Úcty (Potřeby uznání):** tyto potřeby zahrnují respekt, sebeúctu, status, uznání, sílu a důležitost. Maslow rozdělil tyto potřeby na dvě podkategorie: uznání od ostatních a vnitřní sebeúctu. Naplnění těchto potřeb vede k pocitům sebedůvěry a cennosti.

- 5) **Seberealizace:** na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace, což je plnění osobního potenciálu, seberozvoj a dosahování osobních cílů. Maslow věřil, že tato nejvyšší úroveň je spojena s dosahováním toho, co člověk považuje za svůj nejvyšší možný výkon, a to se může lišit od člověka k člověku.

Maslowova teorie byla významná, protože poskytla humanistický pohled na motivaci, který zdůrazňoval pozitivní potenciál lidského vývoje. Přestože byla tato teorie široce uznávána a je populární v oblasti managementu, vzdělávání a terapie, byla také kritizována za nedostatek empirických důkazů a její přílišně zjednodušený pohled na motivaci, který ne vždy odpovídá komplexnosti lidského chování.

Herzbergova teorie dvou faktorů:

Tato teorie rozděluje pracovní faktory na hygienické (např. plat, pracovní podmínky), které mohou vést k nespokojenosti, a motivátory (např. uznání, práce samotná), které mohou vést k větší spokojenosti a motivaci.

- 1) **Hygienické faktory** – jsou spojené s vnějším prostředím práce a nejsou přímo součástí práce samotné. Zahrnují:

- Plat a výhody
- Pracovní podmínky
- Politika společnosti a administrativní praxe
- Mezilidské vztahy s kolegy a nadřízenými
- Osobní život
- Status
- Bezpečnost práce

Tyto faktory, když jsou dostatečné, zabrání nespokojenosti, ale samy o sobě nevedou k trvalé motivaci nebo spokojenosti. Naopak, jejich absence může vést k pracovní nespokojenosti.

- 2) **Motivační faktory** – jsou vnitřně spojené s prací samotnou a přímo se podílí na vytváření motivace k práci. Zahrnují:

- Úspěch
- Uznání

- Práce sama (zajímavost a výzvy práce)
- Zodpovědnost
- Postup nebo kariérní růst
- Rozvoj

Když jsou tyto faktory přítomny, vedou k vyšší pracovní spokojenosti a motivaci. Jsou-li nepřítomné, výsledkem může být nedostatek motivace, ale ne nutně nespokojenost.

Teorie X a Y Douglase McGregora:

Teorie představuje dva odlišné pohledy na lidi v práci: Teorie X, která považuje zaměstnance za líné a nezodpovědné, a Teorie Y, která vidí zaměstnance jako přirozeně pracovitě, kreativní a schopné sebemotivace.

Teorie X předpokládá, že:

- 1) Průměrný člověk má přirozenou averzi vůči práci a bude se jí vyhýbat, pokud to bude možné.
- 2) Většina lidí musí být nucena, kontrolována, usměrňována a hrozí jim trest, aby se dostatečně snažili dosáhnout cílů organizace.
- 3) Průměrný člověk upřednostňuje, aby mu bylo řízeno, chce se vyhnout zodpovědnosti, má relativně malou ambici a hlavním cílem jeho snahy je bezpečí.

V organizacích, které fungují podle Teorie X, je management často autoritářský a motivace je založena hlavně na strachu a potrestání, společně s pevnou strukturou kontroly.

Teorie Y předpokládá, že:

- 1) Fyzická i duševní námaha při práci je stejně přirozená jako hra nebo odpočinek.
- 2) Lidé budou vykonávat sebeřízení a sebeovládání ve směru dosahování cílů, s kterými se ztotožňují.
- 3) Průměrný člověk se může naučit přijmout a hledat zodpovědnost.
- 4) Schopnost vynalézavosti a tvořivosti v řešení organizačních problémů je široce rozšířená.
- 5) V moderních průmyslových životech intelektuální potenciál člověka je jen částečně využíván.

Organizace, které sledují Teorie Y, se snaží vytvářet pracovní podmínky, kde se zaměstnanci mohou plně realizovat, podporují týmovou práci a pomáhají lidem dosahovat svých osobních cílů v souladu s cíli organizace.

Teorie sebeurčení Deciho a Ryana:

Tato teorie tvrdí, že lidé mají tři základní psychologické potřeby: autonomie, kompetence a vzájemnost. Pokud jsou tyto potřeby naplňovány, lidé se cítí více motivováni a angažováni.

- 1) **Potřeba autonomie** – touha být iniciátorem vlastního chování a cítit se volně při rozhodování bez vnějšího tlaku.
- 2) **Potřeba kompetence** – potřeba cítit se schopným a účinným při dosahování cílů a interakci s prostředím.
- 3) **Potřeba příslušnosti** – touha mít silné a uspokojivé vztahy s ostatními lidmi, pocit být součástí skupiny nebo společnosti.

Teorie sebeurčení se dále zabývá tím, jak tyto tři základní potřeby ovlivňují naši intrinsickou (vnitřní touha po seberealizaci) a extrinsickou (vnější faktory např. peníze) motivaci a celkovou pohodu. Deci a Ryan tvrdí, že když jsou tyto potřeby uspokojovány, jedinci mají tendenci projevovat vyšší úroveň intrinsické motivace a celkové pohody.

Cílová teorie Edwina Locke:

Locke navrhl, že konkrétní a náročné cíle vedou k lepšímu výkonu, protože poskytují směr a motivaci pro konání.

Podle této teorie, když si lidé stanoví cíle, které jsou pro ně významné a na jejichž dosažení mají vliv, jsou více motivováni k jejich dosažení. Tato motivace je zesílena, pokud jsou cíle specifické a výzvy obsahují, protože tyto atributy zvyšují odhodlání a koncentraci na úkol. Locke také tvrdí, že proces stanovování cílů vede k vyššímu výkonu, protože jedinci se snaží dosáhnout svých cílů a zároveň vyhodnocují svůj pokrok, což může vést k úpravě taktiky nebo k zvýšení úsilí.

Dalším důležitým aspektem cílové teorie je zpětná vazba. Locke zjistil, že zpětná vazba je klíčová, protože poskytuje informace o tom, jak dobře člověk dosahuje svých cílů. To umožňuje jedincům přizpůsobit své strategie a úsilí tak, aby zvýšili pravděpodobnost úspěchu.

3.11.2 Typy motivace

Motivace je hnací silou našich akcí, odhodlání a úsilí. Ať už v práci nebo v osobním životě, pochopení různých typů motivace nám pomáhá lépe rozumět, proč děláme to, co děláme. V tomto textu prozkoumáme různé druhy motivace, které nás vedou k dosažení našich cílů a naplnění našich potřeb.

Motivace se obvykle dělí na dvě základní kategorie

1) Vnitřní motivace:

- **Zájem:** Jednání je motivováno zábavou nebo potěšením, které přímo plyne z aktivity, nikoliv z externích odměn.
- **Hodnoty a přesvědčení:** Jednání je motivováno osobními hodnotami nebo přesvědčením, jako je pocit spravedlnosti nebo altruismu.
- **Přijetí výzvy:** Jednání je motivováno touhou překonat překážky, učit se nové věci a rozvíjet schopnosti.
- **Osobní růst:** Jednání je motivováno touhou po osobním rozvoji a seberealizaci.

2) Vnější motivace:

- **Odměny:** Jednání je motivováno vnějšími odměnami, jako jsou peníze, ocenění, stupně, nebo jiné výhody.
- **Vyhýbání se trestu:** Jednání je motivováno snahou vyhnout se negativním důsledkům nebo trestu.
- **Sociální uznání:** Jednání je motivováno touhou po uznání, chvále nebo pozornosti od ostatních.
- **Srovnání s ostatními:** Jednání je motivováno touhou porovnávat se s ostatními nebo být lepší než oni.

3.11.3 Motivační techniky

Stanovení cílů:

Efektivní technika motivace, kde vedení pomáhá zaměstnancům stanovit a dosáhnout specifických, měřitelných a časově omezených cílů.

Cíle by měly být SMART, tedy specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), relevantní (relevant) a časově omezené (time-bound). To znamená, že by měly být jasně formulované, měly by být takové, u nichž lze jednoznačně určit, zda byly dosaženy, a měly by být realistické a významné pro jednotlivce nebo tým, s jasným termínem dokončení.

Stanovení cílů pomáhá individuální motivaci tím, že poskytuje jasný směr a definuje konkrétní úkoly, které je třeba provést. Umožňuje lidem, aby sledovali svůj pokrok a udržovali se na správné cestě, a také poskytuje smysl pro uspokojení a úspěch při dosažení těchto cílů.

Ve firemním prostředí může stanovení cílů pomoci při vytváření firemní kultury založené na výkonu, podporuje rozvoj zaměstnanců a může být integrováno do systémů hodnocení a odměňování. Když jsou cíle stanoveny společně s zaměstnanci, mohou také zvýšit závazek a větší angažovanost v organizaci.

Odměny a uznání:

Používání pozitivního posílení, jako jsou bonusy, povýšení, a uznání veřejnosti, může významně zvýšit motivaci. Odměny a uznání jsou silné nástroje motivace v rámci organizací i pro osobní rozvoj. Jsou to způsoby, jak pozitivně posílit chování a výkon, který organizace nebo jednatel hodnotí.

Odměny mohou být buď hmotné, jako je peněžní bonus, dárky nebo benefity, nebo nemateriální, jako je flexibilní pracovní doba, možnost profesního rozvoje či zvýšená zodpovědnost. Uznání se obvykle týká nemateriálních odměn, například veřejného ocenění, ocenění od kolegů nebo uznání od nadřízeného.

Dopad na motivaci:

- 1) **Uznání úspěchu:** Uznání úspěchu posiluje chování, které vedlo k tomuto úspěchu, a slouží jako model pro ostatní zaměstnance.
- 2) **Posílení sebehodnocení:** Když lidé dostávají ocenění za dobře odvedenou práci, zvyšuje to jejich sebeúctu a sebevědomí, což vede k větší motivaci.
- 3) **Satisfakce potřeb:** Dle Maslowovy pyramidy potřeb a Herzbergovy teorie dvou faktorů, odměny a uznání mohou naplnit některé vyšší úrovně potřeb, jako je potřeba uznání, sebeaktualizace a příslušnosti.
- 4) **Podpora spolupráce:** Veřejné uznání může podporovat týmového ducha a spolupráci, neboť ostatní jsou motivováni k dosažení podobných výsledků.
- 5) **Podpora firemní kultury:** Vytváří pozitivní pracovní prostředí a může být součástí firemní kultury zaměřené na ocenění a odměňování.

Je důležité, aby odměny a uznání byly vnímány jako spravedlivé a relevantní ve vztahu k dosaženému výkonu, jinak mohou mít opačný efekt a vést k demotivaci. Efektivní systém odměn a uznání by měl být dobře promyšlený a konzistentně aplikovaný napříč celou organizací.

Zpětná vazba:

Pravidelná konstruktivní zpětná vazba pomáhá lidem rozumět, jak se mohou zlepšit a jak jejich práce přispívá k celkovým cílům organizace. Ve světě řízení a osobního rozvoje se zpětná vazba považuje za základní nástroj pro podporu učení a růstu.

Hlavní aspekty zpětné vazby jsou:

- 1) **Konstruktivnost:** efektivní zpětná vazba by měla být konstruktivní, poskytnout pozitivní návrhy na zlepšení, nikoli pouze kritizovat.
- 2) **Specifičnost:** měla by být konkrétní, týkat se určitých aspektů práce nebo chování, nikoli být obecná nebo nejasná.
- 3) **Pravidelnost:** zpětná vazba by měla být poskytována pravidelně, ne jen v reakci na problémy, aby podporovala neustálé učení a rozvoj.
- 4) **Včasnost:** nejlepší je poskytovat zpětnou vazbu co nejdříve po pozorované aktivitě, kdy jsou události ještě čerstvé a relevantní.

- 5) **Přijatelnost:** přijímající strana by měla být otevřená k přijetí zpětné vazby a vnímat ji jako nástroj pro vlastní vylepšení.
- 6) **Dialog:** zpětná vazba by měla být dvousměrná komunikace, kde má přijímající strana možnost reagovat a diskutovat o poskytnutých informacích.
- 7) **Zaměření na chování, nikoli osobu:** měla by se zaměřovat na konkrétní chování nebo výsledky, ne na osobní vlastnosti jedince.
- 8) **Podpora:** zpětná vazba by měla být poskytnuta podpůrným způsobem, který posiluje důvěru a zavazuje k akci.

V prostředí práce může zpětná vazba pomoci zaměstnancům porozumět, jak jejich práce přispívá k cílům organizace, identifikovat oblasti pro osobní a profesní růst, a zvýšit jejich zapojení a motivaci. V osobním životě může zpětná vazba posílit mezilidské vztahy a podporovat osobní rozvoj a zlepšení.

Rozvoj a školení:

Investice do rozvoje zaměstnanců nejen zvyšuje jejich schopnosti, ale také je motivuje, protože cítí, že firma do nich investuje a zajímá se o jejich kariérní růst. Hlavním cílem rozvoje a školení je zvýšit efektivitu a produktivitu pracovníků a zajistit, aby jejich dovednosti byly aktuální a vyhovovaly požadavkům práce.

Hlavní prvky programů rozvoje a školení:

- 1) **Identifikace potřeb:** organizace musí nejprve identifikovat potřeby školení, buď na základě výsledků hodnocení výkonu, změn ve strategii firmy, nebo při uvedení nových technologií nebo postupů.
- 2) **Plánování:** na základě identifikovaných potřeb se vytváří plán školení, který stanovuje, kdo bude školen, kdo provede školení a jaké budou cíle školení.
- 3) **Vývoj programu:** programy školení a rozvoje jsou navrženy tak, aby byly relevantní a přizpůsobené specifickým potřebám a stylům učení jednotlivců.
- 4) **Provedení školení:** školení může být poskytováno interně nebo externě, může mít formu osobního setkání, e-learningu nebo kombinace obojího. Důležitá je interaktivita a zapojení účastníků.
- 5) **Hodnocení a zpětná vazba:** po školení je důležité zhodnotit jeho efektivitu, zda byly splněny cíle a jak lze školení v budoucnu vylepšit.

- 6) **Transfer dovedností:** důraz se klade na to, aby se dovednosti a znalosti získané během školení uplatnily v praxi a měly pozitivní dopad na pracovní místo.
- 7) **Nepřetržitý rozvoj:** rozvoj a školení by měly být považovány za nepřetržitý proces, nikoli jako jednorázovou událost.
- 8) **Kariérní rozvoj:** kromě zvyšování dovedností a znalostí souvisejících s aktuální pracovní pozicí by měly být zahrnuty i aktivity, které podporují dlouhodobý kariérní rozvoj zaměstnanců.

Programy rozvoje a školení jsou důležité nejen pro zlepšení výkonnosti současných zaměstnanců, ale také pro přípravu na budoucí potřeby organizace, protože mohou podporovat udržení talentů a motivaci zaměstnanců tím, že jim umožňují pokračovat v osobním a profesním rozvoji.

Participativní rozhodování:

Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů může vést k většímu pocitu odpovědnosti a vlastnictví práce. Tento přístup je založen na přesvědčení, že ti, kteří jsou ovlivněni rozhodnutím, by měli mít vliv na jeho tvorbu.

Klíčové prvky participativního rozhodování:

- 1) **Zapojení zaměstnanců:** zaměstnanci jsou vyzýváni k vyjadřování názorů a myšlenek.
- 2) **Důvěra a otevřenost:** vedení musí vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci cítí pohodlně při sdílení svých názorů bez strachu z odmítnutí nebo trestu.
- 3) **Dělbá moci:** manažeři delegují část svého rozhodovacího pravomoci na zaměstnance nebo týmy.
- 4) **Týmová práce:** rozhodnutí jsou často přijímána v týmech nebo skupinách, což podporuje spolupráci a kolektivní inteligenci.
- 5) **Feedback a reflexe:** po rozhodovacím procesu je důležitá reflexe a analýza toho, jakým způsobem byla rozhodnutí učiněna a jaké měla výsledky.

Výhody participativního rozhodování:

- 1) **Větší angažovanost:** zaměstnanci, kteří se podílejí na rozhodování, se často cítí více zavázáni výsledkům a jsou motivováni k jejich dosažení.

- 2) **Zvýšená kreativita a inovace:** různorodé názory mohou vést k originálnějším a kreativnějším řešením.
- 3) **Lepší výkon týmu:** týmové rozhodování může vést k lepšímu porozumění úkolům a větší vzájemné podpoře.
- 4) **Vyšší spokojenost práce:** participace na rozhodování může zvýšit pocit vlastnictví a uspokojení ze zaměstnání.
- 5) **Kvalitnější rozhodnutí:** zapojení více lidí může přinést širší perspektivy a informace, což může vést k lepším rozhodnutím.

Výzvy participativního rozhodování:

- 1) **Časově náročné:** procesy mohou být delší kvůli potřebě konsenzu nebo diskuzi.
- 2) **Potenciál pro konflikty:** může docházet k neshodám, které mohou zpomalit rozhodovací proces.
- 3) **Riziko informační přetížení:** manažeři mohou být přesyceni informacemi a názory.
- 4) **Potřeba dovedností:** účinná participace vyžaduje dovednosti v oblasti komunikace a řešení konfliktů jak u vedení, tak u zaměstnanců.

Participativní rozhodování je tedy komplexním procesem, který když je dobře implementován, může přinést organizaci řadu výhod, ale také vyžaduje pečlivé zavedení a správu, aby byl účinný a nevytvářel další problémy.

3.11.4 Motivace a spokojenost v práci

Spokojenost v zaměstnání je spojena s tím, jaké názory a emoce zaměstnanci mají ohledně svého povolání. Když lidé k práci přistupují s optimismem a jsou s ní ztotožnění, ukazuje to na jejich pracovní spokojenost. Na druhou stranu, pesimistický pohled na práci je známkou pracovní nespokojenosti. To, jak člověk vnímá svou práci, je něco jiného než morálka, což je pocit soudržnosti a loajality ke skupině, která je důležitá pro celý kolektiv, nikoli jen pro jednotlivce.

Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Mezi faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací, se řadí:

1) Vnitřní motivační faktory

Týkají se obsahu práce, zejména pěti klíčových charakteristik práce, které vymezili Hackman a Oldham (1974): rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba (model charakteristik práce).

2) Úroveň kontroly

Výsledky hawthornských studií (Roethlisberger a Dixon, 1939) ukázaly, že kontrola je nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje postoje lidí. Elton Mayo (1933) věřil, že touha člověka být neustále zapojen do práce spolu se svými kolegy je silnou, ne-li nejsilnější lidskou vlastností.

3) Úspěch nebo neúspěch

Úspěch samozřejmě vyvolává spokojenost, zejména v případě, má-li člověk možnost sám sobě dokázat, že plně využil svých možností. Naopak neúspěch přirozeně vyvolává nespokojenost. (Armstrong, 2015 str. 228)

3.11.5 Motivace a peníze

Motivace a peníze jsou úzce propojené téma, ačkoli peníze samy o sobě nemusí být pro všechny pracovníky primární motivací. Je důležité chápat, jak různí lidé vnímají peněžní odměny a jak tyto vnímání ovlivňují jejich motivaci a chování v práci.

Teorie motivace a peněz

- 1) Teorie potřeb:** peníze mohou naplňovat základní potřeby na Maslowově pyramidě potřeb, jako jsou fyzické potřeby a bezpečnost. Pro některé jedince mohou peníze reprezentovat i vyšší úroveň pyramidy, jako je potřeba uznání a seberealizace.
- 2) Teorie očekávání:** podle této teorie jsou jedinci motivováni k dosažení určitých cílů, pokud očekávají, že jejich úsilí povede k žádoucímu výsledku v tomto případě finanční odměně.
- 3) Teorie spravedlnosti:** tato teorie se zaměřuje na to, jak spravedlnost nebo nespravedlnost platového ohodnocení ovlivňuje motivaci pracovníka. Zaměstnanci srovnávají svůj výkon a odměny s ostatními a pokud vnímají nerovnováhu, může to ovlivnit jejich spokojenost a motivaci.

Motivace a peníze v praxi

- 1) **Odměnové systémy:** motivující efekt peněz je silně ovlivněn způsobem, jakým jsou odměny distribuovány. To zahrnuje základní mzdy, bonusy, provize, podíly na zisku a další formy variabilní odměny.
- 2) **Výkonnostní motivace:** pro některé lidi peníze fungují jako měřítko úspěchu a výkonnosti. Výkonnostní bonusy mohou motivovat k vyšší produktivitě, ale jen pokud jsou zaměstnanci přesvědčeni o spravedlivosti a dosažitelnosti těchto bonusů.
- 3) **Hygiena a motivátory (Herzberg):** finanční odměna může patřit do kategorie hygienických faktorů Herzbergovy teorie dvou faktorů, což znamená, že jejich nedostatek může vést k nespokojenosti, ale jejich přítomnost sama o sobě nezaručuje vysokou motivaci a spokojenost.
- 4) **Snižující význam:** peněžní motivace může mít tendenci snižovat se s rostoucím příjmem což znamená, že jakmile lidé dosáhnou určité úrovně finančního komfortu, další peníze již nemusí přinášet proporcionální zvýšení motivace nebo spokojenosti.

Kritika peněz jako motivátoru

- 1) **Motivace vnitřní vs. vnější:** zatímco peníze jsou vnějším motivátorem, mnoho teorií a studií poukazuje na význam vnitřní motivace, která může být silnější a udržitelnější. Aktivita, které jsou odměněny pouze finančně, mohou vést k poklesu vnitřní motivace.
- 2) **Krátkodobý účinek:** finanční odměny mohou mít okamžitý motivující efekt, ale tento efekt často rychle slábne, což vede k potřebě stálého zvyšování odměn, aby se udržel stejný úroveň motivace.
- 3) **Zaměření na peníze může poškodit týmovou práci:** přílišný důraz na individuální finanční odměny může vést k hyper-konkurenčnímu prostředí, které poškozuje spolupráci a týmového ducha.

Vzhledem k těmto aspektům je důležité, aby se organizace snažily najít správnou rovnováhu mezi finančními odměnami a dalšími formami uznání a podpory, které podporují jak vnitřní, tak vnější motivaci svých zaměstnanců.

3.11.6 Strategie motivace

Cílem strategií motivace je vytvářet pracovní prostředí a rozvíjet politiky a postupy, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců. (Armstrong, 2015 str. 230)

Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínos personalistiky
Komplexnost procesu motivace znamená, že zjednodušené přístupy založené na teorii instrumentality nebo teoriích potřeb budou pravděpodobně neúspěšné.	Předcházet vytváření a uskutečňování strategií s využitím zjednodušených přístupů nebo bez ohledu na individuální rozdíly.
Lidé jsou pravděpodobně motivovanější, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, čím jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost základní potřebě uznání.	Podporovat vytváření a uplatňování procesu řízení pracovního výkonu, který umožňuje dohodnout vzájemná očekávání a ocenit dosažené výsledky.
Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.	Prosazovat vytváření a uplatňování systému celkové odměny, který umožňuje ocenit úspěch s využitím peněžních i nepeněžních odměn. Vytvářet a uplatňovat systém peněžních odměn s využitím doporučení vyplývajících z teorie očekávání, cíle a spravedlnosti. Využívat uznání jako prostředek vnější motivace. Podněcovat vnitřní motivaci prostřednictvím vytváření motivujících pracovních míst.
Některé lidi budou peníze motivovat více než jiné. Nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře.	Předejít uplatňování systému odměňování podle výkonu jako záračného prostředku, který přes noc změni každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.
Potřeba práce, která lidem poskytne prostředky k dosažení jejich cílů, rozumnou míru autonomie a možnost využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření pracovních míst, s ohledem na faktory ovlivňující motivaci k práci a s využitím obohacení práce.
Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	Poskytovat prostředky a příležitosti k učení s využitím takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje nebo odborné vzdělávání.
Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů lidí přímo nebo nepřímo motivovat.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření a rozvíjení kultury, která bude podporovat procesy oceňování a odměňování zaměstnanců.
Motivaci může posilovat styl vedení, který udává směr, podněcuje a podporuje zaměstnance v jejich úsilí dosahovat vytčených cílů a zlepšovat pracovní výkon.	Navrhnout soustavu schopností zaměřenou na schopnosti a chování manažerů a vedoucích týmů. Identifikovat potenciální manažery a vedoucí týmů s využitím řízení pracovního výkonu a assessment center. Realizovat rozvojové programy pro manažery a vedoucí týmů.
Potřeba dosáhnout úspěchu je významným motivátorem pro manažery a vůbec pro všechny, kteří chtějí větší pravomoc a odpovědnost.	Podporovat vytváření pracovních míst, řízení talentů a řízení pracovního výkonu s cílem poskytnout lidem příležitost dosáhnout úspěchu a také zpětnou vazbu, aby věděli, jak si vedou a co ještě musí udělat, aby dosáhli více.

Obrázek 11 - Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky (zdroj: Armstrong, 2015 str. 230)

3.12 Oddanost a angažovanost

Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Jde o koncept, který hraje významnou roli ve filozofii řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2015 str. 233)

Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. (Armstrong, 2015 str. 240)

3.12.1 Oddanost

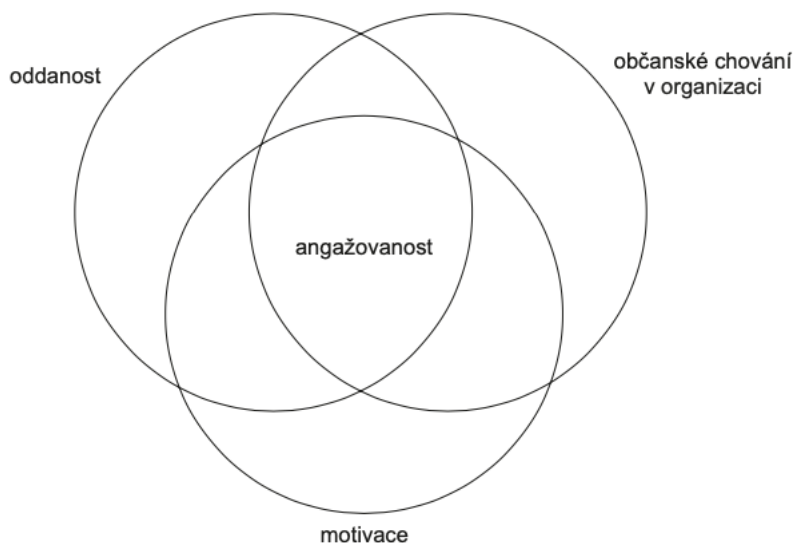
Oddanost v kontextu řízení lidských zdrojů je stav, kdy zaměstnanci projevují hlubokou závislost na své práci, společnosti a jejím úspěchu. Tato oddanost se neomezuje pouze na základní pracovní povinnosti, ale zahrnuje i pozitivní emoční vztah zaměstnanců k firmě a jejím cílům.

Faktory vysvětlující oddanost v kontextu řízení lidských zdrojů:

- 1) Zaměstnanci, kteří jsou oddaní, mají tendenci být motivovanější a angažovanější ve své práci. Cítí se spojeni s cíli a hodnotami firmy, což vede k vyšší produktivitě a lepším výsledkům.
- 2) Oddaní zaměstnanci mají tendenci zůstat ve firmě déle, což snižuje fluktuaci pracovníků a náklady spojené s jejich nahrazením.
- 3) Týmy s vysokou mírou oddanosti často spolupracují lépe a jsou více zapojeny do řešení problémů a inovace, což může vést ke zlepšeným výsledkům a konkurenční výhodě firmy.
- 4) Proces řízení lidských zdrojů může zahrnovat opatření k měření a zvyšování oddanosti zaměstnanců, jako jsou pravidelné zpětné vazby, rozvojové programy a podpora pro rovnováhu mezi prací a soukromým životem.
- 5) Oddanost je klíčovým faktorem pro dosažení celkového úspěchu firmy a udržení konkurenceschopnosti na trhu, a proto je důležitým aspektem v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.12.2 Angažovanost

Pojem „angažovanost“ může být používán specificky ve vztahu k vykonávané práci, aby vyjádřil stav, kdy se lidé zajímají o svou práci, přistupují k práci pozitivně, nebo dokonce s nadšením, uplatňují dobrovolné chování a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Takový stav je označován jako angažovanost v práci. (Armstrong, 2015 str. 241)



Obrázek 12 - Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies (zdroj: Armstrong, 2015 str. 243)

Do jaké míry zaměstnanci investují svou energii, entuziasmus a pozornost jsou faktory úspěchu nejen v dnešní době. Angažovanost je důležitým faktorem pro dosažení produktivity, spokojenosti zaměstnanců a dlouhodobého úspěchu organizace.

Faktory vysvětlující angažovanost v kontextu řízení lidských zdrojů:

- 1) Angažovaní zaměstnanci mají tendenci být motivovaní a zapálení pro svou práci. S radostí přicházejí do práce a jsou ochotní vynaložit nad rámec minimálních povinností.
- 2) Cítí silnou identifikaci s cíli a hodnotami firmy. Spoléhají na svou práci jako na způsob naplňování svých osobních a profesních ambicí.
- 3) Angažovanost zahrnuje pozitivní vztah zaměstnanců k jejich nadřízeným, spolupracovníkům a celé organizaci. To vytváří příznivou pracovní atmosféru a podporuje týmovou spolupráci.
- 4) Zaměstnanci, kteří jsou angažovaní, mají tendenci zůstat ve firmě déle a jsou méně náchylní k hledání jiných zaměstnání.
- 5) Organizace často investují do strategií a programů na podporu angažovanosti, jako jsou zaměstnanecké hodnocení, rozvojové programy a komunikace, které pomáhají udržovat a zvyšovat angažovanost zaměstnanců.

4 Metodika

Pro účely této diplomové práce byl zvolen metodický postup profesora Ing. Arnošta Traxlera, CSc. zjištěním / změřením stylu typického pro daného řídicího pracovníka. K tomuto zjišťování bylo zapotřebí formou dotazníkového šetření zjistit, jak styl řízení vnímají řídicí pracovníci ve vybraném podniku.

4.1 Výběr respondentů

Pracovníci vybraného podniku s mezinárodní působností byli vybráni náhodně napříč různými zeměmi. Právě různorodost výsledků z jednotlivých zemí je žádána pro budoucí úvahy o vylepšení či změny.

4.2 Struktura dotazníku

Struktura dotazníku je postavena na otázkách 1-20, ke kterým se pracovník vyjadřuje a hodnotí oblasti výkonu a lidí. Základem jsou informace o pracovnících jako pohlaví, věk, zaměření v podniku, vzdělání, zastávaný stupeň řízení.

Otázky v dotazníku jsou formovány za účelem následného zjišťování stylu řízení:

- 1) Jaký má řídicí pracovník zájem o splnění úkolu?
- 2) Rozhoduje řídicí pracovník rychle i za rizika?
- 3) Jakým způsobem řeší konflikty?
- 4) Podporuje iniciativu a tvořivost podřízených?
- 5) Jaký význam přikládá morálním a sociálním stimulům?

4.3 Charakteristika stylu řízení a vedení

Pro charakteristiku jednotlivých stylů řízení je použit model, kdy je porovnáváno zaměření řídicího pracovníka na výkon a na zájem o lidi.

1) Zaměření na výkon

Při vyšší rozlišovací úrovni, tzn. na činnosti, které vedou, k rychlému a správnému splnění požadovaných úkolů:

- splnění zadaného úkolu
- způsobu rozhodování
- rychlosti rozhodování

- způsobu zadávání dílčích úkolů
- plnění norem
- dodržování směrnic
- způsobu kontroly
- důrazu na kontrolu plnění dílčích úkolů
- udržení vedoucího postavení a respektu podřízených
- řešení konfliktů
- řešení krizových situací

Uvedené body lze chápat jako parametry sledované na ose Y.

1) Zaměření na zájem o lidi (podřízené pracovníky skupiny, kterou řídí)

Při vyšší rozlišovací úrovni, to představuje:

- podpora iniciativy podřízených
- způsoby komunikace
- zájem o potřeby podřízených a respektování těchto potřeb
- zájem o zvyšování kvalifikace a kompetence podřízených
- aktivní pomoc při řešení problémů podřízených
- způsoby motivování pracovníků
- přizvání podřízených pracovníků k rozhodování
- poskytnutí volnosti pro způsob řešení úkolu
- ocenění tvořivosti
- oblíbenost vedoucího v kolektivu

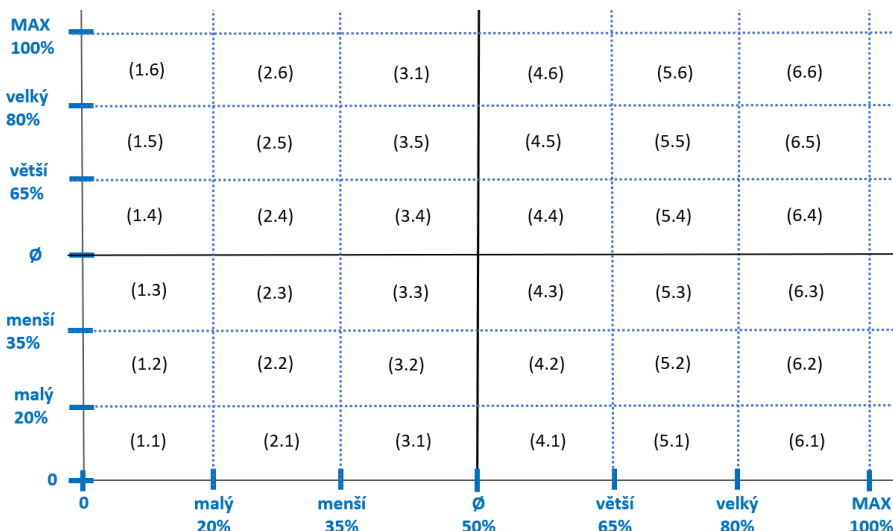
Uvedené body lze chápat jako parametry sledované na ose X.

Použitý styl řízení lze charakterizovat ve dvou rozměrném prostoru souřadnicemi na ose X a ose Y. Hodnoty na obou osách budou vyjádřeny pomocí šestistupňové škály a budou představovat plnění zájmu, o lidi (na ose X) a zájmu o výkon (na ose Y).

Protože budou zjišťovány uvedené zájmy (výkon, lidi) na vyšší rozlišovací úrovni, budou mít otázky a odpovědi různý obsah, ale bude zachována šesti škálová stupnice na ose X i na ose Y. Společným jmenovatelem odpovědí bude míra plnění zjišťovaného parametru k maximálně dosažitelné hodnotě a bude vyjádřena v procentech (maximální šestý stupeň škály bude 100 %).

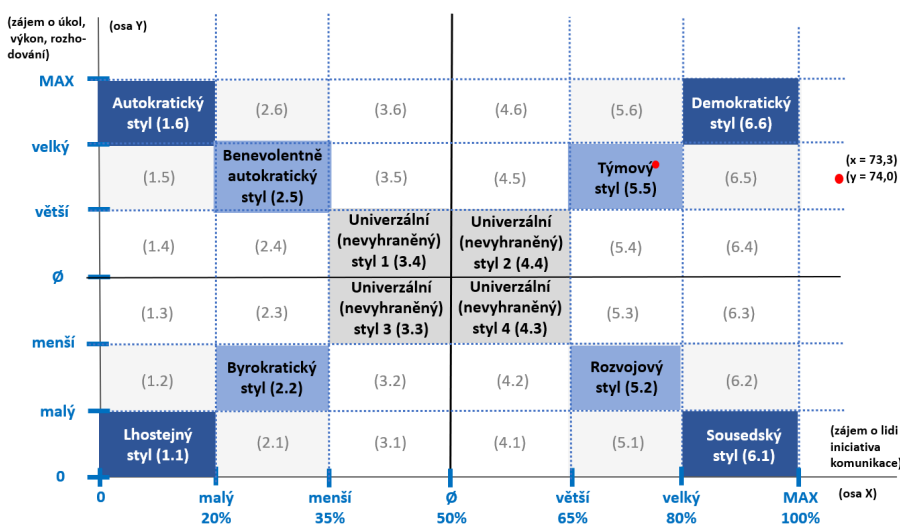
Hodnoty šestistupňové škály vyjádřené v procentech jsou znázorněny v obrázku 1.

Na obrázku je znázorněna škála na osách X a Y a označení polí, ve kterých se mohou nacházet souřadnice zjištěné dotazníkovým šetřením a následným výpočtem. Zjištěným souřadnicím a danému poli odpovídá styl řízení.



Obrázek 13 - Mřížka pro zjištěné styly řízení (zdroj: Ing. Arnošt Traxler, CSc.)

Druhý obrázek znázorňuje postavení vybraných stylů řízení v uvedené mřížce stylů řízení.



Obrázek 14 - Definice vybraných stylů řízení pomocí uvedené mřížky (zdroj: Ing. Arnošt Traxler, CSc.)

Po vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření je možné určit souřadnice, které představují umístění přirozeného stylu řízení respondenta.

4.4 Získání hodnot souřadnic x, y

Hodnoty souřadnic budou označeny HX_i pro osu x, HY_j pro osu y. Protože nebude stanovena hierarchie důležitosti jednotlivých činností, které jsou vybrány a hodnoceny pro posouzení zájmu o výkon a zájmu o lidi, vypočteme hodnotu jako aritmetický průměr hodnot odpovědí, jak pro osu x, tak pro osu y.

$$x = \frac{\sum_{i=1}^n (HY_i)}{n}$$

kde n je počet otázek pro osu x

$$y = \frac{\sum_{j=1}^m (HY_j)}{m}$$

kde m je počet otázek pro osu Y

Zdroj: zpracováno vedoucím práce Ing. Arnoštem Traxlerem, CSc.

5 Vlastní práce

Cílem vlastní práce je zjistit, jaké styly vedení se vyskytují ve vybraném podniku v porovnání s celkovým stylem vedení. Celkový styl vedení bude srovnáván s výsledky jednotlivých oblastí – pohlaví, stupeň řízení, věk a vzdělání. V porovnání se bude sledovat vliv jednotlivých oblastí na preferovaný styl vedení.

5.1 Charakteristika vybraného podniku



Obrázek 15 - Logo společnosti CF GROUP
(zdroj: CF GROUP)

Skupina CF GROUP je rodinný podnik, který vznikl v roce 2019 spojením dvou rodinných průmyslových skupin s dlouholetou tradicí a doplňujícími se odbornými znalostmi: Chemoform AG a FIJA SAS. Řadí se mezi evropské lídry ve výrobě a distribuci zařízení pro soukromé i veřejné bazény pro profesionální použití. Historie sahá do roku 1962 v Německu a 1975 ve Francii, což poskytlo pevné základy pro rozvoj a expanzi po celé Evropě. Dnes působí ve více než 40 zemích se 17 specializovanými výrobními a logistickými centry, což umožňuje udržovat úzké vztahy se zákaznickou základnou a podporovat mezinárodní růstovou dynamiku. Aktuálně zaměstnává 1 100 lidí a dosahuje obrátu 400 milionů EUR.

Firemní kultura je založena na vysokých standardech, závazcích, důvěře, svobodě a transparentnosti. Tyto hodnoty vedou společnost k neustálému zlepšování a hledání udržitelných řešení ve všech oblastech její činnosti. CF GROUP představuje spojení dvou firemních kultur založených na důvěře a vysokých standardech, což se odráží ve kvalitě jejich produktů, týmů a procesů. Společnost CF GROUP se řídí závazkem k udržitelnějšímu světu, což znamená zodpovědné jednání se zaměřením na skloubení zájmů společnosti a životního prostředí. Klíčovými aspekty jsou spotřeba energie a výroba vlastní elektřiny, stejně jako zaměření na udržitelnější a energeticky účinnější portfolia produktů. Zapojení jejich zaměstnanců je zásadní pro zakotvení udržitelného jednání v rámci skupiny.

CF GROUP zformalizovala své závazky do 7 klíčových oblastí:

- energie,
- mobilita,
- udržitelnost jejích produktů,
- recyklace a rekonfigurace,
- partnerství,
- dodavatelský řetězec,
- zdraví a pohoda jejích týmů.

Cedrik Mayer-Klenk, generální ředitel skupiny CF, zdůrazňuje prioritu ochrany pitné vody, stále vzácnějšího zdroje, v kontextu očekávaného růstu trhu s bazény. Tento závazek k udržitelnosti a inovaci je základem strategie a vizí budoucího růstu skupiny CF GROUP, která si klade za cíl aktivně přispívat k lepšímu a udržitelnějšímu světu.



Obrázek 16 - Mapa zemí působení CF GROUP (zdroj: www.cf.group)

5.2 Praktická část

Zkoumaný dotazník obsahoval 28 otázek, které se rozdělily do tří kategorií – identifikační, zjišťovací s orientací na úkol a zjišťovací s orientací na lidi. Identifikační otázky zjišťovaly informace o respondentovi – stupeň řízení, muž/žena, věk a dosažené vzdělání. S těmito informacemi respondentů se následně pracuje při analýze rozdílů vlivu vůči celkovému stylu vedení ve vybraném podniku.

Zjišťovací informace s orientací na úkol a lidi posloužily k identifikaci preferovaných stylů vedoucích pracovníků.

5.2.1 Zjišťovací otázky s orientací na lidi

Otázky jsou navrženy tak, aby pomohly identifikovat a analyzovat styl řízení vedoucích pracovníků ve firmě s ohledem na to, jaký zájem mají o své podřízené a jakým způsobem tento zájem projevují ve svém denním vedení. Každá otázka je zaměřena na konkrétní aspekty vztahů a interakcí mezi vedoucími a jejich týmy, včetně komunikace, řešení konfliktů, povzbuzování iniciativy a tvořivosti, podporu profesního růstu a míru důvěry a kontroly.

Účelem těchto otázek je poskytnout podrobný vhled, jak vedoucí pracovníci podporují a motivují své podřízené, jak reagují na jejich potřeby a návrhy a jakou míru nezávislosti a odpovědnosti podřízeným poskytují. Výsledky těchto otázek by měly vést k lepšímu porozumění současných vzorců řízení v různých geografických, kulturních a funkčních kontextech organizace a identifikovat oblasti, kde je možné provést zlepšení nebo změny pro zvýšení efektivity a pracovní spokojenosti.

Tabulka 1 - zjišťovací otázky na ose X

SL1	Jaký máte zájem o názor lidí při stanovení cíle?
SL2	Jaký ohled berete na lidi, na jejich potřeby a osobní problémy při zadávání úkolu?
SL3	Uznáváte argumenty podřízených, proč nemohl být úkol splněn?
SL4	Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete?
SL5	Jaký způsob řešení konfliktů preferujete?
SL6	S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte?
SL7	Podporujete iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených?
SL8	Jak důvěřujete lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontrolujete?
SL9	Jaký význam přikládáte morálním a sociálním stimulům (pochvala, ...)?
SL10	Jaký důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich podřízených?
SL11	Jakou loajalitu můžete očekávat od podřízených?
SL12	Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů podřízeným poskytujete?
SL13	Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených?

Tabulka 1 - Zjišťovací otázky na ose X (Zdroj: Vlastní zpracování)

5.2.2 Zjišťovací otázky s orientací na úkol

Otázky s orientací na úkol jsou navrženy s cílem posoudit, jak vedoucí pracovníci přistupují k výkonovým aspektům své role. Zkoumají, jak vedoucí pracovníci stanovují, sledují a hodnotí dosažení cílů, jak rychle a jak rozhodně se umí rozhodnout, jaký mají postoj k riziku a jak jsou schopni řešit konflikty a krizové situace. Dále tyto otázky posuzují, jaký respekt vedoucí pracovník vzbuzuje u svých podřízených, jakou odpovědnost je ochoten převzít a jak je schopen motivovat své zaměstnance hmotnými stimuly.

Účelem těchto otázek je získat ucelený obrázek o tom, jak vedoucí pracovníci spravují úkoly a cíle svého týmu, jak jsou efektivní a efektivně využívají zdroje a jak podporují produktivitu a dosahují požadovaných výsledků. Informace získané z těchto otázek mohou pomoci určit, zda vedoucí pracovníci kladou větší důraz na procesy a výsledky než na osobní a mezilidské aspekty vedení týmu.

Tabulka 2 - zjišťovací otázky na ose Y

SV1	Jaký máte zájem o plnění norem (dílčích cílů)?
SV2	Jak intenzivní máte zájem o splnění úkolu?
SV3	Rozhodujete rád samostatně?
SV4	Rozhodujete rychle i za rizika?
SV5	Jaký máte postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti?
SV6	Jakou míru odpovědnosti jste ochoten přebírat?
SV7	Jaký máte respekt u podřízených?
SV8	Jak řešíte krizové situace (KS)?
SV9	Jaká je Vaše kompetence pro zastávanou funkci?
SV10	Jaký význam přikládáte hmotné zainteresovanosti (peněžní prémie a odměny)?
SV11	Jakým způsobem zadáváte úkoly?

Tabulka 2 - Zjišťovací otázky na ose Y (Zdroj: Vlastní zpracování)

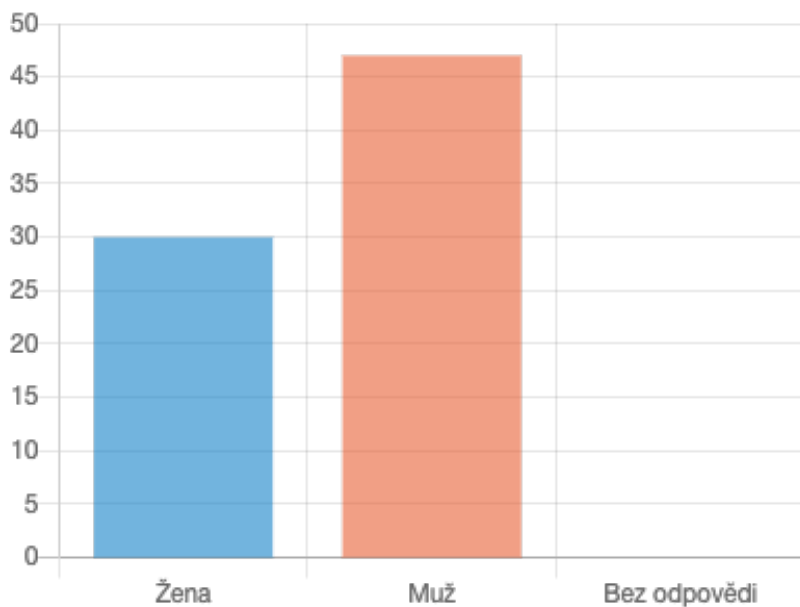
5.2.3 Zpracování dosažených výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno formou online dotazníku na webových stránkách www.dotaznik.czu.cz. Pro šetření byl použit dotazník na platformě Lime Survey poskytnutý vedoucím práce Ing. Arnoštem Traxelerm, CSc. a zúčastnilo se ho 77 respondentů ze 40 poboček vybraného podniku. Respondenti se rozlišují dle identifikačních kritérií a jejich odpovědi jsou následně analyzovány s celkovým výsledkem.

Určení pohlaví

Odpověď	Počet	Procenta
Žena (F)	30	38,96 %
Muž (M)	47	61,04 %
Celkem	77	100,00 %

Tabulka 3 - Určení pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 17 - Graf zastoupení pohlaví v dotazníkovém šetření (Zdroj: www.dotaznik.cz)

V rámci dotazníkového šetření byl zkoumáno 77 respondentů s cílem určit zastoupení pohlaví mezi účastníky. Z výsledků je patrné, že mužů se šetření zúčastnilo více než žen. Konkrétně bylo 47 mužů, což představuje 61,04 % z celkového počtu účastníků, zatímco žen bylo 30, tzn. 38,96 %. Tato data sice naznačují, že muži byli v tomto vzorku zastoupeni silněji než ženy – nicméně dosažené procento zastoupení žen je vyšší, než je průměr (30,6 %) v EU.

Přínosy:

- 1) Přítomnost žen a mužů ve vedení vede k širšímu spektru názorů a přístupů k řešení problémů, které vede k inovativnějším a kreativnějším řešením.
- 2) Firma ukazuje závazek k genderové diverzitě, čímž je vnímána atraktivnější pro potenciální talenty a zvyšuje své šance na získání špičkových pracovníků.

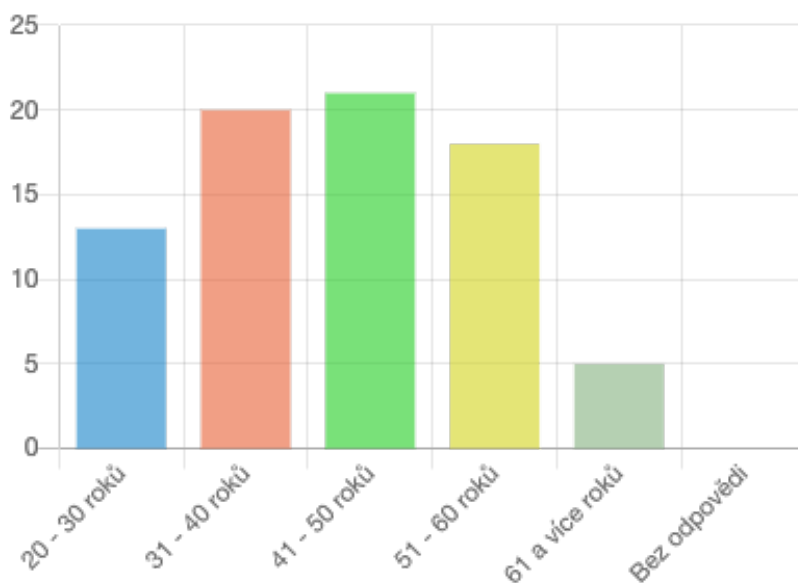
Rizika:

- 1) Pokud by firma nedokázala nadále začleňovat a podporovat ženy ve vedoucích pozicích, může dojít k plýtvání potenciálem a talentem.
- 2) Neefektivním či nízkým začleňováním žen do vedoucích pozicí v podniku by ohrožoval svou atraktivitu u mladých a potenciálních zájemců o pracovní pozice.

Věkové skupiny?

Odpověď	Počet	Procenta
20 - 30 roků	13	16,88 %
31 - 40 roků	20	25,97 %
41 - 50 roků	21	27,27 %
51 - 60 roků	18	23,38 %
61 a více roků	5	6,49 %
Celkem	77	100,00 %

Tabulka 4 - Věková struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 18 - Graf zastoupení věkové struktury v dotazníkovém šetření (Zdroj: www.dotaznik.czu.cz)

Ve věkovém rozložení respondentů, kteří zastávají pozice ve vedení společností, bylo zjištěno, že z celkového počtu 77 účastníků je nejvíce zastoupena věková kategorie 41-50 let, představující 27,27 % vedoucích pracovníků. Spolu se skupinou ve věku 31-40 let (25,97 %), jsou nejdůležitějším pilířem pro podnik a jeho rozvoj-procesy-vývoj. Tyto dvě skupiny představují výkonnou část podniku, kde mladší skupina představuje ambice a dynamiku, naproti tomu starší skupina přináší zkušenost a rozvahu. Osoby ve věku 51-60 let tvoří 23,38 % a 61 let a více 6,49 % respondentů. Podnik nezapomíná na dlouholeté zkušenosti, rozvahu, a tak stojí pevně na nohou. Mladší vedoucí pracovníci ve věku 20-30 let představují menší část, konkrétně 16,88 %, toto zjištění by mohlo být problém v budoucnu, protože úspěšnost implementace mladých lidí ze svých řad by mohlo být nízké.

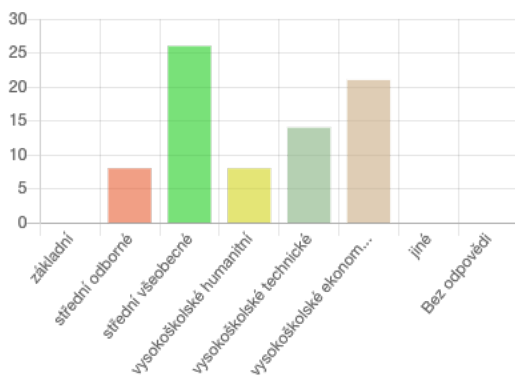
Nicméně právě v souvislosti s rostoucí důležitostí digitalizace a technologického pokroku v dnešním podnikovém prostředí představuje skupina zaměstnanců ve věkovém rozmezí 20-30 let zásadní segment pracovní síly, který je nezbytný pro adaptaci a inovaci podnikových procesů. Tito mladí profesionálové, často označovaní jako 'miléniálové' nebo příslušníci Generace Y, přicházejí do pracovního života s intuitivním porozuměním pro digitální technologie, které je předurčuje k tomu stát se průkopníky v oblasti digitalizace a automatizace podnikových operací v následujících letech.

Z pohledu budoucnosti je progresivní postoj této skupiny klíčový pro transformaci pracovních míst a procesů v souladu s postupující automatizací a umělou inteligencí. Mladší generace pracovníků je schopná a ochotná přijmout a adaptovat nové technologie, které budou vyžadovat promyšlené strategické vedení, s cílem maximálně využít jejich potenciál pro efektivitu a inovace.

Dosažené vzdělání?

Odpověď	Počet	Procenta
základní	0	0,00 %
střední odborné	8	10,39 %
střední všeobecné	26	33,77 %
vysokoškolské humanitní	8	10,39 %
vysokoškolské technické	14	18,18 %
vysokoškolské ekonomické	21	27,27 %
Celkem	77	100,00 %

Tabulka 5 - Dosažené vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 19 - Graf zastoupení dle dosaženého vzdělání v dotazníkovém šetření (Zdroj: www.dotaznik.czu.cz)

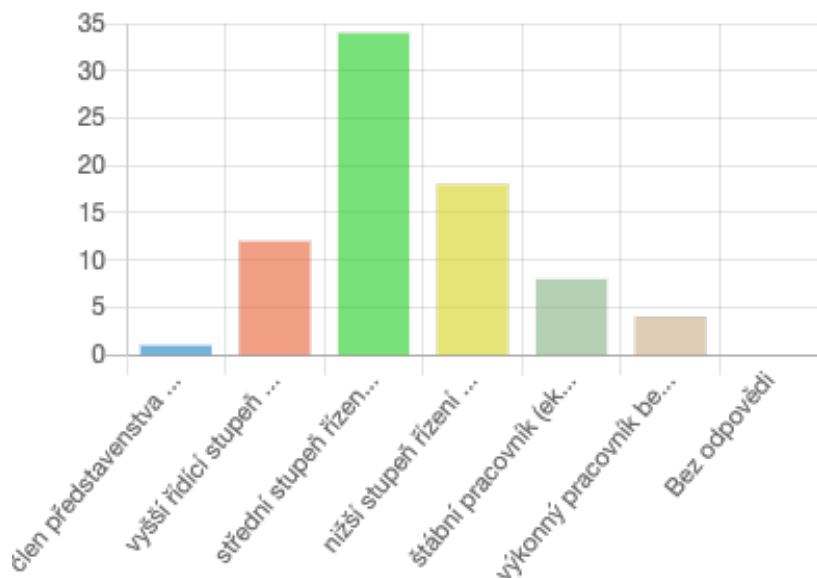
Z dosažených výsledků je zřejmé, že společnost klade důraz na vzdělání a pro získání pracovního místa je velmi důležité. Z celkem 77 respondentů je největší zastoupení (33,77 %) střední všeobecné. Pokud však sečteme vysokoškolské obory, tak dosáhneme na procento 55. V podniku je tedy více jak 55 % vedoucích pracovníků zastoupeno s vysokoškolským titulem. Vzhledem k oblasti podnikání vybraného podniku jde o logický výsledek, požadavky na technické oblasti jsou vysoké a ekonomický dopad na více jak 78 poboček zásadní. Do podniku tento stupeň přináší kritické myšlení, schopnost řešení komplexních problémů a schopnost se učit a adaptovat. V současném rychle se měnícím světě, kde se hodnota firmy stále více odvíjí od její schopnosti inovovat a diferencovat se, je tato kombinace znalostí, zkušeností a inovativního myšlení neocenitelná.

Pro budoucí rozvoj podniku je esenciální, aby bylo vzdělání neustále doplňováno o další školení a rozvojové programy, zahrnující nejen nejnovější odborné znalosti, ale také dovednosti v oblasti řízení a leadershipu. Vzdělávací programy by měly být dynamické a reagující na nejnovější trendy a požadavky trhu.

Zastávaný stupeň řízení?

Odpověď	Počet	Procenta
člen představenstva	1	1,30 %
vyšší řídicí stupeň	12	15,58 %
střední stupeň řízení	34	44,16 %
nižší stupeň řízení	18	23,38 %
štábní pracovník	8	10,39 %
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci	4	5,19 %
Celkem	77	100,00 %

Tabulka 6 - Zastávaný stupeň řízení (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 20 - Graf zastávaného stupně řízení v dotazníkovém šetření (Zdroj: www.dotaznik.czu.cz)

Nejvíce zastoupeným stupněm řízení je střední stupeň s 44,16 % respondentů. Nižší stupeň řízení následuje s 23,38 % a vyšší řídicí stupeň s 15,58 %. Štábní pracovníci, kteří mají podpůrnou roli v řízení, tvoří 10,39 %, zatímco výkonní pracovníci bez rozhodovací pravomoci představují 5,19 %. Pouze 1,30 % respondentů jsou členy představenstva, tedy nejméně zastoupená kategorie. Z dosažených výsledků je pozitivní zjištění, že dotazníkového šetření se zúčastnil nejdůležitější stupeň řízení, a to střední stupeň. Střední stupeň každého podniku je důležitou silou v exekuci rozhodnutí, jejího přijetí a následné realizace. Tento stupeň ovládá zákaznickou a zaměstnaneckou spokojenost. Střední manažeři jsou zodpovědní za řadu důležitých úkolů, včetně denního řízení týmů, správu zdrojů, sledování výkonnosti a zajištění, že firemní cíle jsou pochopeny a efektivně realizovány. Jejich schopnost komunikovat a motivovat týmy je klíčová pro dosažení úspěchu podniku. Nižší, vyšší stupeň a členové představenstva jsou „lodivodové“, kteří směřují podnik a předcházejí rizikům. Jejich důležitou rolí je zachovávat klid, rozvahu a činit strategická rozhodnutí.

Analýza celkových výsledků stylu řízení

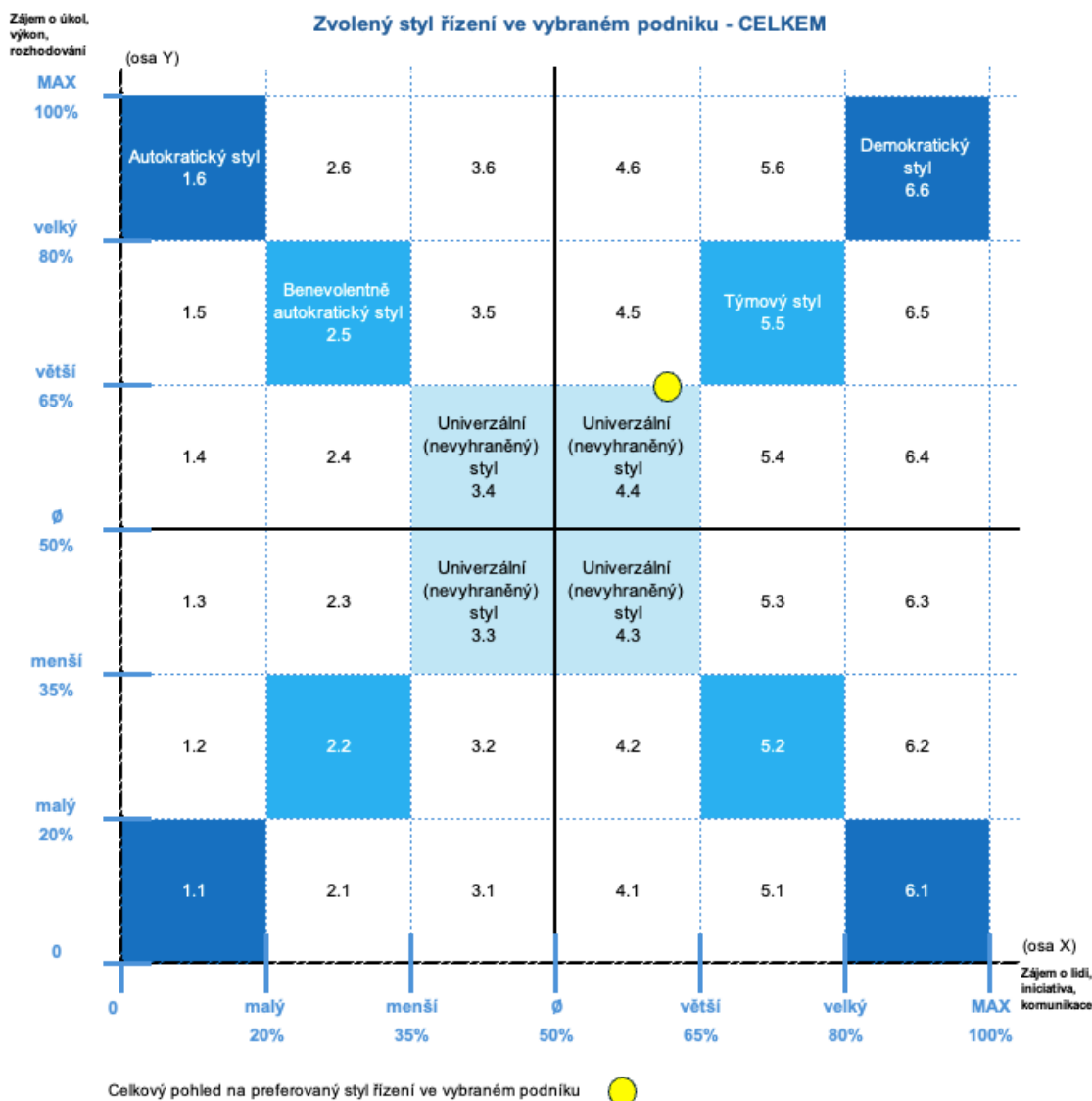
OSA X

Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	76	4950	65,13
SL2	75	4115	54,87
SL3	73	3905	53,49
SL4	77	4530	58,83
SL5	73	4070	55,75
SL6	76	5375	70,72
SL7	74	4250	57,43
SL8	77	4545	59,03
SL9	76	4820	63,42
SL10	76	4460	58,68
SL11	75	4730	63,07
SL12	75	4480	59,73
SL13	74	4600	62,16
Σ	977	58830	60,21

OSA Y

Otázky	Σ	Kum.hodnota a SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	76	5290	69,61
SV2	77	6050	78,57
SV3	74	4760	64,32
SV4	73	4495	61,58
SV5	73	4330	59,32
SV6	77	4800	62,34
SV7	75	5085	67,80
SV8	72	4575	63,54
SV9	77	5400	70,13
SV10	77	4460	57,92
SV11	73	4725	64,73
Σ	824	53970	65,50

Obrázek 21 - Odpovědi respondentů celkem pro osy X, Y (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 22 – Celkový průměrný styl řízení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýzou odpovědí získaných dotazníkovým šetřením jsem získal hodnoty 60,21 na ose X a 65,50 na ose Y. Spojnicí těchto bodů jsem získal žlutý bod v manažerské mřížce, reprezentující univerzální (nevyhraněnou) preferenci stylu řízení (bod 4.4) s přesahem do týmového stylu (bod 4.5) a mírně zvýšeným zájem o výkon/úkol.

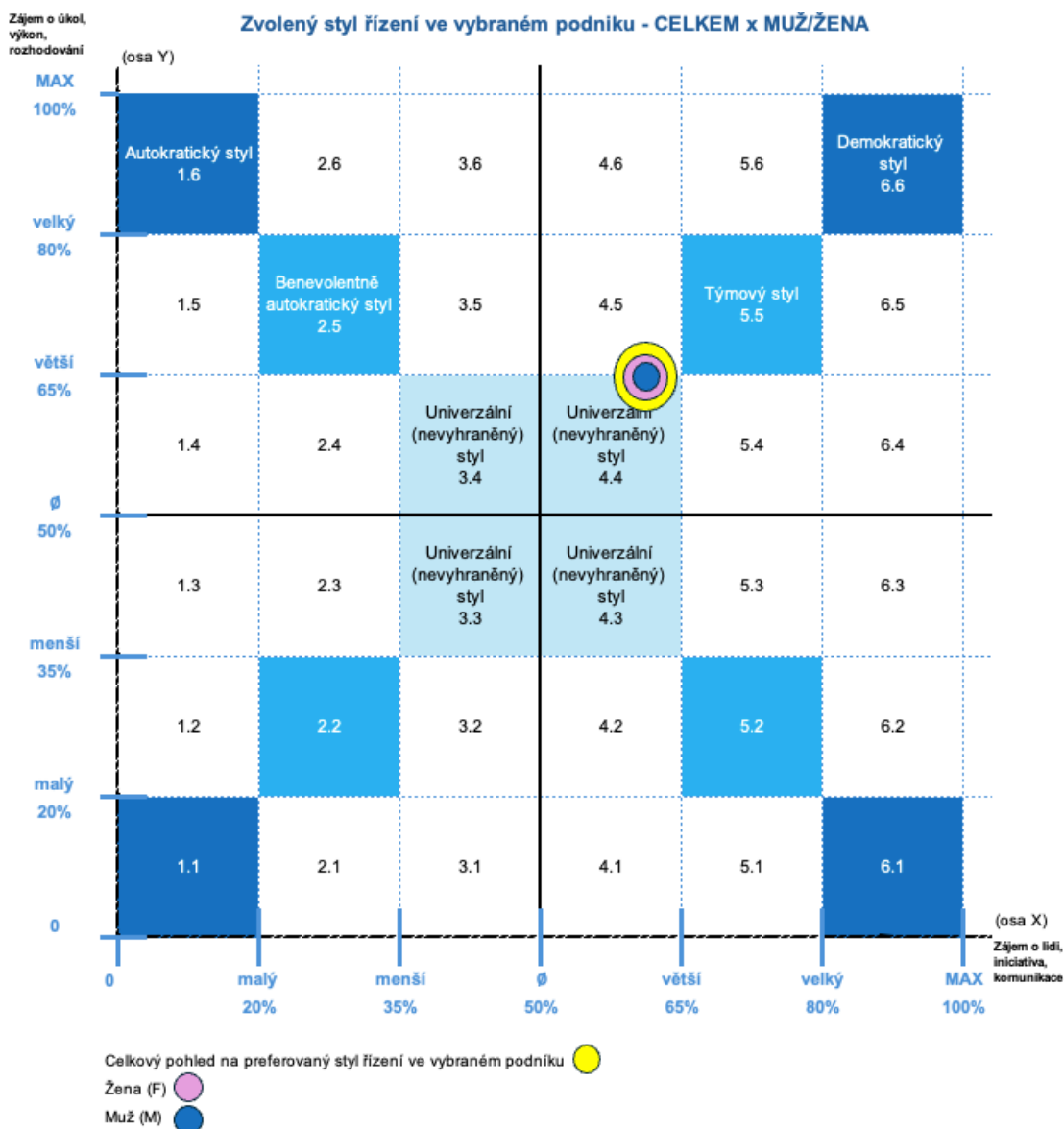
Univerzální (nevyhraněný) styl zde představují vedoucí, kteří se snaží hledat rovnováhu mezi dosahováním cílů a výkonů na jedné straně a rozvojem, motivací a podporou zaměstnanců na straně druhé.

Týmový styl řízení podniku zdůrazňuje spolupráci, týmovou práci a kolektivní rozhodování. Tento styl podporuje inovaci a kreativitu tím, že povzbuzuje zaměstnance k projevení iniciativy a sdílení nápadů. V kontextu globální společnosti, která operuje v mnoha zemích a tržních prostředích, tento styl podporuje, že lokální pobočky mají dostatečnou flexibilitu a autonomii při řešení specifických výzev a příležitostí.

Výsledný bod značí, že vedoucí pracovníci jsou orientováni na výsledky a mají jasně definované cíle. Současně podporují týmovou práci, její dynamiku pomocí zdravých pracovních vztahů. Vedoucí v podniku argumenty pro nesplnění úkolů uznávají zřídka a vyžadují jejich plnění v kvalitě a daném termínu. Konflikty na pracovišti řeší ihned a bez odkladu kolektivně, nicméně poslední slovo si ponechávají pro sebe. Vedoucí jsou připraveni se přirozeně přizpůsobovat měnící se situaci změnou svého přístupu – např. zvýšením/snížením koncentrace na výkon. Stejně tak v případě potřeby orientace na lidi, kreativitu nebo komunikaci.

Podnik se pomocí tohoto stylu snaží udržet vysoké standardy výkonu, zatímco poskytuje prostor pro lokální rozdíly. Z hlediska rizika tohoto stylu řízení je nezbytné zabránit možné ztrátě fokusu či nejednotnosti řízení.

Vliv rozdělení muž/žena na styl řízení x celkový styl řízení

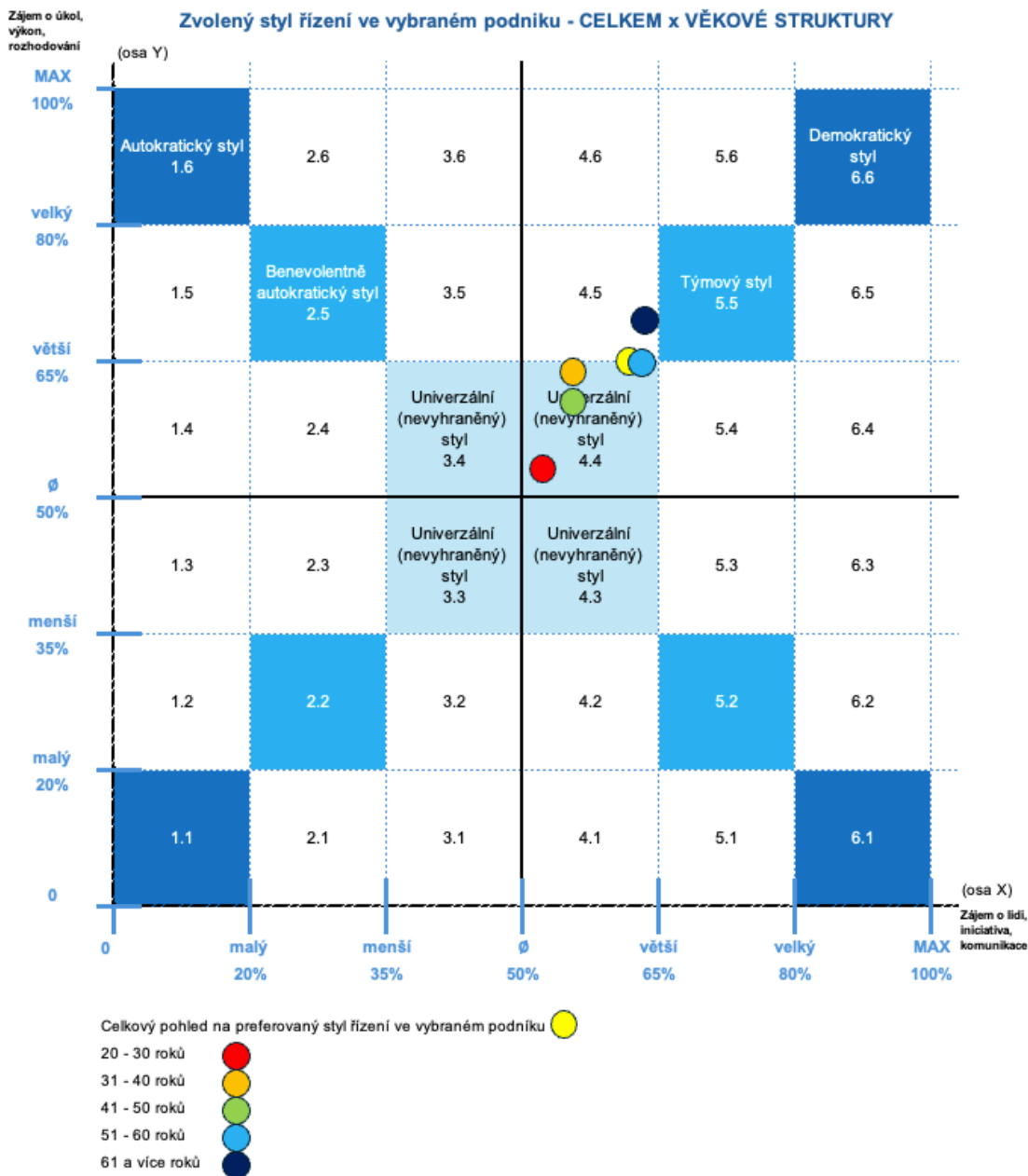


Obrázek 23 - Styl řízení muž/žena vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkový pohled na graf naznačuje, že přístupy mužů, žen a celkový styl se neliší. Obě pohlaví upřednostňují stejný mix univerzálního a týmového přístupu, což odráží společnou firemní kulturu nebo filozofii řízení, která podporuje rovnováhu mezi dosahováním cílů a podporou zaměstnanců. Jednotný přístup k řízení napříč různými pohlavími a úrovněmi vede ke koherentní a konzistentní firemní kultuře. Když se vedoucí zaměřují jak na cíle, tak na lidi, tak to vede k větší motivaci zaměstnanců, lepšímu pracovnímu výkonu a vyšší celkové produktivitě.

Univerzální přístup ve stylu řízení umožňuje společnosti být flexibilní a přizpůsobit se různým situacím, což je nezbytné pro úspěšné působení v rozmanitých mezinárodních trzích.

Vliv věku na styl řízení x celkový styl řízení

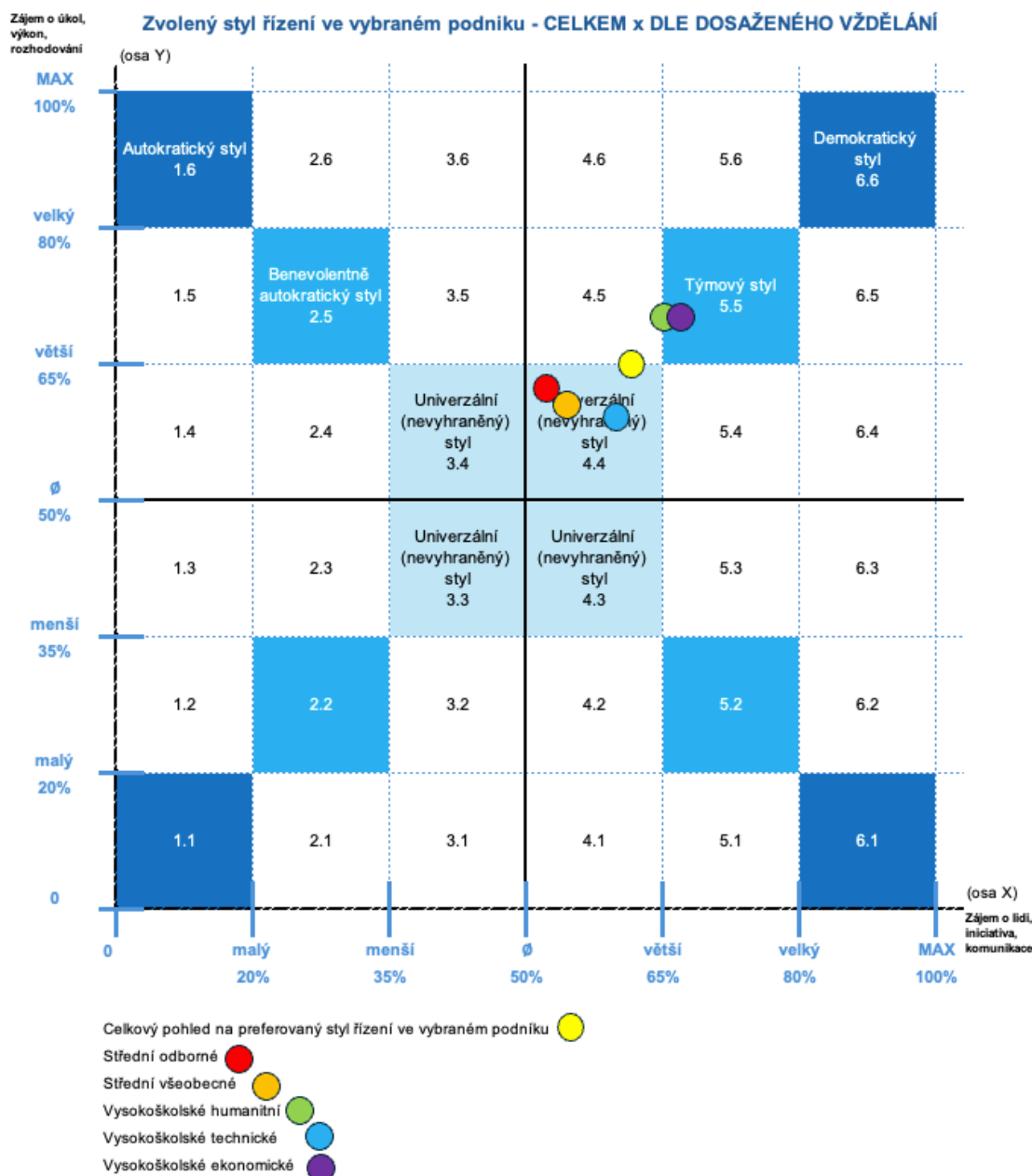


Obrázek 24 - Styl řízení dle věku vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle výsledných hodnot analýzy věku a preferovaného stylu řízení je zřejmé, že věk nemá velký vliv na rozdílnost stylů řízení. U věkové skupiny 20-30 let lze zhodnotit, že se více vzdaluje od maximálního hodnot zájmů o lidi a výkon. Na druhé straně nejbliže

k maximálním hodnotám má věková skupina 61 let a více. Pro věkové skupiny 31-60 let platí, že jsou ve shodě s celkovým průměrem a nijak zvlášť nevybočují. Pro podnik to znamená, že věková struktura na různorodost stylu řízení nemá vliv. Celkově tento graf reprezentuje týmové řízení se zájmem o lidi a plnění úkolů.

Vliv dosaženého vzdělání na styl řízení x celkový styl řízení

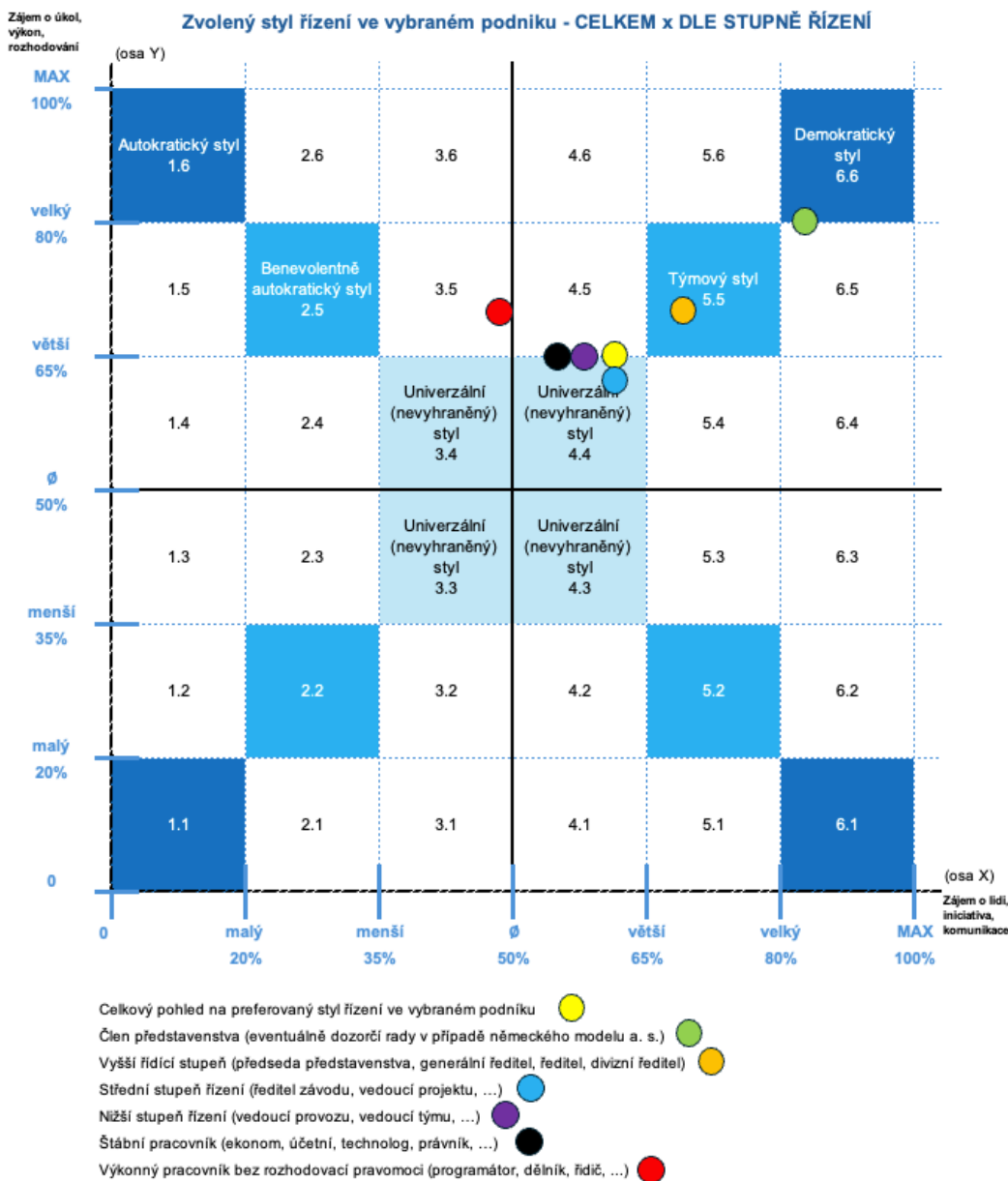


Obrázek 25 - Styl řízení dle dosaženého vzdělání vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento graf znázorňuje rozdílnost preferovaných stylů dle dosaženého vzdělání. Střední odborné a všeobecné dosažené vzdělání se více přibližuje k orientaci na úkol, tzn

plnění termínů a cílů. Vysokoškolské vzdělání je u oborů humanismus a ekonomie orientováno více na týmový styl. Technické vysokoškolské vzdělání více inklinuje k univerzálnímu stylu, je to dáno především jasně definovanými postupy. Pro podnik to znamená, že z hlediska stylu řízení není závislá na středoškolském nebo vysokoškolském vzdělání. Může tedy benefitovat z obou úrovní vzdělání, čímž se mu otevírá přístup k širší náborové skupině.

Vliv stupně řízení na styl řízení x celkový styl řízení



Obrázek 26 - Styl řízení dle stupně řízení vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf zobrazuje žlutý bod, který reprezentuje celkový preferovaný styl řízení ve společnosti a je umístěný mezi univerzálním (nevyhraněným) stylem a týmovým stylem s lehkým náklonem k týmovému stylu, což naznačuje vyvážený zájem o lidi a výkon/úkoly.

Když porovnáme žlutý bod s ostatními body reprezentujícími různé úrovně řízení, lze konstatovat:

- 1) **Členové představenstva (zelený bod):** tito vedoucí mají tendenci upřednostňovat více demokratický styl řízení, což ukazuje na velký důraz na zájem o lidi a vysokou míru zapojení a rozhodovacích pravomocí delegovaných na nižší úrovně.
- 2) **Vyšší řídicí stupeň (oranžový bod):** tento styl je umístěn blíže k týmovému stylu než univerzálnímu, což naznačuje, že vedoucí na vyšší úrovni se více zaměřují na týmovou práci a spolupráci.
- 3) **Střední stupeň řízení (modrý bod):** tento styl je v oblasti univerzálního (nevyhraněného) stylu, což znamená, že jejich práce vyžaduje flexibilitu a schopnost přizpůsobit se různým úkolům a potřebám.
- 4) **Nižší stupeň řízení (fialový bod):** vedoucí na této úrovni se nacházejí blíže k univerzálnímu (nevyhraněnému) stylu, což znamená, že jsou flexibilní a mohou adaptovat svůj styl řízení v závislosti na situaci, tzn. klíčové pro různorodé prostředí, ve kterém společnost působí.
- 5) **Štábní pracovníci a výkonní pracovníci bez rozhodovací pravomoci (černý bod):** vedoucí na této úrovni se nacházejí blíže k univerzálnímu (nevyhraněnému) stylu, což znamená, že jsou flexibilní a mohou adaptovat svůj styl řízení v závislosti na situaci, což je klíčové pro různorodé prostředí, ve kterém společnost působí.
- 6) **Výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (červený bod):** Zde vidíme výraznější náklonost k autokratickému přístupu ve srovnání s vyššími úrovněmi, což může být odrazem potřeby silnější kontroly a směřování na této úrovni, aby byly efektivně realizovány cíle společnosti.

Celkově graf naznačuje, že společnost má vyvážený a flexibilní přístup ke stylu řízení, s tendencí k týmovému a demokratickému stylu, zejména v nejvyšších úrovních řízení. To může být přínosné pro podnikání, protože podporuje adaptabilitu a zapojení zaměstnanců, což je důležité pro inovace a udržitelný růst v mezinárodním prostředí.

5.3 Shrnutí hlavních zjištění

Provedením analýzy stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku byla získána následující zjištění:

- 1) Vyváženost stylů řízení vedoucích pracovníků mezi orientací na úkol a orientací na lidi.
- 2) Vyvážený a flexibilní přístup ke stylu řízení s tendencí k týmovému a demokratickému stylu zejména na vyšších úrovních řízení.
- 3) Nízké rozdíly stylu řízení jednotlivých oblastí (pohlaví, věk, vzdělání a stupeň zařazení) i přesto představují výzvu pro udržení konzistence a jednotnosti.
- 4) Výzvu v oblasti budování atraktivity práce pro věkovou strukturu 20-30 let.
- 5) Vzdělávací struktura ukázala, že většina respondentů má vysokoškolské vzdělání nezbytné pro odbornost a úspěch v podniku.

5.4 Doporučení pro další výzkum

Pro další výzkum bych doporučil se zaměřit na oblasti, jak různé styly řízení na různých úrovních ovlivňují výkon a spokojenost zaměstnanců a identifikovat optimální rovnováhu mezi těmito styly.

Další oblastí výzkumu a získaných informací bude zkoumání vlivu kultury a mezinárodního prostředí. Vzhledem k mezinárodní působnosti podniku bude přínosné prozkoumat, jak různé kultury ovlivňují preferované styly řízení a jak se tyto styly přizpůsobují v multikulturním prostředí.

Obsáhlým a aktuálním tématem je i styl řízení a jeho vliv na udržitelnost a etické chování organizace. Tato oblast je také vhodná pro další výzkum s přesahem na řízení v korporátním prostředí. Implementace udržitelných postupů, rozvoj zelených iniciativ, efektivní využívání zdrojů, minimalizace odpadu nebo manažerské rozhodování ovlivňující morální hodnoty, kodexy jsou aktuálním trendem a nutností pro zdravou budoucnost.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala podrobnou analýzou a srovnáním stylů vedení a řízení v CF GROUP, rodinném podniku specializujícím se na výrobu a distribuci bazénových zařízení. Hlavním cílem bylo identifikovat klíčové charakteristiky efektivního vedení a poskytnout zpětnou vazbu a doporučení pro další rozvoj a zlepšení v rámci podniku. Vedlejším cílem bylo porozumět, jak se styly vedení liší v závislosti na různých faktorech, jako jsou pohlaví, věk, úroveň vzdělání a pozice ve struktuře řízení.

Podrobnou analýzou bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci v CF GROUP upřednostňují kombinaci univerzálního a týmového stylu vedení, což je v souladu s firemní kulturou založenou na důvěře, transparentnosti, a závazku k udržitelnosti. Tento styl vedení podporuje spolupráci, inovaci a kreativitu, a zároveň zdůrazňuje význam dosahování cílů a efektivního využívání zdrojů. Výsledky ukázaly, že neexistují významné rozdíly ve stylu vedení v závislosti na pohlaví, což naznačuje silnou a jednotnou firemní kulturu podporující genderovou diverzitu.

Z analýzy věkových skupin vyplývá, že i přes různorodost ve věku vedoucích pracovníků, preferovaný styl vedení zůstává konzistentní napříč generacemi. To poukazuje na to, že CF GROUP úspěšně integruje mladší generace do svých řídicích týmů bez ztráty fokusu na své hodnoty a zásady řízení. Analýza také odhalila, že vzdělání hraje klíčovou roli ve stylu vedení. Vedoucí pracovníci s vysokoškolským vzděláním mají tendenci upřednostňovat týmový styl řízení, což je v souladu s požadavky na inovace a adaptabilitu v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí.

V závěru práce jsou formulována doporučení pro CF GROUP, která se týkají dalšího rozvoje a zdokonalení jejich stylu vedení. Doporučuje se posílit týmovou spolupráci a podporovat inovace na všech úrovních řízení. Rovněž je klíčové zaměřit se na osobní a profesní rozvoj vedoucích pracovníků, aby byli schopni čelit výzvám současného trhu a podporovat udržitelný růst podniku.

Tato práce přináší cenný přehled o efektivitě a dopadu různých stylů vedení v rámci jednoho z předních evropských výrobců bazénového zařízení. Poskytuje solidní základ pro

další strategické plánování a rozvoj vedení v CF GROUP, s důrazem na podporu udržitelného růstu a inovace v souladu s hodnotami a vizí společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností.* Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
2. **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.
3. **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
4. **CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. **HOSPODÁŘOVÁ, Ivana.** *Kreativní management v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
6. **PLAMÍNEK, Jiří.** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
7. **ŘÍČAN, Pavel.** *Psychologie osobnosti: obor v pohybu.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.
8. **URBAN, Jan.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
9. **VEBER, Jaromír.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
10. **WAGNEROVÁ, Irena.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
11. **OA Praha.** *Jakým chcete být manažerem.* www.oapraha.cz [online]. 04.11.2023. Dostupné z: <https://www.oapraha.cz/blog/jak%C3%BDm-chcete-b%C3%BDt-mana%C5%BErem>
12. **CF GROUP.** www.cf.group [online]. 21.01.2024. Dostupné z: <https://www.cf.group/>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Nedostatky v ústní komunikaci (zdroj: Veber, 2009 str. 186)	17
Obrázek 2 - Typy schopností využitelných při rozhodování (zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010 str. 58)	18
Obrázek 3 - Autokratický styl řízení - zdroj www.oapraha.cz	20
Obrázek 4 - Delegativní styl řízení - zdroj www.oapraha.cz	22
Obrázek 5 - Byrokratický styl řízení - zdroj www.oapraha.cz	23
Obrázek 6 - Demokratický styl řízení - zdroj www.oapraha.cz	24
Obrázek 7 - Systém GRID (zdroj: Bělohávek, 2000 str. 16)	26
Obrázek 8 - Systémy odměňování podle výsledků (zdroj: Armstrong, 2015 str. 461).....	28
Obrázek 9 - Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyna a Boydella (zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010 str. 32)	30
Obrázek 10 - Maslowova pyramida potřeb (zdroj: Hospodářová, 2008 str. 102)	42
Obrázek 11 - Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky (zdroj: Armstrong, 2015 str. 230)	54
Obrázek 12 - Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies (zdroj: Armstrong, 2015 str. 243)	56
Obrázek 13 - Mřížka pro zjištěné styly řízení (zdroj: Ing. Arnošt Traxel, CSc.)	59
Obrázek 14 - Definice vybraných stylů řízení pomocí uvedené mřížky (zdroj: Ing. Arnošt Traxler, CSc.).....	59
Obrázek 15 - Logo společnosti CF GROUP (zdroj: CF GROUP)	61
Obrázek 16 - Mapa zemí působení CF GROUP (zdroj: www.cf.group)	62
Obrázek 17 - Graf zastoupení pohlaví v dotazníkovém šetření (Zdroj: www.dotaznik.czu.cz).....	66
Obrázek 18 - Graf zastoupení věkové struktury v dotazníkovém šetření (Zdroj: www.dotaznik.czu.cz).....	67
Obrázek 19 - Graf zastoupení dle dosaženého vzdělání v dotazníkovém šetření (Zdroj: www.dotaznik.czu.cz).....	68
Obrázek 20 - Graf zastávaného stupně řízení v dotazníkovém šetření (Zdroj: www.dotaznik.czu.cz).....	70

Obrázek 21 - Odpovědi respondentů celkem pro osy X, Y (Zdroj: Vlastní zpracování)	71
Obrázek 22 – Celkový průměrný styl řízení (Zdroj: Vlastní zpracování)	71
Obrázek 24 - Styl řízení muž/žena vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Obrázek 25 - Styl řízení dle věku vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování)	74
Obrázek 26 - Styl řízení dle dosaženého vzdělání vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování).	75
Obrázek 23 - Styl řízení dle stupně řízení vedoucích (Zdroj: Vlastní zpracování)	76

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Zjišťovací otázky na ose X (Zdroj: Vlastní zpracování)	64
Tabulka 2 - Zjišťovací otázky na ose Y (Zdroj: Vlastní zpracování)	65
Tabulka 3 - Určení pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)	65
Tabulka 4 - Věková struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)	67
Tabulka 5 - Dosažené vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Tabulka 6 - Zastávaný stupeň řízení (Zdroj: Vlastní zpracování)	69

10 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

2SXX

Dotazník Styl řízení má za účel zjistit, jaký styl řízení preferuje vedoucí pracovník ve funkci, kterou zastává.

/lámé Vás a děkujeme za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

*řůzkum obsahuje 28 otázek.

Identifikační otázky

Dotázky reprezentují respondenta. Pohlaví, věk, vzdělání a řídicí stupeň na kterém působí.

Určení pohlaví *

Prosim zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

Žena

Muž

Váš věk? *

Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosim zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

20 - 30 roků

31 - 40 roků

41 - 50 roků

51 - 60 roků

61 a více roků

Vaše dosažené vzdělání? *

Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosim zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

základní

střední odborné

střední všeobecné

vysokoškolské humanitní

vysokoškolské technické

vysokoškolské ekonomické

jiné

Vámi zastávaný stupeň řízení? *

Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosim zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a. s.)

vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)

střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)

nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)

štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)

výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)

Zjišťující otázky

Vyberte vždy jednu odpověď, která se nejvíce přibližuje Vašemu pojetí řízení a vedení skupiny podřízených pracovníků.

<p>Jaký máte zájem o plnění norem (dlížeč cílů)? *</p> <p>Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:</p>	žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Jaký máte zájem o názor lidí při stanovení cíle? *</p> <p>Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:</p>	žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Zájem představuje například: 1) Vám podřízení pracovníci mají možnost se na poradě vyjádřit ke stanovenému úkolu nebo termínu splnění úkolu. 2) Vám podřízení pracovníci mají možnost s Vámi individuálně projednat připomínky k Vašemu návrhu? 3) Vám podřízení pracovníci mají možnost podílet se na formulování cíle, úkolu.</p>						
<p>Jak intenzivní máte zájem o splnění úkolu? *</p> <p>Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:</p>	žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Jaký ohled berete na lidi, na jejich potřeby a osobní problémy při zadávání úkolu? *</p> <p>Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:</p>	žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Rozhodujete rád samostatně? *</p> <p>Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:</p>	nerozhodujete	rozhodujete samostatně nerad	rozhodujete samostatně spíše nerad	rozhodujete samostatně spíše rád	rozhodujete samostatně rád	rozhodujete pouze samostatně
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Uznáváte argumenty podřízených, proč nemohli být úkol splněn? *</p> <p>Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:</p>	nikdy	velmi zřídka	zřídka	častěji	často	vždy
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Otázka platí pro řádné a objektivně zdůvodněné argumenty, které byly vzneseny včas, tzn. před nebo v průběhu řešení úkolu.</p>						
<p>Rozhodujete rychle i za rizika? *</p> <p>Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:</p>	nerozhodujete	rozhodujete pomalu po schválení nadřízeným	rozhodujete pomalu po projednání s kolektivem, který vedete	rozhodujete rychle po projednání s kolektivem, který vedete	rozhodujete rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlíte kolektivu, který vedete	rozhodujete rychle a samostatně bez vysvětlení kolektivu, který vedete
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete? *</p> <p>Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:</p>	nerozhodujete	pisemné schválení od vedení	schválení od přímého nadřízeného	schválení od přímého nadřízeného i kolektivu, který vedete	schválení vyžadujete pouze od kolektivu, který vedete	necháte rozhodnout kolektiv, který vedete
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Jaký máte postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti? *</p> <p>Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:</p>	konflikty neřešíte	pokud možno řešení konfliktu se vyhnete	řešíte jen nevyhnutelné konflikty a máte tendenci řešení oddalovat	řešíte jen důležité konflikty bez oddalování	konfliktům se nevyhýbáte a řešíte je	konfliktů se nebojíte a řešíte je rychle
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Může se jednat o mezilidské nebo pracovní konflikty ve Vámi vedeném kolektivu, (každý má například jinou představu, jak úkol splnit), ale i konflikty s jinou organizační jednotkou nebo vedením podniku.</p>						

Jaký způsob řešení konfliktů preferujete? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

konflikty neřešíte	konflikty řešíte pouze tehdy pokud se týkají Vás	konflikty řešíte samostatně s minimální účastí kolektivu, který vedete	konflikty řešíte samostatně za částečné účasti kolektivu, který vedete	konflikty řešíte kolektivně, ale máte poslední slovo	konflikty řešíte pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakou míru odpovědnosti jste ochotni přebírat? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

odmítáte odpovědnost	ne zcela respektujete, že existuje částečná odpovědnost	respektujete spoluúčast na odpovědnosti	neodmítáte spoluúčast na odpovědnosti	plně uznáváte a přebíráte spoluúčast na odpovědnosti	přebíráte celou odpovědnost na sebe
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádnou	malou	menší	větší	velkou	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký máte respekt u podřízených? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Podporujete iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

nepodporujete I + T	minimálně podporujete I + T	málo podporujete I + T	podporujete I + T	hodně podporujete I + T	podpora I + T je pro Vás zcela zásadní věc
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak řešíte krizové situace (KS)? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

KS neřešíte	KS řešíte velmi špatně	KS řešíte často špatně	KS řešíte většinou dobře, ale ve stresu	KS řešíte dobře, ale ve stresu	KS řešíte dobře a rád (bez stresu)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak důvěřujete lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontrolujete? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

nedůvěřujete – kontrolujete všechny dílčí úkoly	důvěřujete velmi málo - kontrolujete dílčí úkoly	důvěřujete málo - kontrolujete většinu dílčích úkolů	důvěřujete - kontrolujete pouze důležité dílčí úkoly a termíny plnění	důvěřujete - kontrolujete jen termíny plnění	vysoká důvěra - kontrolujete pouze konečný výsledek
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaká je Vaše kompetence pro zastávání funkce? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádná	malá	menší	větší	velká	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký význam přikládáte morálním a sociálním stimulům (pochvala, ...)? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký význam přikládáte hmotné zainteresovanosti (peněžní prémie a odměny)? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich podřízených? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Podpora profesního růstu znamená: Hrazená školení pracovníků, hrazené jazykové kurzy pracovníků, umožnění zahraniční nebo domácí stáže v jiné organizaci, podpora při dálkovém studiu, atd.

Jakým způsobem zadáváte úkoly? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

úkoly nezadávám	zadávám neadresně, bez termínu splnění	adresně bez termínu splnění	adresně s termínem splnění	adresně s termínem plnění a určenou zodpovědnou osobou	adresně s termínem splnění a určenou zodpovědnou osobou a s termíny dílčích plnění
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Adresně znamená, že je přesně určeno kdo se na plnění úkolu podílí (kolik lidí a kdo). Pokud úkol plní více lidí, je jmenovaná jedna zodpovědná osoba.

Jakou loajalitu můžete očekávat od podřízených? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádnou	malou	menší	větší	velkou	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů podřízeným poskytujete? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

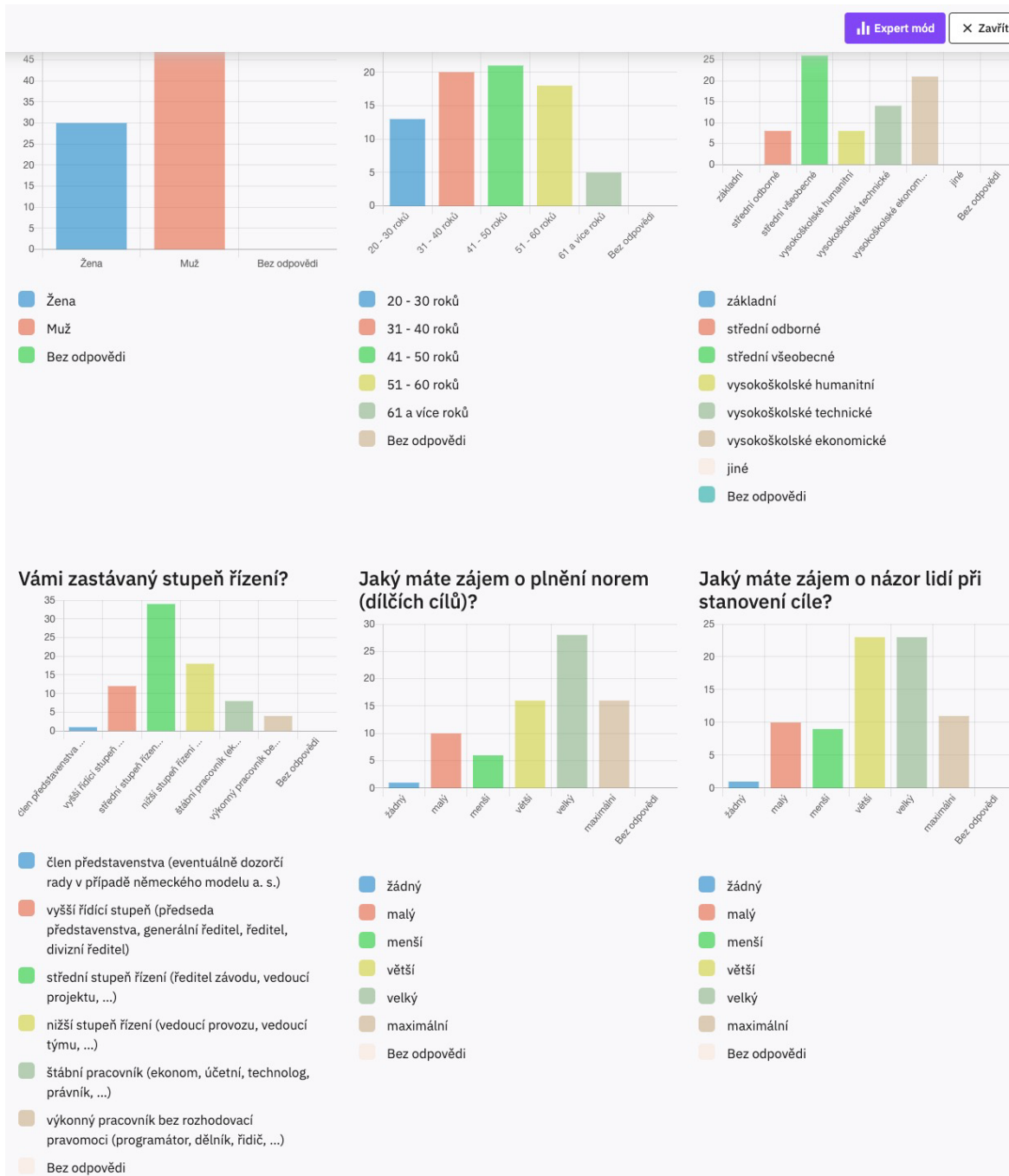
žádnou	malou	menší	větší	velkou	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

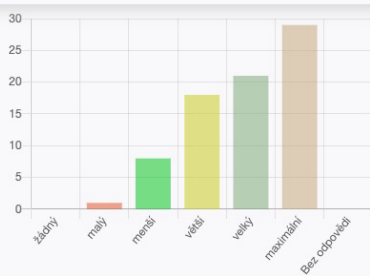
Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených? *
 Prosim zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

nevyužívám	málo využívám	méně využívám	více využívám	hodně využívám	maximálně využívám
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kvalifikaci chápeme jako dosažené vzdělání a dobu praxe v oboru. Kompetenci chápeme jako souhrn, schopností, znalostí a dovedností, které umožňují správně řešit vznikající problémy.

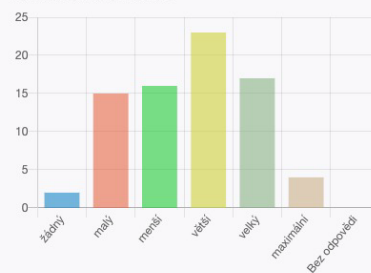
Příloha č. 2: Statistiky odpovědí



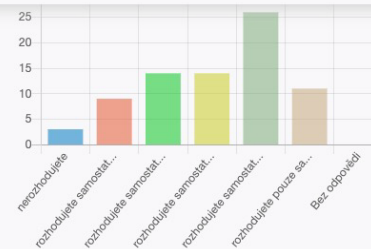


- žádný
- malý
- menší
- větší
- velký
- maximální
- Bez odpovědi

zadávání úkolu?

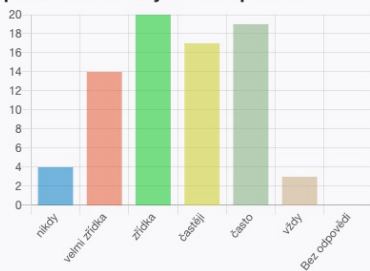


- žádný
- malý
- menší
- větší
- velký
- maximální
- Bez odpovědi



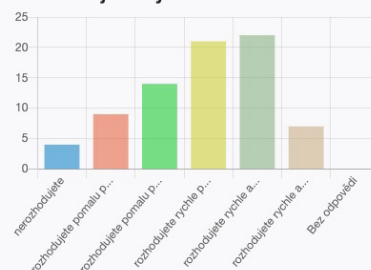
- nerozhodujete
- rozhodujete samostatně nerad
- rozhodujete samostatně spíše nerad
- rozhodujete samostatně spíše rád
- rozhodujete samostatně rád
- rozhodujete pouze samostatně
- Bez odpovědi

Uznáváte argumenty nadřízených, proč nemohl být úkol splněn?



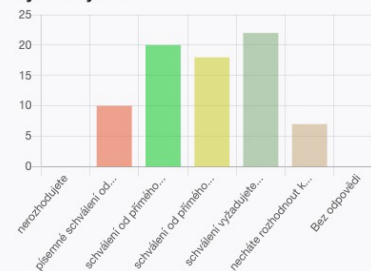
- nikdy
- velmi zřídka
- zřídka
- častěji
- často
- vždy
- Bez odpovědi

Rozhodujete rychle i za rizika?

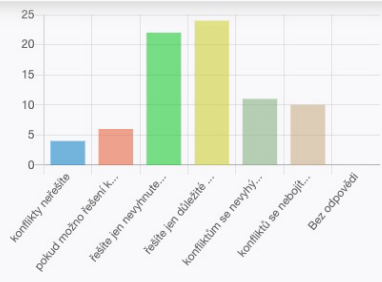


- nerozhodujete
- rozhodujete pomalu po schválení nadřízeným
- rozhodujete pomalu po projednání s kolektivem, který vedete
- rozhodujete rychle po projednání s kolektivem, který vedete
- rozhodujete rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlíte kolektivu, který vedete
- rozhodujete rychle a samostatně bez vysvětlení kolektivu, který vedete
- Bez odpovědi

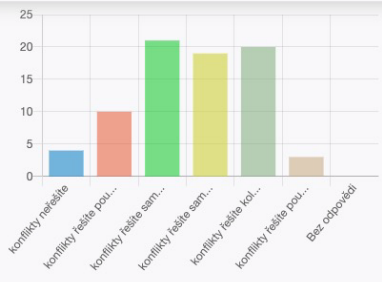
Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete?



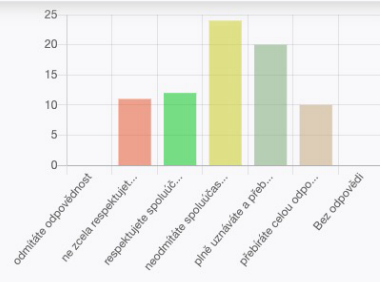
- nerozhodujete
- písemné schválení od vedení
- schválení od přímého nadřízeného
- schválení od přímého nadřízeného i kolektivu, který vedete
- schválení vyžadujete pouze od kolektivu, který vedete
- necháte rozhodnout kolektiv, který vedete
- Bez odpovědi



- konflikty neřešíte
- pokud možno řešení konfliktu se vyhnete
- řešíte jen nevyhnutelné konflikty a máte tendenci řešení oddalovat
- řešíte jen důležité konflikty bez oddalování
- konfliktům se nevyhýbáte a řešíte je
- konfliktů se nebojíte a řešíte je rychle
- Bez odpovědi

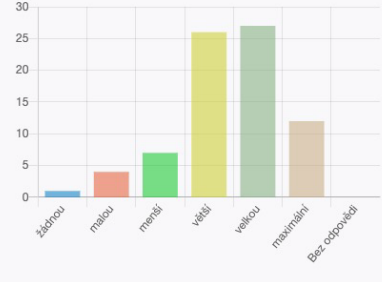


- konflikty neřešíte
- konflikty řešíte pouze tehdy pokud se týkají Vás
- konflikty řešíte samostatně s minimální účastí kolektivu, který vedete
- konflikty řešíte samostatně za částečné účastí kolektivu, který vedete
- konflikty řešíte kolektivně, ale máte poslední slovo
- konflikty řešíte pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí
- Bez odpovědi



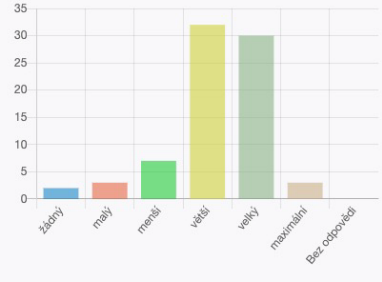
- odmítáte odpovědnost
- ne zcela respektujete, že existuje částečná odpovědnost
- respektujete spoluúčast na odpovědnosti
- neodmítáte spoluúčast na odpovědnosti
- plně uznáváte a přebíráte spoluúčast na odpovědnosti
- přebíráte celou odpovědnost na sebe
- Bez odpovědi

S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte?



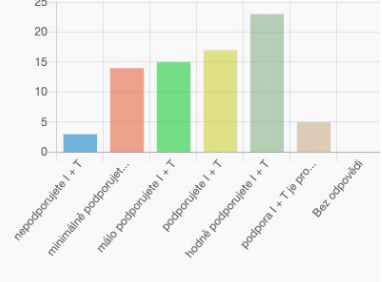
- žádnou
- malou
- menší
- větší
- velkou
- maximální
- Bez odpovědi

Jaký máte respekt u podřízených?

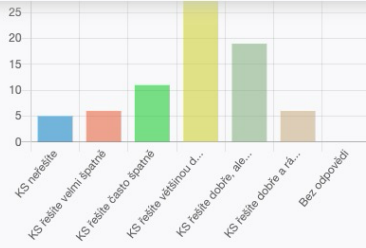


- žádný
- malý
- menší
- větší
- velký
- maximální
- Bez odpovědi

Podporujete iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených?

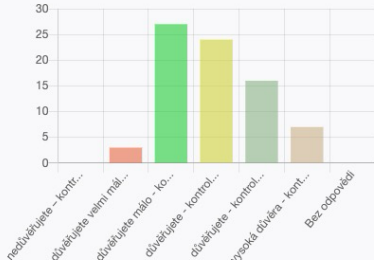


- nepodporujete I + T
- minimálně podporujete I + T
- málo podporujete I + T
- podporujete I + T
- hodně podporujete I + T
- podpora I + T je pro Vás zcela zásadní věc
- Bez odpovědi

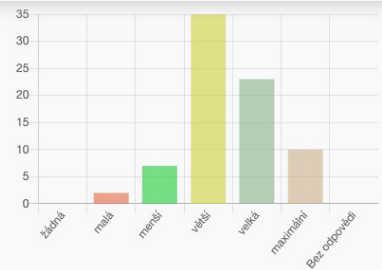


- KS neřešíte
- KS řešíte velmi špatně
- KS řešíte často špatně
- KS řešíte většinou dobře, ale ve stresu
- KS řešíte dobře, ale ve stresu
- KS řešíte dobře a rád (bez stresu)
- Bez odpovědi

tom kontrolujete?

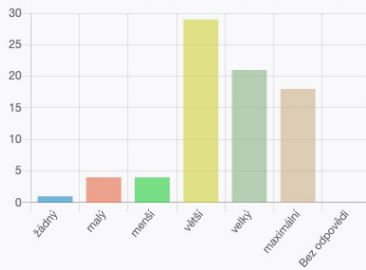


- nedůvěřujete - kontrolujete všechny dílčí úkoly
- důvěřujete velmi málo - kontrolujete dílčí úkoly
- důvěřujete málo - kontrolujete většinu dílčích úkolů
- důvěřujete - kontrolujete pouze důležité dílčí úkoly a termíny plnění
- důvěřujete - kontrolujete jen termíny plnění
- vysoká důvěra - kontrolujete pouze konečný výsledek
- Bez odpovědi



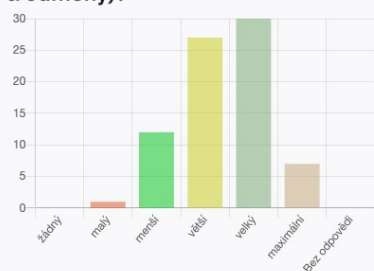
- žádná
- malá
- menší
- větší
- velká
- maximální
- Bez odpovědi

Jaký význam přikládáte morálním a sociálním stimulům (pochvala, ...)?



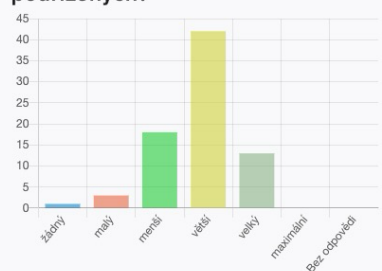
- žádný
- malý
- menší
- větší
- velký
- maximální
- Bez odpovědi

Jaký význam přikládáte hmotné zainteresovanosti (peněžní prémie a odměny)?

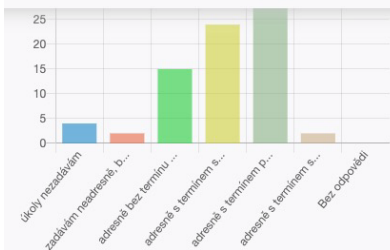


- žádný
- malý
- menší
- větší
- velký
- maximální
- Bez odpovědi

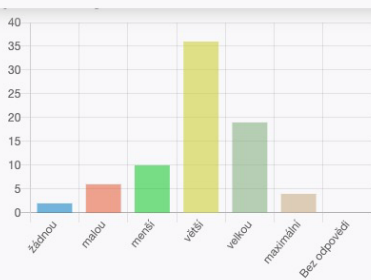
Jaký důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich podřízených?



- žádný
- malý
- menší
- větší
- velký
- maximální
- Bez odpovědi



- úkoly nezadávám
- zadávám neadresně, bez termínu splnění
- adresně bez termínu splnění
- adresně s termínem splnění
- adresně s termínem splnění a určenou zodpovědnou osobou
- adresně s termínem splnění a s termíny dílčích plnění
- Bez odpovědi

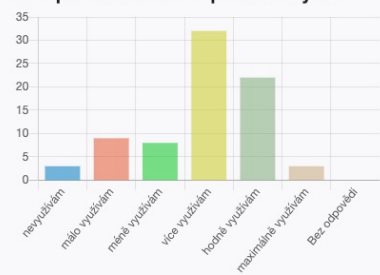


- žádnou
- malou
- menší
- větší
- velkou
- maximální
- Bez odpovědi



- žádnou
- malou
- menší
- větší
- velkou
- maximální
- Bez odpovědi

Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených?



- nevyužívám
- málo využívám
- méně využívám
- více využívám
- hodně využívám
- maximálně využívám
- Bez odpovědi

Příloha č. 3: Prostor dotazníku LimeSurvey

x xpet1035
Návod
Průzkumy 2
+
https://dotaznik.czu.cz/admin

< Seznam průzkumů

Seznam průzkumů Skupiny průzkumu

	ID skupiny průzkumů	Kód	Název	Popis	Rodičovská skupina	K dispozici	Vlastník	Pořadí	Akce
<input type="checkbox"/>	1	default	Default Survey Group	LimeSurvey core default survey group		1	admin	0	...

« < 1 2 3 4 5 > »

Zobrazení 1-1 z 1361 výsledků
5
řádků na stránku

LimeSurvey Community Edition Verze 6.4.12+240311 Připojte

Příloha č. 3: Výpočty celkových výsledků

Počet záznamů v tomto dotazu:	77		
Celkem záznamů v průzkumu:	77		
Procent z celku:	1		
Souhm ID1			
Určení pohlaví			
Odpověď	Počet	Procenta	
Žena (F)	30	38,96%	
Muž (M)	47	61,04%	
Bez odpovědi	0	0,00%	
Souhm ID2			
Váš věk?			
Odpověď	Počet	Procenta	
20 - 30 roků (ID21)	13	16,88%	
31 - 40 roků (ID22)	20	25,97%	
41 - 50 roků (ID23)	21	27,27%	
51 - 60 roků (ID24)	18	23,38%	
61 a více roků (ID25)	5	6,49%	
Bez odpovědi	0	0,00%	
Souhm ID3			
Vaše dosažené vzdělání?			
Odpověď	Počet	Procenta	
základní (ID31)	0	0,00%	
střední odborné (ID32)	8	10,39%	
střední všeobecné (ID33)	26	33,77%	
vysokoškolské humanitní (ID34)	8	10,39%	
vysokoškolské technické (ID35)	14	18,18%	
vysokoškolské ekonomické (ID36)	21	27,27%	
jiné (ID37)	0	0,00%	
Bez odpovědi	0	0,00%	
Souhm ID4			
Vámi zastávaný stupeň řízení?			
Odpověď	Počet	Procenta	
člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a. s.) (ID41)	1	1,30%	
vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel) (ID42)	12	15,58%	
střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...) (ID43)	34	44,16%	
nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...) (ID44)	18	23,38%	
štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...) (ID45)	8	10,39%	
výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...) (ID46)	4	5,19%	
Bez odpovědi	0	0,00%	
Souhm SV1(SV)[]			
Jaký máte zájem o plnění norem (dílčích cílů)?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádný (SOV11)	1	1,30%	
20 malý (SOV12)	10	12,99%	200
35 menší (SOV13)	6	7,79%	210
65 větší (SOV14)	16	20,78%	1040
80 velký (SOV15)	28	36,36%	2240
100 maximální (SOV16)	16	20,78%	1600
Bez odpovědi	0	0,00%	
	76		5290
			69,61%
Souhm SL1(SOL1)[]			
Jaký máte zájem o názor lidí při stanovení cíle?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádný (SOL11)	1	1,30%	
20 malý (SOL12)	10	12,99%	200
35 menší (SOL13)	9	11,69%	315
65 větší (SOL14)	23	29,87%	1495
80 velký (SOL15)	23	29,87%	1840
100 maximální (SOL16)	11	14,29%	1100
Bez odpovědi	0	0,00%	
	76		4950

Souhm SV2(SQ001)[]			
Jak intenzivní máte zájem o splnění úkolu?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádný (SOV21)	0	0,00%	
20 malý (SOV22)	1	1,30%	20
35 menší (SOV23)	8	10,39%	280
65 větší (SOV24)	18	23,38%	1170
80 velký (SOV25)	21	27,27%	1680
100 maximální (SOV26)	29	37,66%	2900
Bez odpovědi	0	0,00%	
	77		6050
			78,57%
Souhm SL2(SOL21)[]			
Jaký ohled berete na lidi, na jejich potřeby a osobní problémy při zadávání úkolu?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádný (SOL21)	2	2,60%	
20 malý (SOL22)	15	19,48%	300
35 menší (SOL23)	16	20,78%	560
65 větší (SOL24)	23	29,87%	1495
80 velký (SOL25)	17	22,08%	1360
100 maximální (SOL26)	4	5,19%	400
Bez odpovědi	0	0,00%	
	75		4115
			54,87%
Souhm SV3(SQ001)[]			
Rozhodujete rád samostatně?			
Odpověď	Počet	Procenta	
nerozhodujete (SOV31)	3	3,90%	
20 rozhodujete samostatně nerad (SOV32)	9	11,69%	180
35 rozhodujete samostatně spíše nerad (SOV33)	14	18,18%	490
65 rozhodujete samostatně spíše rád (SOV34)	14	18,18%	910
80 rozhodujete samostatně rád (SOV35)	26	33,77%	2080
100 rozhodujete pouze samostatně (SOV36)	11	14,29%	1100
Bez odpovědi	0	0,00%	
	74		4760
			64,32%
Souhm SL3(SQ001)[]			
Uznáváte argumenty podřízených, proč nemohl být úkol splněn?			
Odpověď	Počet	Procenta	
nikdy (SOL31)	4	5,19%	
20 velmi zřídka (SOL32)	14	18,18%	280
35 zřídka (SOL33)	20	25,97%	700
65 častěji (SOL34)	17	22,08%	1105
80 často (SOL35)	19	24,68%	1520
100 vždy (SOL36)	3	3,90%	300
Bez odpovědi	0	0,00%	
	73		3905
			53,49%
Souhm SV4(SQ001)[]			
Rozhodujete rychle i za rizika?			
Odpověď	Počet	Procenta	
nerozhodujete (SOV41)	4	5,19%	
20 rozhodujete pomalu po schválení nadřízeným (SOV42)	9	11,69%	180
35 rozhodujete pomalu po projednání s kolektivem, který vedete (SOV43)	14	18,18%	490
65 rozhodujete rychle po projednání s kolektivem, který vedete (SOV44)	21	27,27%	1365
80 rozhodujete rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlíte kolektivu, který vedete (SOV45)	22	28,57%	1760
100 rozhodujete rychle a samostatně bez vysvětlení kolektivu, který vedete (SOV46)	7	9,09%	700
Bez odpovědi	0	0,00%	
	73		4495
			61,58%
Souhm SL4(SQ001)[]			
Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete			
Odpověď	Počet	Procenta	
nerozhodujete (SOL41)	0	0,00%	
20 písemné schválení od vedení (SOL42)	10	12,99%	200
35 schválení od přímého nadřízeného (SOL43)	20	25,97%	700
65 schválení od přímého nadřízeného i kolektivu, který vedete (SOL44)	18	23,38%	1170
80 schválení vyžadujete pouze od kolektivu, který vedete (SOL45)	22	28,57%	1760
100 necháte rozhodnout kolektiv, který vedete (SOL46)	7	9,09%	700
Bez odpovědi	0	0,00%	
	77		4530

Souhrn SV5(SQ001)			
Jaký máte postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti?			
Odpověď	Počet	Procenta	
konflikty neřešíte (SOV51)	4	5,19%	
20 pokud možno řešení konfliktu se vyhnete (SOV52)	6	7,79%	120
35 řešíte jen nevyhnutelné konflikty a máte tendenci řešení oddalovat (SOV53)	22	28,57%	770
65 řešíte jen důležité konflikty bez oddalování (SOV54)	24	31,17%	1560
80 konfliktům se nevyhýbáte a řešíte je (SOV55)	11	14,29%	880
100 konfliktů se nebojíte a řešíte je rychle (SOV56)	10	12,99%	1000
Bez odpovědi	0	0,00%	
	73		4330
			59,32%
Souhrn SL5(SOL51)			
Jaký způsob řešení konfliktů preferujete?			
Odpověď	Počet	Procenta	
konflikty neřešíte (SOL51)	4	5,19%	
20 konflikty řešíte pouze tehdy pokud se týkají Vás (SOL52)	10	12,99%	200
35 konflikty řešíte samostatně s minimální účastí kolektivu, který vedete (SOL53)	21	27,27%	735
65 konflikty řešíte samostatně za částečné účasti kolektivu, který vedete (SOL54)	19	24,68%	1235
80 konflikty řešíte kolektivně, ale máte poslední slovo (SOL55)	20	25,97%	1600
100 konflikty řešíte pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí (SOL56)	3	3,90%	300
Bez odpovědi	0	0,00%	
	73		4070
			55,75%
Souhrn SV6(SQ001)			
Jakou míru odpovědnosti jste ochoten přebírat?			
Odpověď	Počet	Procenta	
odmítáte odpovědnost (SOV61)	0	0,00%	
20 ne zcela respektujete, že existuje částečná odpovědnost (SOV62)	11	14,29%	220
35 respektujete spoluúčast na odpovědnosti (SOV63)	12	15,58%	420
65 neodmítáte spoluúčast na odpovědnosti (SOV64)	24	31,17%	1560
80 plně uznáváte a přebíráte spoluúčast na odpovědnosti (SOV65)	20	25,97%	1600
100 přebíráte celou odpovědnost na sebe (SOV66)	10	12,99%	1000
Bez odpovědi	0	0,00%	
	77		4800
			62,34%
Souhrn SL6(SQ001)			
S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádnou (SOL61)	1	1,30%	
20 malou (SOL62)	4	5,19%	80
35 menší (SOL63)	7	9,09%	245
65 větší (SOL64)	26	33,77%	1690
80 velkou (SOL65)	27	35,06%	2160
100 maximální (SOL66)	12	15,58%	1200
Bez odpovědi	0	0,00%	
	76		5375
			70,72%
Souhrn SV7(SQ001)			
Jaký máte respekt u podřízených?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádný (SO71)	2	2,60%	
20 malý (SO72)	3	3,90%	60
35 menší (SO73)	7	9,09%	245
65 větší (SO74)	32	41,56%	2080
80 velký (SO75)	30	38,96%	2400
100 maximální (SO76)	3	3,90%	300
Bez odpovědi	0	0,00%	
	75		5085
			67,80%
Souhrn SL7(SQ001)			
Podporujete iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených?			
Odpověď	Počet	Procenta	
nepodporujete I + T (SOL71)	3	3,90%	
20 minimálně podporujete I + T (SOL72)	14	18,18%	280
35 málo podporujete I + T (SOL73)	15	19,48%	525
65 podporujete I + T (SOL74)	17	22,08%	1105
80 hodně podporujete I + T (SOL75)	23	29,87%	1840
100 podpora I + T je pro Vás zcela zásadní věc (SOL76)	5	6,49%	500
Bez odpovědi	0	0,00%	
	74		4250
			57,43%

Souhm SV8(SV)[]			
Jak řešíte krizové situace (KS)?			
Odpověď	Počet	Procenta	
KS neřešíte (SOV81)	5	6,49%	
20 KS řešíte velmi špatně (SOV83)	6	7,79%	120
35 KS řešíte často špatně (SOV82)	11	14,29%	385
65 KS řešíte většinou dobře, ale ve stresu (SOV84)	30	38,96%	1950
80 KS řešíte dobře, ale ve stresu (SOV85)	19	24,68%	1520
100 KS řešíte dobře a rád (bez stresu) (SOV86)	6	7,79%	600
Bez odpovědi	0	0,00%	
	72		4575
			63,54%
Souhm SL8(SOL81)[]			
Jak důvěřujete lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontrolujete?			
Odpověď	Počet	Procenta	
nedůvěřujete – kontrolujete všechny dílčí úkoly (SOL81)	0	0,00%	
20 důvěřujete velmi málo - kontrolujete dílčí úkoly (SOL82)	3	3,90%	60
35 důvěřujete málo - kontrolujete většinu dílčích úkolů (SOL83)	27	35,06%	945
65 důvěřujete - kontrolujete pouze důležité dílčí úkoly a termíny plnění (SOL84)	24	31,17%	1560
80 důvěřujete - kontrolujete jen termíny plnění (SOL85)	16	20,78%	1280
100 vysoká důvěra - kontrolujete pouze konečný výsledek (SOL86)	7	9,09%	700
Bez odpovědi	0	0,00%	
	77		4545
			59,03%
Souhm SV9(SQ001)[]			
Jaká je Vaše kompetence pro zastávanou funkci?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádná (SOV91)	0	0,00%	
20 malá (SOV92)	2	2,60%	40
35 menší (SOV93)	7	9,09%	245
65 větší (SOV94)	35	45,45%	2275
80 velká (SOV95)	23	29,87%	1840
100 maximální (SOV96)	10	12,99%	1000
Bez odpovědi	0	0,00%	
	77		5400
			70,13%
Souhm SL9(SQ001)[]			
Jaký význam přikládáte morálním a sociálním stimulům (pochvala, ...)?			
Odpověď	Počet	Procenta	
20 žádný (SOL91)	1	1,30%	
35 malý (SOL92)	4	5,19%	140
65 menší (SOL93)	4	5,19%	260
80 větší (SOL94)	29	37,66%	2320
100 velký (SOL95)	21	27,27%	2100
maximální (SOL96)	18	23,38%	0
Bez odpovědi	0	0,00%	
	76		4820
			63,42%
Souhm SV10(SQ001)[]			
Jaký význam přikládáte hmotné zainteresovanosti (peněžní prémie a odměny)?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádný (SV101)	0	0,00%	
20 malý (SV102)	1	1,30%	20
35 menší (SV103)	12	15,58%	420
65 větší (SV104)	27	35,06%	1755
80 velký (SV105)	30	38,96%	2400
100 maximální (SV106)	7	9,09%	700
Bez odpovědi	0	0,00%	
	77		5295
			68,77%
Souhm SL10(SQ001)[]			
Jaký důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich podřízených?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádný (SOL01)	1	1,30%	
20 malý (SOL02)	3	3,90%	60
35 menší (SOL03)	18	23,38%	630
65 větší (SOL04)	42	54,55%	2730
80 velký (SOL05)	13	16,88%	1040
100 maximální (SOL06)	0	0,00%	0
Bez odpovědi	0	0,00%	
	76		4460
			58,68%

Souhrn SV11(SQ001)]			
Jakým způsobem zadáváte úkoly?			
Odpověď	Počet	Procenta	
úkolů nezadávám (SV111)	4	5,19%	
20 zadávám neadresně, bez termínu splnění (SV112)	2	2,60%	40
35 adresně bez termínu splnění (SV113)	15	19,48%	525
65 adresně s termínem splnění (SV114)	24	31,17%	1560
80 adresně s termínem plnění a určenou zodpovědnou osobou (SV115)	30	38,96%	2400
100 adresně s termínem splnění a určenou zodpovědnou osobou a s termíny dílčích plnění (SV116)	2	2,60%	200
Bez odpovědi	0	0,00%	
	73		4725
			64,73%
Souhrn SL11(SOL111)]			
Jakou loajalitu můžete očekávat od podřízených?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádnou (SL111)	2	2,60%	
20 malou (SL112)	6	7,79%	120
35 menší (SL113)	10	12,99%	350
65 větší (SL114)	36	46,75%	2340
80 velkou (SL115)	19	24,68%	1520
100 maximální (SL116)	4	5,19%	400
Bez odpovědi	0	0,00%	
	75		4730
			63,07%
Souhrn SL12(SQ001)]			
Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů podřízeným poskytujete?			
Odpověď	Počet	Procenta	
žádnou (AO01)	2	2,60%	
20 malou (AO02)	6	7,79%	120
35 menší (AO03)	15	19,48%	525
65 větší (AO04)	35	45,45%	2275
80 velkou (AO05)	17	22,08%	1360
100 maximální (AO06)	2	2,60%	200
Bez odpovědi	0	0,00%	
	75		4480
			59,73%
Souhrn SL13(SL)]			
Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených?			
Odpověď	Počet	Procenta	
nevyužívám (SL131)	3	3,90%	
20 málo využívám (SL132)	9	11,69%	180
35 méně využívám (SL133)	8	10,39%	280
65 více využívám (SL134)	32	41,56%	2080
80 hodně využívám (SL135)	22	28,57%	1760
100 maximálně využívám (SL136)	3	3,90%	300
Bez odpovědi	0	0,00%	
	74		4600
			62,16%

Příloha č. 3: Hodnoty výpočtů – osa X, Y

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	76	4950	65,13
SL2	75	4115	54,87
SL3	73	3905	53,49
SL4	77	4530	58,83
SL5	73	4070	55,75
SL6	76	5375	70,72
SL7	74	4250	57,43
SL8	77	4545	59,03
SL9	76	4820	63,42
SL10	76	4460	58,68
SL11	75	4730	63,07
SL12	75	4480	59,73
SL13	74	4600	62,16
Σ	977	58830	60,21

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	76	5290	69,61
SV2	77	6050	78,57
SV3	74	4760	64,32
SV4	73	4495	61,58
SV5	73	4330	59,32
SV6	77	4800	62,34
SV7	75	5085	67,80
SV8	72	4575	63,54
SV9	77	5400	70,13
SV10	77	4460	57,92
SV11	73	4725	64,73
Σ	824	53970	65,50

Celkem

OSA X				OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)	Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	29	1905	65,69	SL1	47	3045	64,79
SL2	30	1805	60,17	SL2	45	2310	51,33
SL3	30	1510	50,33	SL3	43	2395	55,70
SL4	30	1715	57,17	SL4	47	2815	59,89
SL5	26	1505	57,88	SL5	47	2565	54,57
SL6	30	2165	72,17	SL6	46	3210	69,78
SL7	27	1560	57,78	SL7	47	2690	57,23
SL8	30	1990	66,33	SL8	47	2555	54,36
SL9	30	1535	51,17	SL9	46	3285	71,41
SL10	29	1765	60,86	SL10	47	2695	57,34
SL11	28	1830	65,36	SL11	47	2900	61,70
SL12	29	1755	60,52	SL12	46	2725	59,24
SL13	28	1825	65,18	SL13	46	2775	60,33
Σ	376	22865	60,81	Σ	601	35965	59,84

OSA Y				OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)	Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	30	1950	65,00	SV1	46	3340	72,61
SV2	30	2320	77,33	SV2	47	3730	79,36
SV3	27	1830	67,78	SV3	47	2930	62,34
SV4	27	1585	58,70	SV4	46	2910	63,26
SV5	26	1680	64,62	SV5	47	2650	56,38
SV6	30	1825	60,83	SV6	47	2975	63,30
SV7	28	1790	63,93	SV7	47	3295	70,11
SV8	25	1585	63,40	SV8	47	2990	63,62
SV9	30	2180	72,67	SV9	47	3220	68,51
SV10	30	1765	58,83	SV10	47	2695	57,34
SV11	27	1715	63,52	SV11	46	3010	65,43
Σ	310	20225	65,24	Σ	514	33745	65,65

Žena

Muž

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	13	605	46,54
SL2	13	540	41,54
SL3	13	615	47,31
SL4	13	760	58,46
SL5	13	745	57,31
SL6	13	910	70,00
SL7	13	565	43,46
SL8	13	715	55,00
SL9	13	790	60,77
SL10	13	705	54,23
SL11	13	755	58,08
SL12	13	690	53,08
SL13	13	685	52,69
Σ	169	9080	53,73

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	13	935	71,92
SV2	13	900	69,23
SV3	13	805	61,92
SV4	13	825	63,46
SV5	13	780	60,00
SV6	13	785	60,38
SV7	13	795	61,15
SV8	13	785	60,38
SV9	13	870	66,92
SV10	13	705	54,23
SV11	13	715	55,00
Σ	143	8900	62,24

20 - 30 roků

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	19	1235	65,00
SL2	20	1030	51,50
SL3	20	995	49,75
SL4	20	1080	54,00
SL5	20	1010	50,50
SL6	20	1465	73,25
SL7	20	1150	57,50
SL8	20	1145	57,25
SL9	20	1410	70,50
SL10	20	1105	55,25
SL11	20	1225	61,25
SL12	20	1165	58,25
SL13	20	1220	61,00
Σ	259	15235	58,82

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	20	1485	74,25
SV2	20	1575	78,75
SV3	20	1235	61,75
SV4	20	1040	52,00
SV5	20	1165	58,25
SV6	20	1380	69,00
SV7	20	1360	68,00
SV8	20	1170	58,50
SV9	20	1485	74,25
SV10	20	1105	55,25
SV11	20	1175	58,75
Σ	220	14175	64,43

31 - 40 roků

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	21	1580	75,24
SL2	21	1155	55,00
SL3	21	1130	53,81
SL4	21	1295	61,67
SL5	21	1215	57,86
SL6	21	1305	62,14
SL7	21	1250	59,52
SL8	21	1220	58,10
SL9	21	1190	56,67
SL10	21	1260	60,00
SL11	21	1235	58,81
SL12	21	1230	58,57
SL13	21	1205	57,38
Σ	273	16270	59,60

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	21	1425	67,86
SV2	21	1720	81,90
SV3	21	1285	61,19
SV4	21	1295	61,67
SV5	21	1160	55,24
SV6	21	1115	53,10
SV7	21	1385	65,95
SV8	21	1265	60,24
SV9	21	1460	69,52
SV10	21	1260	60,00
SV11	21	1335	63,57
Σ	231	14705	63,66

41 - 50 roků

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	18	1205	66,94
SL2	17	1140	67,06
SL3	17	960	56,47
SL4	17	1000	58,82
SL5	17	760	44,71
SL6	17	1335	78,53
SL7	17	985	57,94
SL8	17	1090	64,12
SL9	17	1050	61,76
SL10	17	1020	60,00
SL11	17	1110	65,29
SL12	17	1100	64,71
SL13	17	1120	65,88
Σ	222	13875	62,50

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	17	1210	71,18
SV2	18	1465	81,39
SV3	17	1070	62,94
SV4	17	1015	59,71
SV5	17	880	51,76
SV6	17	1135	66,76
SV7	17	1175	69,12
SV8	17	1095	64,41
SV9	17	1175	69,12
SV10	17	1020	60,00
SV11	17	1130	66,47
Σ	188	12370	65,80

51 - 60 roků

OSA X				OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)	Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	5	325	65,00	SL1	8	385	48,13
SL2	5	250	50,00	SL2	7	275	39,29
SL3	5	205	41,00	SL3	7	365	52,14
SL4	5	395	79,00	SL4	8	475	59,38
SL5	5	340	68,00	SL5	8	460	57,50
SL6	5	360	72,00	SL6	8	525	65,63
SL7	5	300	60,00	SL7	7	410	58,57
SL8	5	375	75,00	SL8	8	295	36,88
SL9	5	380	76,00	SL9	7	575	82,14
SL10	5	370	74,00	SL10	7	350	50,00
SL11	5	405	81,00	SL11	8	430	53,75
SL12	5	295	59,00	SL12	8	350	43,75
SL13	5	370	74,00	SL13	8	425	53,13
Σ	65	4370	67,23	Σ	99	5320	53,74

OSA Y				OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)	Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	5	235	47,00	SV1	8	495	61,88
SV2	5	390	78,00	SV2	8	640	80,00
SV3	5	365	73,00	SV3	7	490	70,00
SV4	5	320	64,00	SV4	8	540	67,50
SV5	5	345	69,00	SV5	8	435	54,38
SV6	5	385	77,00	SV6	8	505	63,13
SV7	5	370	74,00	SV7	7	485	69,29
SV8	5	260	52,00	SV8	7	500	71,43
SV9	5	410	82,00	SV9	8	430	53,75
SV10	5	370	74,00	SV10	8	350	43,75
SV11	5	370	74,00	SV11	6	420	70,00
Σ	55	3820	69,45	Σ	83	5290	63,73

61 a více roků				střední odborné			
----------------	--	--	--	-----------------	--	--	--

OSA X				OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)	Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	25	1580	63,20	SL1	8	555	69,38
SL2	26	1215	46,73	SL2	8	440	55,00
SL3	25	1325	53,00	SL3	8	325	40,63
SL4	26	1200	46,15	SL4	8	510	63,75
SL5	24	1155	48,13	SL5	7	470	67,14
SL6	26	1700	65,38	SL6	8	630	78,75
SL7	24	1210	50,42	SL7	8	585	73,13
SL8	26	1535	59,04	SL8	8	565	70,63
SL9	26	1670	64,23	SL9	8	425	53,13
SL10	26	1435	55,19	SL10	8	505	63,13
SL11	26	1490	57,31	SL11	7	540	77,14
SL12	26	1530	58,85	SL12	7	410	58,57
SL13	26	1410	54,23	SL13	7	540	77,14
Σ	332	18455	55,39	Σ	100	6500	65,00

OSA Y				OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)	Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	26	1850	71,15	SV1	7	450	64,29
SV2	26	1910	73,46	SV2	8	760	95,00
SV3	24	1460	60,83	SV3	8	590	73,75
SV4	22	1395	63,41	SV4	8	495	61,88
SV5	24	1270	52,92	SV5	7	505	72,14
SV6	26	1395	53,65	SV6	8	460	57,50
SV7	25	1625	65,00	SV7	8	600	75,00
SV8	24	1375	57,29	SV8	8	635	79,38
SV9	26	1680	64,62	SV9	8	585	73,13
SV10	26	1435	55,19	SV10	8	505	63,13
SV11	25	1635	65,40	SV11	8	505	63,13
Σ	274	17030	62,15	Σ	86	6090	70,81

střední všeobecné				vysokoškolské humanitní			
-------------------	--	--	--	-------------------------	--	--	--

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	14	1050	75,00
SL2	14	910	65,00
SL3	13	890	68,46
SL4	14	800	57,14
SL5	14	655	46,79
SL6	14	1065	76,07
SL7	14	740	52,86
SL8	14	750	53,57
SL9	14	685	48,93
SL10	14	835	59,64
SL11	14	790	56,43
SL12	14	840	60,00
SL13	14	780	55,71
Σ	181	10790	59,61

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	21	1380	65,71
SL2	20	1275	63,75
SL3	20	1000	50,00
SL4	21	1545	73,57
SL5	20	1330	66,50
SL6	20	1455	72,75
SL7	21	1305	62,14
SL8	21	1400	66,67
SL9	21	1465	69,76
SL10	21	1335	63,57
SL11	21	1480	70,48
SL12	21	1350	64,29
SL13	21	1445	68,81
Σ	269	17765	66,04

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	14	1060	75,71
SV2	14	1055	75,36
SV3	14	745	53,21
SV4	14	745	53,21
SV5	14	655	46,79
SV6	14	935	66,79
SV7	14	920	65,71
SV8	13	710	54,62
SV9	14	990	70,71
SV10	14	835	59,64
SV11	14	790	56,43
Σ	153	9440	61,70

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	21	1435	68,33
SV2	21	1685	80,24
SV3	21	1475	70,24
SV4	21	1320	62,86
SV5	20	1465	73,25
SV6	21	1505	71,67
SV7	21	1455	69,29
SV8	20	1355	67,75
SV9	21	1715	81,67
SV10	21	1335	63,57
SV11	20	1375	68,75
Σ	228	16120	70,70

vysokoškolské technické

vysokoškolské ekonomické

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	1	100	100,00
SL2	1	65	65,00
SL3	1	80	80,00
SL4	1	100	100,00
SL5	1	65	65,00
SL6	1	100	100,00
SL7	1	35	35,00
SL8	1	100	100,00
SL9	1	80	80,00
SL10	1	80	80,00
SL11	1	80	80,00
SL12	1	100	100,00
SL13	1	100	100,00
Σ	13	1085	83,46

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hodnota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	1	100	100,00
SV2	1	100	100,00
SV3	1	80	80,00
SV4	1	65	65,00
SV5	1	35	35,00
SV6	1	100	100,00
SV7	1	100	100,00
SV8	1	80	80,00
SV9	1	100	100,00
SV10	1	80	80,00
SV11	1	35	35,00
Σ	11	875	79,55

Člen představenstva

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	12	800	66,67
SL2	11	675	61,36
SL3	11	580	52,73
SL4	12	965	80,42
SL5	11	670	60,91
SL6	11	900	81,82
SL7	12	710	59,17
SL8	12	870	72,50
SL9	12	565	47,08
SL10	12	720	60,00
SL11	12	775	64,58
SL12	12	690	57,50
SL13	12	815	67,92
Σ	152	9735	64,05

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	12	735	61,25
SV2	12	1070	89,17
SV3	12	1015	84,58
SV4	12	945	78,75
SV5	11	765	69,55
SV6	12	880	73,33
SV7	12	900	75,00
SV8	11	785	71,36
SV9	12	1000	83,33
SV10	12	720	60,00
SV11	12	855	71,25
Σ	130	9670	74,38

vyšší řídící stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	34	2400	70,59
SL2	34	1990	58,53
SL3	32	1735	54,22
SL4	34	1855	54,56
SL5	33	1805	54,70
SL6	34	2300	67,65
SL7	34	2075	61,03
SL8	34	1925	56,62
SL9	34	2055	60,44
SL10	34	2075	61,03
SL11	34	2180	64,12
SL12	34	2105	61,91
SL13	34	2065	60,74
Σ	439	26565	60,51

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	34	2485	73,09
SV2	34	2665	78,38
SV3	34	1925	56,62
SV4	34	1825	53,68
SV5	33	2020	61,21
SV6	34	2135	62,79
SV7	34	2190	64,41
SV8	33	1955	59,24
SV9	34	2340	68,82
SV10	34	2075	61,03
SV11	33	2180	66,06
Σ	371	23795	64,14

střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	18	1115	61,94
SL2	18	955	53,06
SL3	17	860	50,59
SL4	18	1010	56,11
SL5	18	995	55,28
SL6	18	1290	67,78
SL7	18	950	52,78
SL8	18	1000	55,56
SL9	18	1220	67,78
SL10	18	990	55,00
SL11	18	1070	59,44
SL12	17	1080	63,53
SL13	18	1050	58,33
Σ	232	13585	58,56

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	17	1210	71,18
SV2	18	1475	81,94
SV3	18	1180	65,56
SV4	17	1190	70,00
SV5	18	935	51,94
SV6	18	1050	58,33
SV7	18	1275	70,83
SV8	18	1160	64,44
SV9	18	1220	67,78
SV10	18	990	55,00
SV11	18	1170	65,00
Σ	196	12855	65,59

nížší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	7	335	47,86
SL2	8	355	44,38
SL3	8	540	67,50
SL4	8	385	48,13
SL5	7	430	61,43
SL6	7	520	65,00
SL7	7	425	60,71
SL8	8	495	61,88
SL9	8	620	77,50
SL10	8	400	50,00
SL11	7	430	61,43
SL12	8	430	53,75
SL13	6	390	65,00
Σ	98	5755	58,72

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	8	460	57,50
SV2	8	460	57,50
SV3	7	380	54,29
SV4	6	270	45,00
SV5	7	340	48,57
SV6	8	340	42,50
SV7	7	410	58,57
SV8	7	415	59,29
SV9	8	490	61,25
SV10	8	400	50,00
SV11	6	240	40,00
Σ	80	4205	52,56

štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)

OSA X			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SL1	4	200	50,00
SL2	3	75	25,00
SL3	4	110	27,50
SL4	4	215	53,75
SL5	3	105	35,00
SL6	4	265	66,25
SL7	2	55	27,50
SL8	4	155	38,75
SL9	3	280	93,33
SL10	3	195	65,00
SL11	3	195	65,00
SL12	3	75	25,00
SL13	3	180	60,00
Σ	43	2105	48,95

OSA Y			
Otázky	Σ	Kum.hod nota SL (1-13)	hodnota SL (1-13)
SV1	4	300	75,00
SV2	4	280	70,00
SV3	2	180	90,00
SV4	3	200	66,67
SV5	3	235	78,33
SV6	4	295	73,75
SV7	3	210	70,00
SV8	2	180	90,00
SV9	4	250	62,50
SV10	4	195	48,75
SV11	3	245	81,67
Σ	36	2570	71,39

výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)