Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Řízení

Diplomová práce

Optimální řízení víceúrovňového managementu v energetickém podniku

Bc. Lenka Novotná

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lenka Novotná

Ekonomika a management

Název práce

Optimální řízení víceúrovňového managementu v energetickém podniku

Název anglicky

Optimal management of multi-level manegement in an energy company

---

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení daného podniku.

Dílčím teoretickým cílem je vysvětlit a posoudit teoretická východiska, související s problematikou moderního a efektivního řízení, a to z pohledu současných znalostí dané problematiky.

Dílčím praktickým cílem je analyzovat současnou situaci v řízení vybraného podniku, následně realizovat vlastní primární výzkum metodou dotazníkového šetření.

Dalším dílčím cílem práce je zpracovat návrhy na využití konkrétních moderních metod v řídící činnosti manažerů.

Metodika

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části diplomové práce budou pomocí literární rešerše odborné a vědecké literatury posouzeny a vysvětleny pojmy z oblasti managementu, vybraných moderních metod řízení, víceúrovňového managementu aj.

V praktické části bude provedena analýza současné situace z pohledu používaných metod řízení v daném podniku.

Vlastní primární výzkum bude realizován kvantitativní metodou dotazníkového šetření, a to jak mezi vedoucími pracovníky, tak mezi zaměstnanci.

Metodou syntézy budou shrnuty a zobecněny poznatky z analýz a výzkumu a doporučeny návrhy pro optimální využití vybraných metod v procesu řízení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

Delegování pracovních úkolů, organizační kultura, organizační struktura, pracovní motivace, metody řízení, motivace pracovníků.

Doporučené zdroje informací

CIENCIALA, J. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. [Praha]: Professional Publishing, 2011.ISBN 978-80-743-1044-7.

ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DĚDINA, J., ŠIKÝŘ, M., ŠAFRÁNKOVÁ, J.M. Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-741-8290-7.

ŘEZÁČ, J. Moderní management: manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-726-1232-1.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 06. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 03. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimální řízení víceúrovňového managementu v energetickém podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce, s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2024 Lenka Novotná

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zdeňkovi Bednarčíkovi, MBA, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucímu dotazovaného úseku, který mi zprostředkoval v rámci dané energetické společnosti spolupráci jemu podřízených zaměstnanců při vyplňování dotazníku. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu při studiu.

Optimální řízení víceúrovňového managementu v energetickém podniku

Abstrakt

Tato diplomová práce zpracovává téma optimální řízení lidí víceúrovňového managementu ve vybraném energetickém podniku. Práce je rozdělena na dva cíle. V teoretické části je cílem práce seznámení s moderními teoretickými poznatky o vedení lidí, které by mohly vést ke zlepšení úrovně řízení vybraného útvaru daného podniku. Cílem praktické části je analýza stávající situace vedení lidí ve vybraném útvaru a určení využívaného stylu vedení podřízených. Nástrojem kvantitativního výzkumu je nový český CLQ dotazník přístupu k vedení lidí, autora Ing. Mgr. Jakuba Procházky, Ph.D. a polostrukturovaný rozhovor s jedním z vedoucích středního managementu zkoumaného útvaru. Dotazník je předložen podřízeným a zároveň nadřízeným k sebehodnocení. Srovnání dotazníků podřízených a sebehodnocení přímých vedoucích přispěje k potvrzení vyhodnoceného stylu řízení ve zkoumaném útvaru společnosti. V závěru práce je na základě výzkumu odpovězeno na tři výzkumné otázky a shrnuto doporučení pro práci managementu útvaru.

Klíčová slova: delegování pracovních úkolů, organizační kultura, organizační struktura, pracovní motivace, metody řízení, motivace pracovníků

Optimal management of multi-level management in an energy company

Abstract

This thesis deals with the topic of optimal management of multi-level management people in a selected energy enterprise. The thesis is divided into two objectives. In the theoretical part, the aim of the thesis is to introduce modern theoretical knowledge about people management, which could lead to the improvement of the management level of the selected unit of the enterprise. In the practical part, the aim is to analyze the current situation of people management in the selected unit and to determine the leadership style used by subordinates. The quantitative research tool is the new Czech CLQ questionnaire of the approach to people management by Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D. and a semi-structured interview with one of the middle managers of the studied unit. The questionnaire is submitted to subordinates and supervisors for self-assessment. The comparison of the subordinates' questionnaires and the self-assessment of the line managers will help to confirm the assessed management style in the company unit under study. The thesis concludes by answering three research questions and summarizing recommendations for the work of the unit management.

Keywords: delegation of work tasks, organizational culture, organizational structure, work motivation, management methods, employee motivation

Obsah

1 Úvod **12**

2 Cíl práce a metodika **13**

2.1 Cíle práce 13

2.1.1 Výzkumné otázky 13

2.2 Metodika 13

3 Teoretická východiska **15**

3.1 Management 15

3.1.1 Manažer 18

3.1.2 Styly vedení 20

3.1.3 Delegování pracovních úkolů 24

3.1.4 Motivace pracovníků 26

3.1.5 Pracovní motivace 29

3.2 Metody řízení 31

3.3 Organizační struktura 33

3.4 Organizační kultura 39

4 Praktická část **43**

4.1 Představení energetické společnosti 43

4.1.1 Představení útvaru Elektrické stanice 47

4.2 Dotazníkové šetření 49

4.2.1 Dotazník pro podřízené 50

4.2.2 Dotazník pro nadřízené 55

4.2.3 Srovnání dotazníkových šetření 59

4.3 Polostrukturovaný rozhovor 63

5 Shrnutí výsledků a návrhy doporučení **66**

5.1 Shrnutí výsledků 66

5.2 Návrhy doporučení 67

6 Závěr **69**

7 Seznam použitých zdrojů **71**

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek **73**

8.1 Seznam obrázků 73

8.2 Seznam tabulek 73

8.3 Seznam grafů 73

8.4 Seznam použitých zkratek 74

8.5 Přílohy 75

1 Úvod

Téma diplomové práce jsem si vybrala na portálu intranetu ČEZ Distribuce, a.s. „Kde jinde“, který umožňuje studentům vysokých škol si zvolit téma svých závěrečných prací. Práce je zpracovávána pro přiděleného vedoucího nebo specialistu společnosti, který téma vypsal z důvodu uvedení výsledků práce do praxe. Jsem zaměstnankyní ČEZ Distribuce, znám osobně vnitřní organizační strukturu, firemní kulturu, cíle společnosti. Téma vedoucího dotazovaného úseku bylo „Moderní trendy řízení lidí ve víceúrovňovém managementu“. Otázkami tématu vedoucího úseku bylo prozkoumat, co je a není možné z moderních metod řízení použít a popsat, co je možné dělat, aby při zachování současné organizační struktury útvaru Elektrické stanice byly eliminovány nevýhody z liniového uspořádání útvaru a hloubkové struktury víceúrovňové procesní struktury celé společnosti.

Cílem práce je seznámení vedoucího zkoumaného úseku s moderními trendy řízení lidí, poznatky o stylech řízení, organizačních strukturách, delegování a motivaci zaměstnanců. Analyzovat stávající styl vedení lidí ve zkoumaném útvaru a navrhnout případné využití moderních metod k efektivnějšímu plnění cílů společnosti.

Bude využito rešerše odborné literatury, představení společnosti ČEZ Distribuce na základě výročních zpráv a veřejně dostupných informací z internetového portálu ČEZ Distribuce, a.s.. Dále bude proveden kvantitativní výzkum. Nástrojem kvantitativního výzkumu bude CLQ dotazník přístupu k vedení lidí, autora Ing. Mgr. Jakuba Procházky, Ph.D. pro podřízené a také sebehodnotící dotazník pro nadřízené. Dalším nástrojem kvantitativního výzkumu bude polostrukturovaný rozhovor s vedoucím středního managementu vybraného útvaru. Vyhodnocení praktické části by mělo být odpovědí na výzkumné otázky:

VO1: Jaký styl využívají vedoucí zkoumaného útvaru společnosti?

VO2: Jak se liší sebehodnocení vedoucích od hodnocení podřízenými?

VO3: Využívají vedoucí zkoumaného útvaru společnosti delegování a má vliv na motivaci podřízených k efektivnější práci?

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné moderní metody managementu pro zlepšení úrovně řízení vybraného podniku.

Dílčím teoretickým cílem je vysvětlit a posoudit teoretická východiska, související s problematikou moderního a efektivního řízení, a to z pohledu současných znalostí dané problematiky.

Jedním z dílčích praktických cílů je analyzovat současnou situaci v řízení vybraného podniku na základě vlastního primárního výzkumu metodou dotazníkového šetření. Dalším dílčím cílem je zpracovat návrhy na využití konkrétních moderních metod v řídící činnosti manažerů.

2.1.1 Výzkumné otázky

VO1: Jaký styl využívají vedoucí zkoumaného útvaru společnosti?

VO2: Jak se liší sebehodnocení vedoucích od hodnocení podřízenými?

VO3: Využívají vedoucí zkoumaného útvaru společnosti delegování a má vliv na motivaci podřízených k efektivnější práci?

2.2 Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou část a praktickou část.

V teoretické části budou na základě literární rešerše odborné a vědecké literatury posouzeny a vysvětleny pojmy z oblasti managementu. Důležitými pojmy pro tuto práci jsou manager, styly vedení, motivace pracovníků, delegování pracovních úkolů, organizační struktura a organizační kultura.

V praktické části bude provedena analýza současné situace z pohledu používaných stylů řízení v daném podniku.

Vlastní primární výzkum bude založen na kvantitativní metodě dotazníkového šetření, a to jak mezi vedoucími pracovníky, tak mezi zaměstnanci. Následně bude proveden polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem středního managementu, směřující otázkami na způsob delegování jednotlivých pozic vedoucích pracovníků hierarchicky dolů.

Metodou syntézy budou shrnuty a zobecněny poznatky z rešerše, z analýz výzkumu a doporučeny návrhy pro optimální využití vybraných metod v procesu řízení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

„Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.“ — Peter F. Drucker (rakouský ekonom a spisovatel)

Hlavním pojmem této diplomové práce je „management“. Jednoznačně vysvětlit tento pojem nelze. Existují desítky definic a chápání tohoto slova. Každé pojetí managementu bude jiné, ale všechny spojuje několik pojmů. Vedoucí pracovníci, manažeři, lídři, řízení nebo vedení osob, organizace, psychologické a sociologické schopnosti, dosažení cílů organizace. Všechny tyto pojmy a jejich další návaznosti jsou společnými prvky k posouzení teoretických východisek souvisejících s problematikou moderního a efektivního řízení, rozvinutých z pohledu současných znalostí této problematiky. Sám P. F. Drucker uvádí: „Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“

Druckerovu definici uvádějí ve své knize také autoři Vodáček (2013, s.11-12), jako výchozí pramen pro pochopení tohoto pojmu a doplnili ji o další definice odborných autorů, kterými vysvětlují tři základní kameny pojmu management, kterými jsou:

- Vedení lidí
- Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- Účel a používané nástroje

V dnešní době je důležité uvědomit si důležitost managementu při všech činnostech organizací a firem. Management vykonávají lidé-vedoucí a to na různých úrovních organizace. Management je uplatňován ve výrobních i nevýrobních organizacích. Management vždy usiluje o prosperitu a o nejlepší výsledky organizace, které lze kvantifikovat nebo kvalifikovat.

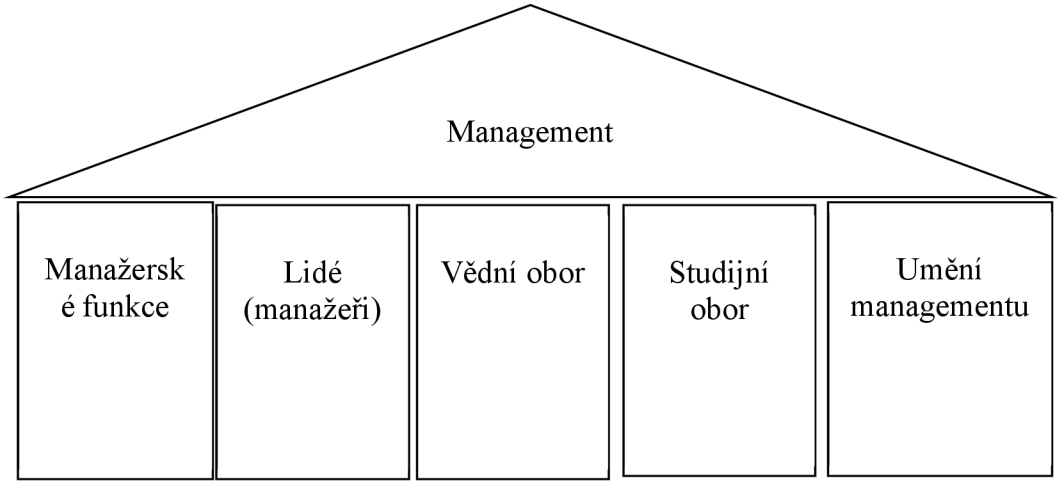
Košťan (2006, s.13) podobně jako jiní autoři, definuje management jako systematické plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, které vede organizaci k stanoveným cílům. Manažery popisuje jako osoby odpovídající za plnění úkolů ostatních pracovníků a zároveň je představuje jako osoby řady interpersonálních, informačních a rozhodovacích rolí.

Řezáč (2009, s.3) upřesňuje a vymezuje management z pohledu podniku a vychází z citace Kenetha Daytona (významný americký podnikatel). Obchodní podnik vidí jako procesy a vztahy, které pomáhají vedení organizace (správní radě) řídit své pracovníky a vést je k dosažení definovaného cíle podniku.

Veber (2009, s.20-22) klade důraz na kvalifikované manažery a jejich profesionální řízení organizací, bez kterých nelze v žádné i sebelépe technicky vybavené společnosti dosáhnout úspěchu a stanovených cílů. Management vnímá podobně jako Řezáč, uspořádaný soubor poznatků, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo principy. Shoduje se i v opoře poznatků z více vědních oborů a dodává, že vychází převážně z odpozorovaných poznatků z praxe. Zároveň management obsahuje prvky umění. Umění riskovat, předvídat, schopnost vytvářet podnikové vize. Ve své knize cituje Druckerův názor, kdy management přirovnává k medicíně. *„Úspěšným lékařem je ten, kdo svého pacienta vyléčí. Úspěšným vedoucím pracovníkem nebo manažerem je ten, jehož podnik prosperuje.“*

Schéma na následujícím obrázku výstižně představuje základy managementu.

Obrázek 1:Stavba základů managementu



Zdroj: Častorál, 2009, s.51

Častorál (2009, s.52-53) pojem management představil jako soubor pěti základních kamenů.

- Manažerské funkce (organizování, plánování, řízení lidských zdrojů a kontrola) společně s fázemi manažerských funkcí (analýza, rozhodování a implementace) vedou k dosažení úspěšnosti organizace.
- Lidé-manažeři jsou role vykonavatelů managementu a vstupují jako nositelé manažerských funkcí do projektového, procesního nebo personálního, finančního či znalostního managementu.
- Vědní obor představuje uspořádaný soubor vědeckých poznatků, návodů, doporučení a principů a metod. Zahrnuje sociální komunikaci, psychologii, ekonomii, logiku, matematiku, sociologii apod. Má vlastní předmět výzkumu, který musí neustále produkovat nové poznatky, korespondující s odrážející ekonomickou realitou a jejím začleněním do již stávající soustavy znalostí.
- Studijní obor management tvoří soubor znalostí a dovedností, které je možné se naučit. Je řízen a usměrňován podle stanovených profilů, učebních plánů a programů, a to především na vysokých školách.
- Umění managementu je bezprostředně spojené s osobou a individuálními schopnostmi manažera. Získává je zkušenostmi nebo cílevědomým tréninkem vybraných dovedností. Manažer musí umět mobilizovat lidské zdroje, vhodně je motivovat k dosažení cílů organizace. Musí umět vystupovat a kvalifikovaně se rozhodovat. Má schopnost vytvářet efektivní týmy a přebírat za ně odpovědnost.

Management má svou historii a své vývojové etapy. Cílem této práce je ukázat nové trendy v řízení podniku a lidí. Od počátku 21. století mluvíme o managementu znalostí. Jak uvádí Veber (2009, s.322-323), je upouštěno od hmotných aktiv jako je půda, budovy, stroje a do popředí se dostává nehmotný kapitál, tzv. intelektuální kapitál. Nelze jej účetně evidovat. Je však strategickým nástrojem každého podniku. Má podobu dovedností, zkušeností a schopností (know-how). Tato nehmotná aktiva určují úspěch, či neúspěch každé organizace. Je proto v zájmu každé organizace rozvíjet v tomto duchu své manažery, ale zároveň i řadové pracovníky. Neméně důležitým aspektem jsou i dobré vztahy a znalost dodavatelů či zákazníků. Pokud tyto tři složky oddělíme, nezískáme očekávaný úspěch. Mluvíme o Sveibyho modelu intelektuálního kapitálu:

- Lidský kapitál (human capital) představuje lidské vlastnosti jako je dovednost, schopnost a zkušenost. Není důležité, zda byly získány talentem jednotlivce nebo výchovou, tzn. jako sdílené dovednosti.

- Strukturální kapitál (structural capital) představuje zaregistrované patenty, vzory, licencemi, počítačové softwary. Strukturální kapitál je součástí účetní evidence.
- Zákaznický kapitál (customer capital) představuje dobré vztahy k obchodním partnerům, loajalita zákazníků, věrnost uživatelů firemní značce apod.

Pro moderní organizaci je důležité neustále svůj management i podřízené zaměstnance vzdělávat, realizovat výcvikové kursy a zavádět systémy sdílení znalostí. Systémy podnikového vzdělávání by měly obsahovat také předávání vlastních (vnitřních) poznatků a zkušeností zvláště pak týkajících se požadavků zákazníků, zkušeností s dodavateli, poznatků ze služebních cest apod.

3.1.1 Manažer

Manažer je osoba, která je pro podnik nepostradatelná. Wágnerová a Janošťáková (2011, s.31) vnímají manažera jako osobu vedoucí podnik k dosahování podnikových cílů. Těchto cílů dosahuje díky svým dovednostem a přiděleným rolím. Za řízení podřízených je zodpovědný a tím pádem i motivovaný k nejlepším výsledkům.

Synek (2010, s.12-13) za manažera považuje člověka, který plánuje, organizuje, vybírá a vede lidi a kontroluje. Zároveň definuje paralelní pojem lídra, který získává a ovlivňuje lidi, aby dobrovolně a s nadšením dosahovali skupinových cílů. Síla vedení lídra je v síle jeho myšlení a charismatu jeho osobnosti. Z historie vzpomeňme např. Martina Luthera Kinga, Matku Terezu, Jana Huse nebo T. G. Masaryka. Třetím paralelním pojmem je podnikatel. Z historie můžeme uvést výjimečnou osobu Tomáše Bati, který byl kombinací podnikatele, manažera a lídra zároveň. Kombinace lídra a manažera se vyskytuje především v neziskovém sektoru a politice. Kombinace podnikatele a lídra je možné nalézt u vlastníků podniku, kteří jsou schopni se obklopit schopnými manažery.

Košťan (2006, s.9-11) manažera představuje v roli osoby, která zodpovídá za splněné úkoly v podniku, které vyžadují řízení dalších pracovníků. Manažeři jsou v hierarchii organizace rozděleni na liniové, střední a vrcholové. Každá z manažerských úrovní používá k plnění svých úkolů různé manažerské činnosti. Linioví manažeři (např. mistři provozu, vrchní sestry) jsou na nižších úrovních vedení organizace. Jejich zásadním úkolem je vést pracovníky v rámci každodenních úkolů. Zároveň kontrolují a stanovují nápravu chyb a problémů v denního provozu. Střední manažeři (vedoucí provozu, vedoucí odboru) jsou nadřízení liniovým manažerům. Jejich hlavním úkolem

je vykonávané úkoly směrovat k uskutečnění plánů a strategických cílů. Vrcholoví manažeři (generální ředitelé, divizní ředitelé) jsou hierarchicky v organizaci nejvýše. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je vytváření strategických cílů. Specifikaci jednotlivých úrovní manažerů a času při plnění úkolů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních

<table>
<tr><td>plánování</td><td rowspan="2">plánování</td><td rowspan="3">plánování</td></tr>
<tr><td>organizování</td></tr>
<tr><td rowspan="2">vedení</td><td>organizování</td></tr>
<tr><td rowspan="3">kontrolování</td><td>vedení</td><td>organizování</td></tr>
<tr><td>kontrolování</td><td>vedení</td></tr>
<tr><td>LINIOVÍ MANAŽEŘI</td><td>STŘEDNÍ MANAŽEŘI</td><td>VRCHOLOVÍ MANAŽEŘI</td></tr>
</table>

Zdroj: Košťan, 2006, s.10

Nové tisíciletí klade na úlohu manažerů vyšší odpovědnost. Řezáč (2009, s.353-352) specifikuje manažerskou práci nového tisíciletí těmito obecnými rysy.

- Klasické funkce (plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí, kontrola) by měly stále tvořit náplň manažerů a zároveň by měl manažer upustit od autokratického řízení (příkazové) a upřednostnit participativní řízení (ovlivňování a spoluúčast na rozhodování)
- Práce s lidmi (komunikování, motivování, delegování, koučing, mentoring, řízení kariéry), která má vést k plnění firemních cílů, bude pro manažera vycházet hlavně z jeho přirozené autority, odborných znalostí, osobního charisma a získané důvěry.
- Zaměření do budoucnosti představuje schopnost předvídat, předem stanovovat průběh činností vedoucí k strategickému cíli a otevřenost ke změnám a novým přístupům.
- Zaměření na trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti a produktivity firmy, vyžaduje nové přístupy, metody a techniky řízení, které splňují i zájmy stakeholderů a společenskou funkci firmy.

- Orientace na využívání znalostí (znalostní management)
- Respektování zvláštností manažerské práce. Manažer musí být schopný rozhodovat a reagovat ve všech situacích. Manažer odpovídá za práci podřízených. Manažer musí být schopný rozhodnout i v nejistých a rizikových podmínkách. Musí umět rozhodnout v případě konfliktu osobních a podnikových cílů. Mezioborové týmy mají přednost před individuálním úspěchem. Manažer musí být empatický a orientovaný na firemní i osobní hodnoty.

  Moderní management klade na profil osobnosti manažera velký počet požadovaných vlastností. Pro optimální řízení podniku je dobré vyzvednout alespoň ty nejdůležitější osobnostní charakteristiky: inteligence, empatie, komunikativnost, psychická odolnost. Zároveň požaduje získané znalosti: schopnost využití moderních metod a technologií, strategické řízení v prostředí nejistoty, využití moderních informačních a komunikačních systémů, schopnost vytváření organizační struktury, vytváření efektivních týmů a podporu týmové práce. Důležitá je emocionální inteligence, tvořená čtyřmi základními schopnostmi.

  - self-awareness, vědomí vlastních pocitů, vlastních silných stránek a jejich vliv na pracovní výkonnost, na vztahy k ostatním
  - self-management, kontrola vlastních emocí, důvěryhodnosti, svědomitosti a zásadovosti, reakce na změnu a schopnost překonávat překážky, včetně orientace na výsledky a vlastní iniciativu
  - social awareness, schopnost vcítit se do emocí druhých lidí, zajímat se o jejich problémy, vnímat a správně interpretovat aktivity podniku, budovat síť známostí, orientovat se na službu zákazníkům
  - social skills, vizionářské vedení, schopnost ovládat přesvědčovací a motivující techniky, umět podporovat rozvoj schopností a dovedností ostatních pomocí zpětné vazby a citlivého vedení, umění naslouchat a sdělovat jasné, přesvědčivé informace, schopnost iniciovat a realizovat nové myšlenky, řídit konflikty až třeba po týmovou práci a spolupráci (Řezáč, 2009, s.358-359).

3.1.2 Styly vedení

Vztah manažera k podřízeným udává styl vedení lidí v organizaci. Nejdůležitějším ukazatelem je míra podílení se podřízených na rozhodování-participaci (Štěpaník, 2010, s.90). Autokratický (autoritativní) vedoucí participaci nepřipouští. Autoritativní

styl bývá efektivní a ve specifických skupinách dokonce nejlepší. Jedná se o skupiny, kde je potřeba vysoké kázně k dosažení pevně daného výkonu. Autoritativní styl neumí rozvíjet samostatnost a tvůrčí potenciál. Bez přítomnosti vedoucího se ztrácí výkon podřízených (Štěpaník, 2010 s.89). Liberální styl „rozpouští" manažerské povinnosti mezi zaměstnance. Manažer spoléhá na kvalifikovanost, zkušenost a odpovědnost podřízených. Krajně mluvíme o vedení bez vedení. Tento styl může dobře fungovat ve výzkumných, vědeckých týmech a uměleckých skupinách. Obecně lze říci, že tento styl vedení je nejméně efektivní (Štěpaník, 2010, s.90). Typickým znakem demokratického stylu vedení je delegování a vysoká participace na vedení. Podřízení vnímají participaci kladně. V rámci diskuse mohou sdělit svůj názor, své návrhy. Pokud jsou zohledněny v konečném rozhodnutí manažera, je to pro podřízené znakem respektu vedoucího vůči nim. Jsou více motivování k výkonu, protože se podíleli na směru cesty k cíli. Pro efektivní manažery tohoto stylu vedení je důležité nepodléhat tlaku většiny. Konečné rozhodnutí je vždy na manažerovi. Demokratický styl bývá nejefektivnější (Štěpaník, 2010, s.91).

Styl vedení je chování manažera při ovlivňování práce podřízených. Řezáč (2009, s.367) uvádí klasifikaci stylů vedení členěnou na:

- Autoritativní (direktivní) styl je, kdy nadřízený jednostranně rozhoduje příkazy, v jednání s podřízenými je strohý a průběžně kontroluje práci podřízených
- Demokratický styl je, kdy nadřízený s podřízenými spolupracuje, využívá přirozené autority, ale ponechává si prostor pro vlastní rozhodnutí
- Liberální styl je, kdy nadřízený v nejmenší míře ovlivňuje práci podřízených, vyhýbá se kritice, trestům i riziku a ponechává na podřízených i důležitá rozhodnutí
- Konsensuální (participativní) styl je, kdy nadřízený společně s podřízenými rozhoduje o zásadních záležitostech, přičemž nadřízený vede diskuzi o rozhodnutí k výsledku, který je akceptovatelný pro obě strany
- Kooperativní styl je, kdy i cíle a cesty k jejich splnění stanovují spolupracovníci a podílí se na jejich hodnocení

Košťan (2006, s.142) definuje styly vedení podle Kreitnera, které vychází z chování vedoucího vůči skupině následovně:

- Autoritativní styl-vedoucí rozhoduje a přesně definuje úkoly. Komunikace je jednosměrná shora dolů.

- Demokratický styl-vedoucí deleguje úkoly, ponechává si svou odpovědnost v konečných rozhodnutích, komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí podřízených na rozhodování, nevýhodou je časová ztráta, která z demokratického rozhodování vyplývá
- Laissez-faire (volný průběh) -vedoucí ponechává řízení práce na svých podřízených kteří si sami rozdělují a řeší postup práce. Komunikace je horizontální, mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je pravomoc podřízených dělat věci podle svého, nevýhodou bezcílné tápání v případě potřeby rozhodnutí vedoucího.

Mluvíme-li o chování vedoucího musíme se zmínit i o novém pohledu výzkumu řízení 80. let, nazývaného „nové vedení". Košťan (2006, s. 150-153) zmiňuje Bernarda M. Basse, autora knihy „Vedení a výkon nad očekávání. B. M. Bass v této knize představil transakční a transformační styl řízení, které na rozdíl od dosavadních teorií vycházejících z racionálních principů, vychází nově z emocí a hodnot. Transakční vedoucí motivuje své podřízené k efektivnější práci odměňováním za vykonanou práci, úkol. Transformační vedoucí své podřízené motivuje k vyšším cílům spíše sebeaktualizací, sebekontrolou pracovníků než odměnou. Transformační vedoucí má jasnou vizi, cíle, kterých je potřeba dosáhnout a je schopný tuto vizi přenést do vnímání svých podřízených. Charakteristickými rysy transformačního vedoucího jsou charisma, inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace. Charismatický vůdce umí podřízeným představit vizi, které je potřeba ke splnění cílů společnosti. Svým jednáním je podřízeným příkladem. Charizma není trvalé, a tak pomáhají organizační pravidla a nařízení, jejichž účelem je dosažení stability. Inspirativní vedení je charakterizováno inspirativním chováním vedoucího, které stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci, vytváří důvěru podřízených v jejich schopnost úspěšně dosáhnout vytyčeného skupinového cíle. Povzbuzení výkonové motivace má význam pro složité a náročné úkoly, které vyžadují iniciativní a promyšlené podstoupení rizika, osobní odpovědnost a vytrvalost. Povzbuzení potřeby moci má význam pro úkoly, které vyžadují soutěživost, asertivitu a bojovnost podřízených. Povzbuzení potřeby přátelství má význam pro úkoly, které vyžadují spolupráci, týmovou práci a vzájemnou podporu mezi podřízenými. Zaměstnanec, který věří, že pracuje pro nejlepší společnost, bude pravděpodobně oddaný, motivovaný a připravený přinést mimořádné úsilí. Individualizovaná úcta má více forem. Nejdůležitější je ocenění dobře odvedené práce, zároveň přidělování

podřízeným zvláštních úkolů, povzbuzuje sebedůvěru, využití talentu podřízených a tyto úkoly jim dají příležitost pro učení. Transformační vedoucí často využívá delegování. Využívá výměny svých názorů s podřízenými při diskuzích o zájmech a očekáváních od práce podřízených. Využívá mezi svými podřízenými mentorství, kdy mladší, noví pracovníci se učí od svých přidělených starších kolegů. Intelektuální stimulace je schopnost představovat si neexistující stav, spojená se schopností přenést ho na jiné lidi. Je důležitá především při řešení nejasných, málo strukturovaných úkolů. Transakční vedení je založeno na výměně. Pracovník poskytne svůj talent, zkušenosti, úsilí a vedoucí ho za to odmění. Využívá dvou prostředků. Podmíněné odměny a řízení výjimkou. Podmíněná odměna je stanovením pracovních cílů, objasněním úrovně výkonu, vysvětlením, co dělat a nedělat ze strany vedoucího. Pracovník by měl být pochválen bezprostředně po splnění úkolu. Jde o cyklus cíl-výkon-odměna. Řízení výjimkou je charakteristické minimálním zásahem vedoucího do průběhu plnění úkolu. Pouze ve výjimečných případech, kdy se objeví problém a podřízený nedosahuje požadovaných cílů, vedoucí zasáhne. Vedoucí může delegovat odpovědnost na podřízené a aplikovat řízení výjimkou. Je nutné říci, že úspěšný vedoucí používá jak prostředků transformačního řízení, tak prostředků transakčního řízení.

Vodáček (2009, s.251) vychází z Likertovy teorie experimentálních rozborů práce manažerů a lídrů. Likert došel k zjištění, že metody manažerské a lídrovské práce se překrývají.

- Vykořisťovatelsko-autoritativní styl-komunikace probíhá formou příkazů jednosměrně. Vyžaduje se tvrdá disciplína, užívá se negativní motivace obav a strachu.
- Benevolentně-autoritativní styl-převažuje autoritativní složka, ale vedoucí již má zájem na výběrové komunikace s nižšími úrovněmi hierarchie organizace. Částečně toleruje názory podřízených. Kombinuje negativní motivaci s pozitivní (teorie cukru a biče)
- Konzultační styl-vzájemná kooperace vedoucího a podřízených, ale v rámci limitů důvěry vytvořených vedoucím. Důležitá rozhodnutí zůstávají na vedoucím. Převažuje pozitivní motivace s tolerancí k chybám.
- Participační styl-založen na značné důvěře vedoucího k podřízeným. Ti mají značnou autonomii v rozhodovacích procesech. Probíhá neformální oboustranná komunikace. Motivace je pozitivní.

Dědina (2007, s.265) poukazuje na změnu vedení lidí v 21. století a vedení lidí do konce 20. století. Na počátku 21. století se objevuje pojem nový lídr a superlídr. Nový lídr je vizionář se schopností vytvářet nové vize v rámci kultury, ve které směřuje a vzdělává své podřízené a celou organizaci k plnění těchto vizí. Superlídr je vůdce, který dokáže v ostatních podnítit vůdčí schopnosti a zároveň spoluúčast na řízení. Takovými super lídry jsou např. podpůrní kouči autonomních týmů bez formálních vůdců.

Ze závěrů slovenské studie založené na dotazníkovém šetření problematiky vzájemného ovlivňování vedení, motivace a firemní kultury (Košičiarová, 2021) vyplynulo následující doporučení. Styly vedení je dobré přizpůsobit konkrétním situacím, ve kterých se firmy nacházejí, nebo se pokusit zjistit, jaké styly a formy vedení jsou pro ně nejlepší a nejvhodnější. Demokratický a v některých případech laissez-faire styl vedení je považován za nejvhodnější a nejuspokojivější pro každodenní chod podniku, když je společnost v "dobrých" číslech, autokratický styl vedení se zdá být nejlepším pro překonání problémů způsobených ekonomickou krizí nebo v situacích, kdy je podnik v úpadku a hrozí mu krach.

3.1.3 Delegování pracovních úkolů

Delegování je podle Vebera (2009, s.129) přenesená pravomoc a odpovědnost na někoho jiného, zpravidla podřízeného. K přenesení odpovědnosti může dojít formálně (písemným pověřením, organizačním nebo podpisovým řádem) nebo ad hoc příkazem. Delegování je jedna z důležitých dovedností manažera, ale musí při tom dodržovat určitá pravidla. Manažer nemůže delegovat úkoly, které byly delegovány jemu (za tyto úkoly odpovídá). Není vhodné delegovat neoblíbené a rizikové úkoly. Manažer by neměl brát zpět delegované úkoly, které delegoval a neměl by zasahovat do jejich řešení. Výjimkou jsou situace, kdy manažer jasně nevytyčil cíle, kterých má delegovaný podřízený dosáhnout, nepředal potřebné informace nebo nezkontroloval průběh procesů a je tak sám zodpovědný za chyby nebo nesplnění cíle.

Košťan (2006, s.638-639) ve správném delegování vidí řadu výhod jak pro manažery, tak pro podřízené i pro organizaci. Přínosem pro manažera:

- Získání času na další úkoly
- Delegováním dílčích úkolů většího projektu, který by jinak mohl být za hranicemi možností jedince, umožňuje dosažení cíle za kratší čas

- Stereotypní plnění úkolů manažera jej nepustí do inovativních řešení, delegovaní podřízení mohou přijít s novými nápady
- Podřízený získává zkušenosti praxí bez vzdělávacích aktivit díky delegování
- Podřízeným je projevena důvěra a mohou se „ukázat“, čímž jsou pozitivně motivováni
- V rámci plnění delegovaných úkolů manažer snáze pozná, koho povýšit
- Delegováním určité odpovědnosti si manažer zjednodušuje proces kontroly
- Delegováním je manažer nahraditelný a může sám usilovat o důležitější úkoly spojené s vyšším postavením, zároveň se věnuje vlastnímu rozvoji

  Přínosy pro zaměstnance:
- Zaměstnanec se může rozvíjet své znalosti, dovednosti i zkušenosti)
- Díky svému rozvoji je zaměstnanec schopnější, dosahuje tedy lepších výsledků
- Delegování přináší různorodost a proměnlivost práce a stává se impulzem k osobnímu rozvoji zaměstnance
- Zaměstnanci je dána důvěra a je mu umožněn další rozvoj

  Přínosy pro organizaci:
- Je lépe využíván potenciál zaměstnanců a dochází k růstu produktivity a efektivitě práce
- Delegování umožňuje nalézt perspektivní zaměstnance na vedoucí pozice
- Ocenění a motivovaní zaměstnanci budou mít zájem zůstat v organizaci

  Manažer musí delegovat účinně. Musí se rozhodnout na základě analýzy vlastní práce, komu bude svou práci delegovat, jakým způsobem a s jakou mírou podpory. V rámci analýzy své práce se rozhoduje, co delegovat (rutinní práce; práce, které jiní udělají lépe a rychleji; práce jež mohou jeho podřízené rozvíjet a motivovat) a co nedelegovat (formulace vizí a cílů; kontrolu a hodnocení pracovníků; nic s obsahem důvěrných informací; důležité úkoly jejichž včasné splnění zajistí pouze manažer sám nebo špatně definovatelné úkoly). Pro úspěšné delegování musí být naplánován cíl úkolu, úroveň dosažení, potřebná rozhodnutí, rozsah delegované pravomoci, instrukce nebo příkazy pro delegovaného, potřebné informace, případný rozpočet, termíny kontroly. Správné delegování spočívá v jasném vysvětlení, co od zaměstnance očekáváme. Vysvětluje se smysl a důvod plnění úkolu. Musí dojít k dohodě o reálnosti dílčích termínů. Pracovníkovi musí být předány potřebné informace. Pracovník musí pochopit stupeň delegované pravomoci a hranici své odpovědnosti. V neposlední řadě musí

manažer při delegování správně pracovníka podporovat. Pracovník musí pohlížet na delegovaný úkol jako na věc zasluhující maximální úsilí. V rámci delegování většího rozsahu je dobré zaměstnance uvolnit z jeho obvyklých povinností. Je nutná soustavná kontrola, aby delegovaný cítil zájem vedoucího o výsledky delegovaného úkolu. Odvedení dobré práce je dobré odměnit a nemusí jít jen o finanční stránku (např. zveřejnění úspěchu delegovaného nebo poděkování manažera) Košťan (2006, s.643-646).

3.1.4 Motivace pracovníků

„Motivování zaměstnanců k vysoké výkonnosti, ke kvalitní práci a ke zdokonalování svých kompetencí, patří ke klíčovým firemním procesům bez ohledu na zaměření a typ organizace“ (Cienciala, 2011, s.158-159).

Lidé jsou k jakémukoliv jednání vedeni určitými důvody. Tyto důvody lze vyjádřit pojmy motivace a potřeby. Motivy jsou příčinou snahy o změnu profese nebo zaměstnání, motivem je snaha jednoho pracovníka podat nejvyšší výkon, a naopak u druhého důvod k odbytí práce. Uspokojování potřeb je základem lidských aktivit (Košťan, 2009, s.48).

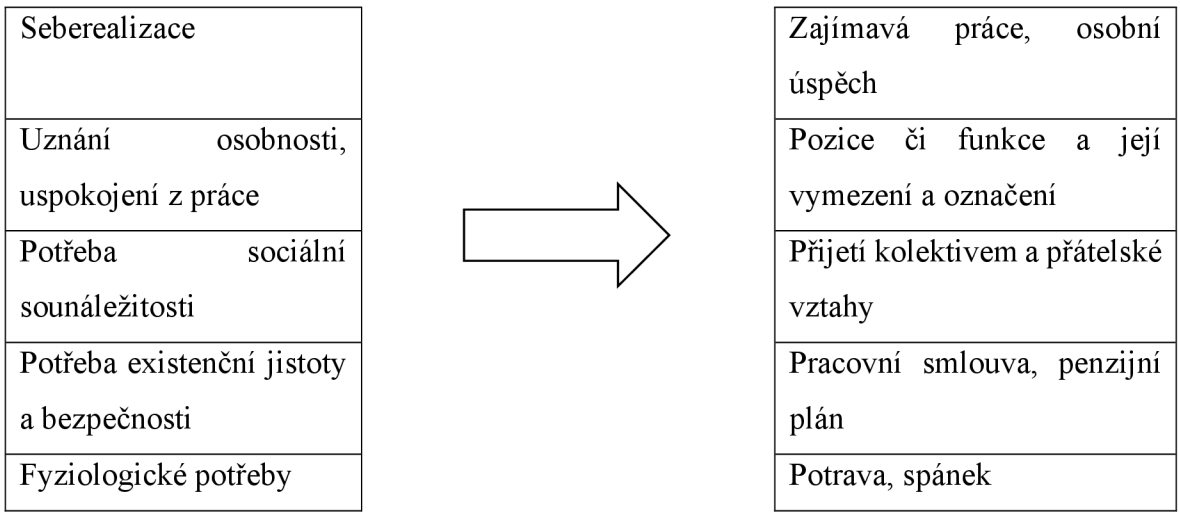
Vodáček (2009, s.123-140) považují motivaci za umění manažera. Manažer vytváří takové podmínky, které vedou podřízené pracovníky aktivně plnit pracovní činnosti, vedoucí k cílům organizace. Pracovník může být motivován pozitivně i negativně. Negativní motivace může mít podobu snížení platu nebo špatné hodnocení. Motivovaný pracovník pracuje vždy lépe než jeho kolega, který plní stejné pracovní úkoly pouze disciplinovaně bez motivace. U takového pracovníka hrozí, že bude plnit pouze úkoly, které jsou kontrolovány. Kontrola může být dražší a méně účinná než motivace. Moderní management rozlišuje tři základní skupiny teorií motivací.

- Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin
  - Maslowova teorie hierarchických potřeb
  - Herzbergova teorie dvou faktorů
  - Alderferova teorie tří kategorií potřeb (ERG)
  - McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

- Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu-soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. Mají menší frekvenci užití.
  - Vroomova teorie očekávání
  - Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání
  - Adamsova teorie spravedlivé odměny
  - Skinnerova teorie zesílených vjemů
- Teorie zaměřené na speciální účely
  - Participace zaměstnanců na rozhodování
  - Pro sebemotivace manažerů
  - Ostatní motivační přístupy

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin identifikují důvody pro motivaci spolupracovníků. Lidé jsou svými potřebami motivováni vědomě či podvědomě. Manažer úspěšně motivuje, je-li schopen rozpoznat potřeby svých podřízených a za akceptovatelné úsilí vytvoří podmínky pro jejich naplnění. Maslowova teorie hierarchických potřeb je nejznámější. Nejsilnějším motivačním chováním lidí jsou jejich potřeby. Ty jsou uspokojovány od nižších úrovní po nejvyšší, přičemž se mohou částečně překrývat.

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vodáček, 2009, s.125

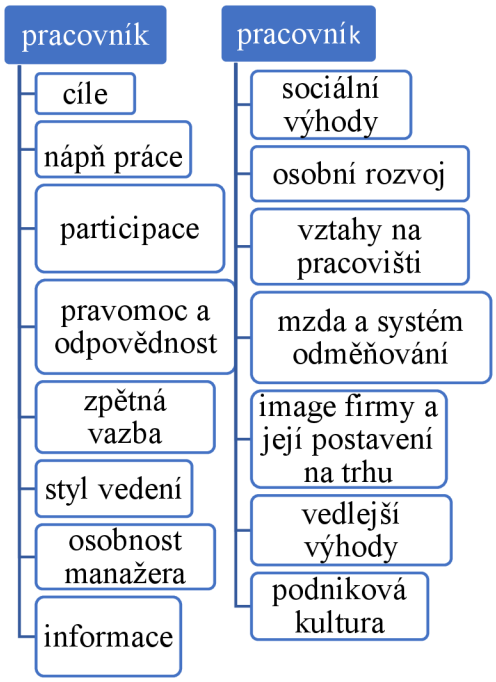
Herzbergova teorie dvou faktorů vznikla na základě empirického výzkumu a obsahuje hygienické faktory-chování podnikového managementu, podmínky práce a vybavení pracovišť, vztahy v organizační struktuře, podniková politika a motivační faktory-uznání, možnost osobního růstu, seberealizace, samostatnost, kreativnost (Častorál, 2009, s.101).

Alderferova teorie tří kategorií potřeb tvrdí, že všechny tři potřeby mohou být požadovány ve stejný čas. Těmito potřebami jsou existence (existence)-fyziologické potřeby a bezpečí, vztahy (relatedness)-potřeba uznání a úcty, růst (growt)-potřeba sebeaktualizace a sebeúcty (Dědina, 2007, s.66).

McClellandova teorie je specifická využitím pro motivační potřeby pracovníků, jež dosáhli vyšších pracovních pozic, tedy manažerů. Je založena na potřebě sounáležitosti-dobré pracovní podmínky, prosadit se a mít poziční vliv-zaujmout v kolektivu dominantní či silnější postavení a úspěšného uplatnění-především u tvůrčí práce vrcholového managementu (Vodáček, 2009, s.131).

Motivační faktory uvádí zaměstnance do pohybu. Aby zaměstnanec chtěl plnit stanovené cíle vedení, lze toho dosáhnout správným vyvážením pozitivního vnitřního napětí zaměstnanců, rozpoznáním osobních předpokladů zaměstnanců a zajištěním potřebných podmínek. Khelerová ve své knize uvádí nejvíce osvědčené motivační faktory v managementu (Khelerová, 2010, s.118-119).

Obrázek 3: Přehled motivačních faktorů pracovníků



Zdroj: Khelerová, 2010, s.119

3.1.5 Pracovní motivace

Wagnerová a Janošťáková (2011, s.65) specifikují pracovní motivaci jako výsledek mnoha vlivů. Práce není pro člověka jen zdrojem peněz, je zároveň prostředkem uspokojování dalších potřeb. Mezi tyto potřeby jsou řazeny průběh práce, dosažené výsledky práce, společenské postavení v organizaci, prestiž nebo úcta spolupracovníků. Dále možnost profesního růstu. V letech 2011 a 2016 byl proveden průzkum shrnutý ve vědecké studii „Od mimoprofesní seberealizace k nezbytnosti pracovně orientovaného vzdělávání: Proměna motivace k neformálnímu vzdělávání dospělých v ČR“ (Kalenda, 2021). Studie navazovala na zahraniční vědecké studie, které jako strukturální faktory pracovní motivace (vnější motivace) uvádí pracovní kvalifikaci, velikost podniku zaměstnavatele a ekonomický sektor v němž zaměstnavatel působí. Mezi mikrofaktory zahraničních studií byl zahrnut věk, pohlaví, dosažené vzdělání a ekonomická aktivita. Výsledky popsaných studií ukazují na snižující se podíl osob nad 50 let a více, kteří deklarují pracovní motivaci k neformálnímu vzdělávání dospělých a spíše deklarují zájmové vzdělávací aktivity. To plyne ze snižujícího se očekávaného přínosu užití vzdělávání v aktivním životě. Ženy se častěji vzdělávají v mimopracovní oblasti, zatím co u mužů převažuje

pracovní motivace neformálního vzdělávání s důrazem na profesní využití v rámci trhu práce. Dospělí s vyšším vzděláním uvádí vnitřní motivaci na dalším vzdělávání. Osoby s nižším vzděláním zejména se základním nebo vyučení naopak neformální vzdělávání cítí jako pracovní motivaci, která je posune dál nebo dokonce cítí nutnost vzdělání podstoupit. V případě ekonomicky aktivních osob studie poukazují na vnitřní motivaci, zatím co ekonomicky neaktivní osoby neformální vzdělávání využijí při zisku lepšího zaměstnání nebo při snížení své nevýhody při opětovném vstupu na trh práce (např. ženy na mateřské dovolené). Studie strukturálních faktorů došly k závěru, že zaměstnanci ve velkých firmách mají mnohem více příležitostí k neformálnímu vzdělávání dospělých. Velké firmy se na vzdělávání svých zaměstnanců cíleně zaměřují a vzdělávání se stává součástí firemní politiky, ale i kariérních plánů zaměstnanců. V těchto firmách je pracovní motivace často nabízena jako zaměstnanecký benefit. Samotná studie (Kalenda, 2021) provedená v České republice použila jako proměnné zaměření na motivaci účasti na neformálním vzdělávání dospělých pracovní/osobní důvod. V rámci faktorů pracovní motivace-snížit pravděpodobnost ztráty zaměstnání, zvýšit šance na změnu, získání nové práce, začít vlastní podnikání, získat certifikát. V rámci faktorů vnitřní motivace-prohloubit znalosti v oblasti, která mne zajímá, poznat nové lidi a zábava. Výsledky studie byly porovnány s výzkumem české studie autorů Rabušicová a Rabušic z roku 2005 a shrnuty do tabulky.

Tabulka 2: Proměna motivace k neformálnímu vzdělávání dospělých

Rok šetření	**2005**	**2011**	**2016**
Celková účast	33	35	44
Pracovně orientovaná motivace	65	81	85
Nepracovně orientovaná motivace	35	19	15
Vnitřní motivace	84	45	28
Vnější motivace	16	46	36

Zdroj: Kalenda, Kočvarová, 2021

Údaje v tabulce jsou v procentech, dotazovaná skupina respondentů dospělí ve věku 25–64 let účastnící se neformálního vzdělávání dospělých v posledním roce před realizací šetření. Výsledky studie ukazují nárůst osob na neformálním vzdělávání dospělých. Pro dospělé se vnější pracovní motivace stává důležitějším faktorem než v minulosti vnitřní motivy. Hlavní hypotéza této studie „Hypotéza rostoucí pracovní motivace" byla prokázána. Pro tuto diplomovou práci je zajímavý poznatek dílčí hypotézy z této studie. Pracovníci v kvalifikačně vysoce náročných pozicích či manažerských funkcích výrazně častěji inklinují k pracovní motivaci na neformálním vzdělávání dospělých. Chápou další vzdělávání jako úzkou vazbu se svou profesí. Pracovní motivace se prokázala u firem s větším počtem pracovníků, které převážně vzdělání svým zaměstnancům hradí v rámci benefitu.

3.2 Metody řízení

Veber (2009, s.509) si klade otázku, zda současné vnější prostředí firem a organizací ovlivňuje rozhodování vrcholového vedení k novým metodám řízení nebo zda ustrnuly na řízení tradičními metodami druhé poloviny minulého století. Každá firma chce být úspěšná, prosperující, chce dosahovat vytyčených cílů. V dnešní době musí tedy reagovat na neustále se měnící trh, na konkurenci, na potřeby zákazníka. Strategický management by měl zvládnout analyzovat současnou i budoucí situaci a měl by se ubírat směrem k prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. K tomuto zvládnutí managementu pomáhají moderní metody řízení, které je potřeba využívat v dlouhodobějším horizontu. Metody řízení jsou součástí všech manažerských rolí jako jsou plánování, organizování, vedení a kontrolování. Pro tuto diplomovou práci jsou důležité především metody řízení spojené s měřenými veličinami uvnitř podniku (motivace zaměstnanců, řízení aktivit probíhajících procesů a hierarchie).

EFQM (The European Foudation for Quality Management), evropský model podnikatelské excelentnosti. Metoda vycházející z dlouhodobé spokojenosti a loajality zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a pozitivního vlivu na společnost. Firma musí mít silnou firemní strategii, která je uplatňována vhodným typem vedení. Cienciala (2011, s.69) mírou dosahovaných výsledků je výkonnost. Reálná výkonost je měřena a porovnávána s naplánovanými cíli. Měření reálné výkonnosti je důležité:

- pro potřeby operativního řízení procesu, včetně rozhodování o intervencích a úpravách

- může se stát základnou pro motivaci zaměstnanců v procesech
- je základem pro benchmarking (srovnání s jinými firmami)
- vede k nalezení příležitostí k dalšímu zlepšování
- slouží k analyzování pomocí metody BSC (metoda strategického měření výkonnosti podniku)

VL (Value management) hodnotový management. Styl založený na motivaci lidí, který rozvíjí dovednosti a znalosti, podporuje součinnost a inovaci vedoucí k maximalizaci výkonnosti celé firmy. V rámci hodnotového managementu je brána v potaz jak hodnota pro firmu, tak hodnota pro zákazníka (Řezáč, 2009, s.100).

ABM (Activity Based Management) řízení sledování činností. Celkový procesní přístup orientovaný na zákazníka. Sleduje, analyzuje a vyhodnocuje chování zákazníka a ziskovost. Využívá informací ABC metody (kalkulace činností podle nákladů) a měření výkonnosti k ovlivňování rozhodování managementu (Řezáč, 2009, s.115).

BSC (Balanced Scorecard) vyvážena karta ukazatelů. Tato metoda bývá také označována jako metoda řízení podle výkonových cílů. Tato metoda používá čtyři oblasti:

- finanční oblast (zisk, cash flow, ROI, EVA apod.)
- zákaznickou oblast (funkčnost produktu, cena, kvalita apod.)
- procesně-organizační oblast (použití manažerských nástrojů TQM, JIT, BPR apod.)
- růstově-poznávací oblast (hodnotové ukazatele) (Řezáč, 2009, s.117-118).

Six sigma je metoda vedoucí ke zlepšení výkonnosti procesů v organizaci. Metoda je používána velkými firmami jako je Motorola, Ford Motor Company, Sony, Nokia a další. Implementace této metody bývá spojena s cyklem DMAIC (Define, Measure, Analys, Imporve, Control):

- definuj (sestavení plánu vycházejícího ze současného stavu průběhu a výkonnosti procesů)
- měř (sběr dat a jejich validace)
- analyzuj (přezkoumání správnosti a stanovení variability)
- zlepšuj (optimalizace hodnot výkonnosti a schválení řešení)
- reguluj-kontroluj (dokumentování a standardizace realizovaného řešení) (Cienciala, 2011, s.102-109)

TOC (Theory of Constraints) teorie omezení. Metoda TOC se začala používat v době implementace softwarových systémů a nástupem nových manažerských přístupů v průmyslové výrobě. Hledá odpovědi na otázky, jaký je hlavní cíl podniku, podmínky jeho dosažení a jaké je omezení k dosažení tohoto cíle (Řezáč, 2009, s.128).

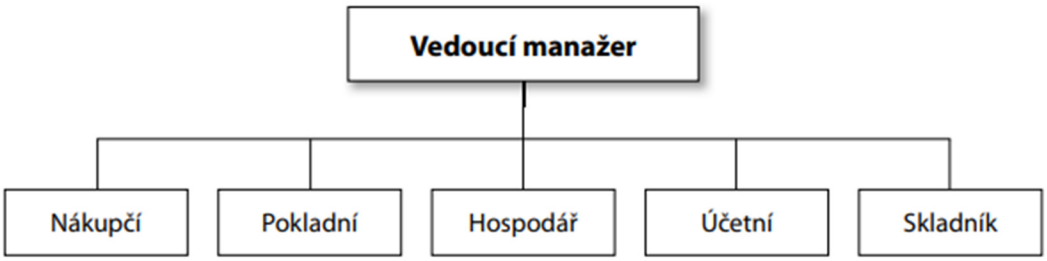
3.3 Organizační struktura

Organizace jsou lidmi vytvořené skupiny, určené k dosažení společného cíle. Historicky vznikaly organizace spontánně, např. rodina nebo kulturně spojená skupina. Postupně se organizace rozvíjely v uměle utvořené skupiny. Umělá organizace je založena na pracovně-právním vztahu jednotlivců, usilujících o dosažení stanovených cílů, za pomoci technologií a množství informací. Jsou to organizace podnikatelského charakteru (firmy, ziskové společnosti) nebo neziskového charakteru (Blažek, 2011, s.34). Základními kameny organizace jsou tedy práce, lidé, technologie a informace. Tyto kameny samy o sobě nezaručí úspěch organizace a dosáhnutí stanoveného cíle. Je nutné použít základní systémy organizace, kterými jsou systém produkce (tok produktů a služeb), systém hodnotových toků a systém informačních toků, systém kontrolní (Cejthamr, 2010, s.23). Formální organizace je založená na propracované organizační architektuře. Funguje v ní organizační struktura, organizační řád a popisy pracovních funkcí. Organizační struktura by měla být neutrální, založená na objektivitě a na společném zájmu členů organizace. Navrhuje ji vrcholové vedení (vrcholoví manažeři), kteří ovšem organizační strukturu většinou přizpůsobují svým zájmům a hodnotám. Neformální organizace je postavena na osobních citech, vztazích mezi lidmi (Košťan, 2006, s.117).

Důležitou funkcí a předpokladem efektivního fungování je při organizování struktura organizace. Každá organizace vytváří hierarchickou síť týmů, organizačních jednotek, ale hlavně vytváří vztahové sítě jednotlivých částí této hierarchické sítě a udává jejich kompetence. Mluvíme o organizační architektuře. Ta zahrnuje soulad dvou základních systémů, jež jsou systém technický a systém sociální. Organizační architektura musí brát v potaz působení 4 činitelů: účel firmy (k čemu firma slouží, na co je zaměřena), stavební materiál (jednotlivé typy organizačních struktur a manažerských procesů), styl (organizační chování jednotlivců, skupin a týmů), soudobé technologie (podpora formou informačních systémů a komunikačních technologií) (Cejthamr, 2010, s.24).

Blažek (2011, s.46-49) uvádí, že organizační struktura má 3 základní parametry: dělbu práce, rozpětí řízení a dělbu pravomoci. Dělba práce v organizaci se děje za pomoci dvou obecných principů a přispívá k vytvoření útvarové struktury, kde jsou jednotlivé činnosti (sekvenční, informační, technologické a hmotně-energetické) vedoucí k naplnění cíle zahrnuty a rozděleny. Princip funkční specializace je založen na seskupování podobnosti činností bez ohledu na charakter či určení výsledných výrobků nebo služeb. Cílem je zvýšení produktivity práce. Princip předmětné specializace naopak seskupuje činnosti dle charakteru a určení výsledných výrobků a služeb. Cílem je zjednodušení řízení. Rozpětí řízení udává počet pracovníků přímo podřízených řídícímu pracovníku (manažerovi na dané úrovni). Dělba pravomoci se projevuje na horizontální úrovni. Pracovník nepodléhá pouze jednomu vedoucímu, ale za určitých podmínek i dalším vedoucím pracovníkům. Veber (2009, s.224-223) na příkladu delegování kompetencí ve fiktivním skladu představuje dvě varianty organizační struktury závislé na počtu stupňů řízení, a to plochou a strmou. Pokud si manažer ponechá všechny pravomoci a nedeleguje mluvíme o ploché organizační struktuře. Manažer má všechny kompetence, je přetížený a nemůže se věnovat rozvoji firmy. Musí pečlivě vybírat své podřízené.

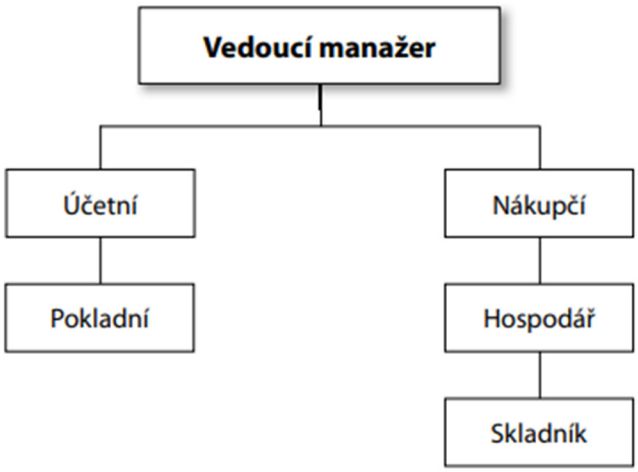
Obrázek 4: Plochá organizační struktura



Zdroj: Veber, 2009, s.226

Deleguje-li vedoucí část svých pravomocí na podřízené, může vzniknout strmá organizační struktura. Pokud manažer deleguje s pevně danými kompetencemi, může se věnovat dalším činnostem své práce, např. rozvoji firmy díky získanému času. Nevýhodou vzniku další úrovně strmé struktury jsou vyšší náklady. Je vhodné tvar organizační struktury přizpůsobit počtu zaměstnanců.

Obrázek 5: Strmá organizační struktura



Zdroj: Veber, 2009, s. 226

Závislost typu organizační struktury na velikosti podniku, počtu úrovní řízení a sektoru odvětví byla cílem vědecké studie (Straková, 2021). Průzkumem ve 450 podnicích, navržených Českým statistickým úřadem bylo na základě Pearsonova chí kvadrátu prokázáno, že s rostoucí velikostí podniku se zvyšuje počet úrovní řízení. V teoretické části studie klade důraz, na základě rešerže odborné literatury, na význam firemní strategie, firemní kultury a managementu firmy v procesu tvorby organizační struktury. Správným nastavením organizačních procesů může firma uspět na trhu a získat konkurenční výhodu. Je nutné, aby firma neustále kontrolovala procesy uvnitř i vně firmy a inovativně reagovala změnou v organizační struktuře. Především je nutné zohlednit vzájemnou komunikaci a vztahy zaměstnanců mezi sebou, s vedení i se zákazníky. V poslední době je nutné při změnách a nastavení organizačních struktur zohlednit i digitalizaci v podnicích.

Vodáček (2009, s.90-91) cituje slova P. Druckera: „organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu“. Zároveň představuje řetězec základních požadavků, které mají být zajištěny během procesu organizování a jeho organizačních struktur, tzv. OSCAR, autora Ernesta Daleho.

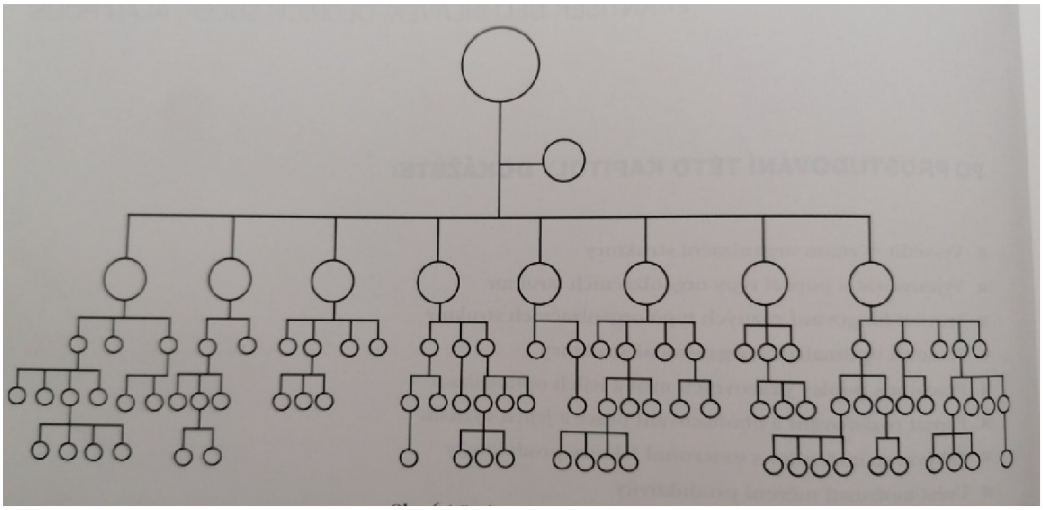
- O-objectives (cíle), potřeba zajištění cílů organizace i jednotlivých vznikajících organizačních struktur
- S-specialization (specializace), ekonomicky účelné a účinné seskupování stejných nebo podobných činností do dílčích jednotek

- C-coordination (koordinace), vzájemné sladění dílčích jednotek v prostoru a čase se správnou návazností (kompletací)
- A-authority (pravomoc), rozhodovací prostor dílčích jednotek
- R-responsibility (zodpovědnost), povinnosti dílčích jednotek

Při realizaci procesů OSCAR je nutné stanovit přiměřenou míru realizace.

Typy organizačních struktur jsou vyjádřením vztahů, propojení technologií a zpracovávaných úkolů. Funkcionální organizační struktura je založena na dělbě práce a specializaci, typické pro menší organizace. Strategické rozhodování je pouze v rukou vrcholového vedení. Odbornost pracovníků je jediným pojítkem, nedokážou spolu komunikovat pracovníci z jiných oblastí. Vázne spolupráce na některých projektech s lidmi z jiného týmu. Nelze inovovat výrobu nebo služby, protože vázne spolupráce odborníků z různých oblastí a tím je omezena komunikace. Není lehké zjistit podíl jednotlivých složek na pracovním výsledku. Hluboká specializace pracovníků v jednotlivých složkách se stává profesní výhodou, ale neumožňuje jejich růst obecným směrem.

Obrázek 6: Funkcionální struktura

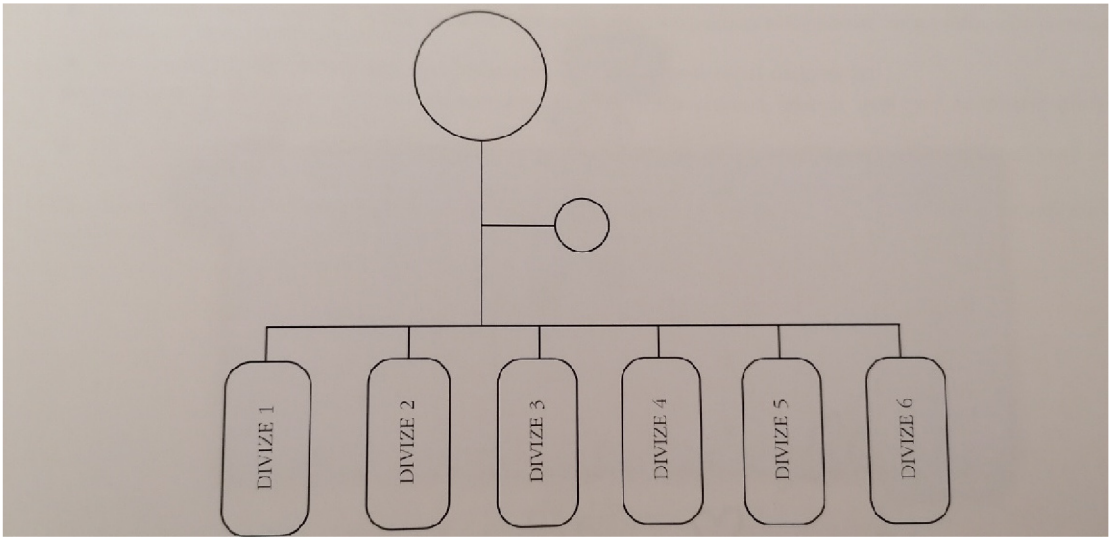


Zdroj: Košťan, 2006, s.114

Divizionální organizační struktura jsou často postupně přeměněné funkcionální organizace, které se staly nepružné. Strategické rozhodování je částečně přeneseno na divizi, to znesnadňuje centrální řízení. Jednotlivé divize mohou okamžitě reagovat na

požadavky trhu a zákazníků. Pracovníci různých odborností v rámci divize lépe spolupracují na plnění úkolu divize. Divize, jako samostatná jednotka odpovídá za svůj hospodářský výsledek. Dovednosti a zkušenosti jsou obecné, protože v rámci divize pracovníci mají široký profesionální záběr.

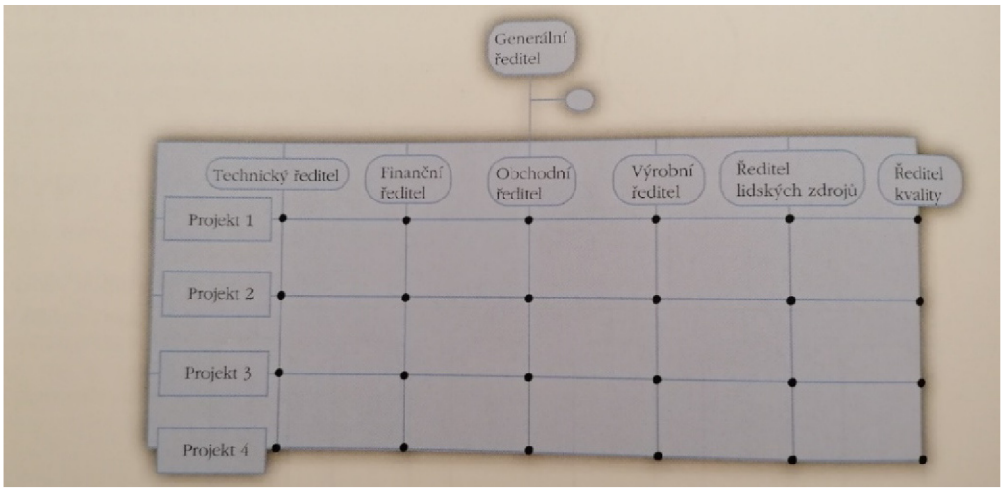
Obrázek 7: Divizionální struktura



Zdroj: Košťan, 2006, s.115

Maticová organizační struktura představuje spíše týmovou práci v rámci organizace. Vzniká při potřebě řešení určitého problému organizace, jsou často dočasné. Strategické rozhodování je částečně přeneseno na divizi. Koordinace práce probíhá hlavně mezi útvary v rámci divize. V rámci divize je jasná odpovědnost za výsledky. Je posílen rozvoj schopností a dovedností. Pracovníci průběžně reagují na požadavky zákazníků. Zvyšuje se motivace a zájem pracovníků. V maticové struktuře jsou vedoucí týmu a kmenový vedoucí, což je zdrojem zmatků. Vzniká prostor pro mocenský boj. Časové ztráty v rámci častých schůzek týmu a nezbytnost výcviku v týmové práci.

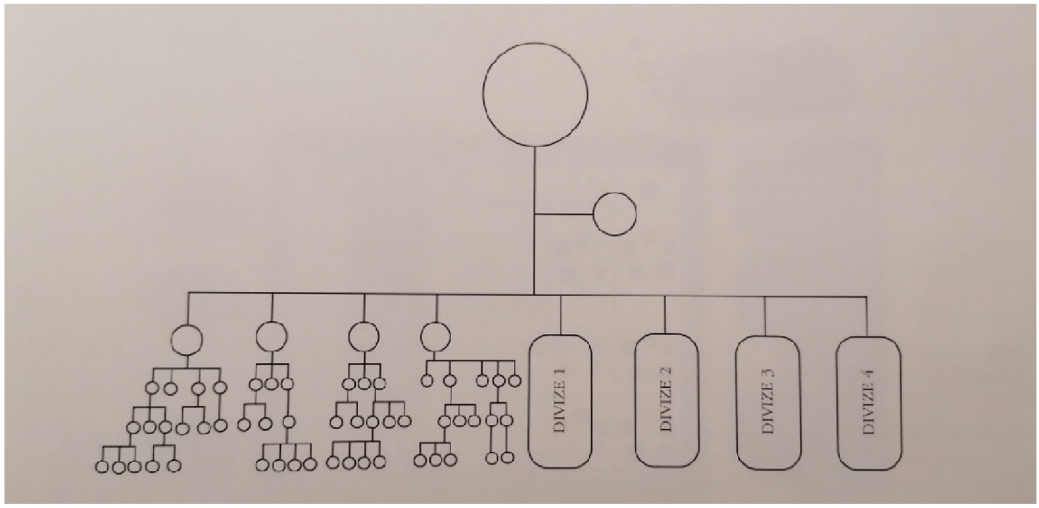
Obrázek 8: Maticová struktura



Zdroj: Košťan, 2006, s.116

Smíšená struktura je kompromis funkcionální a divizionální struktury. Často mívá společný technický a finanční úsek na ředitelství a obchod, lidské zdroje, výrobu jako samostatné divize.

Obrázek 9: Smíšená struktura

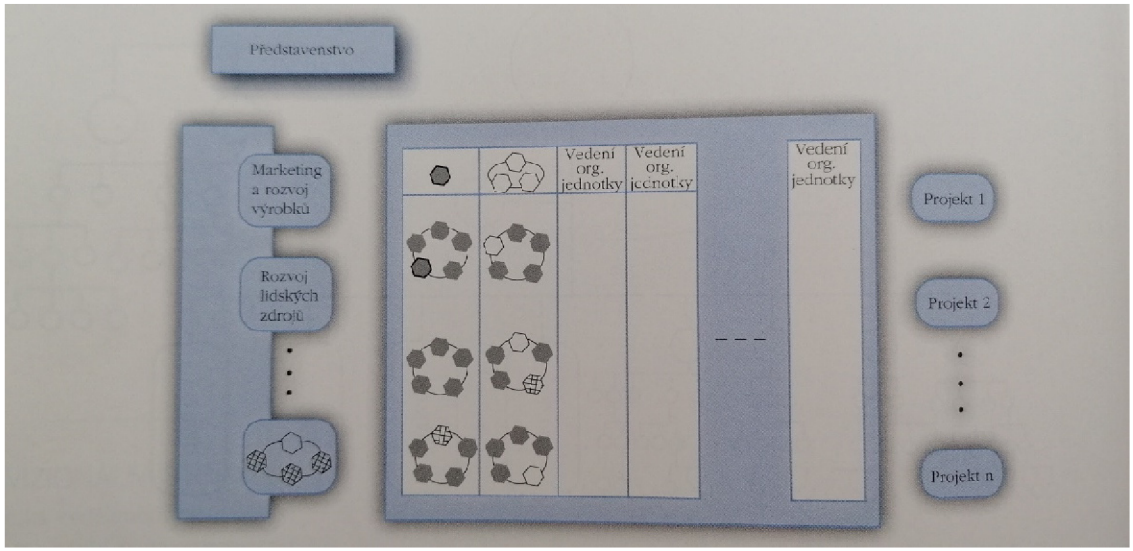


Zdroj: Košťan, 2006, s.115

Procesní organizační struktura jsou organizace využívající jednotlivých procesních týmů, které se starají o svůj proces i jeho výstup. Jsou ploché. Charakteristickými rysy

jsou posílení pravomoci pracovníků, mnohostranná práce, potřeba širšího vzdělání, změna hodnot a manažeři se stávají spíše kouči“ (Košťan, 2006, s.114-119).

Obrázek 10: Procesní struktura



Zdroj: Košťan, 2006, s.116

3.4 Organizační kultura

Pojem „kultura“ vychází z antropologie. Jedná se o pojem, který je reprezentován v širokém smyslu fyzických i duchovních prvků, které určité lidské společenství přenáší z generace na generaci. V rámci jedné organizační (firemní) kultury můžeme hovořit o přenášení těchto prvků z pracovníka na pracovníka, potažmo z vedoucího na podřízeného.

Košťan (2006, s.72) při hledání definice organizační kultury používá otázky:

- Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace?
- Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
- Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
- Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům?
- Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
- Jaké jsou symboly, hesla organizace?
- Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?

Organizační kultura je předepsaná, určující. Určuje očekávané chování zaměstnanců, trestá nebo chválí. Může být silná nebo slabá. Silná organizační kultura má jasná a přesně daná kritéria, která jsou přijímána většinou členů organizace. Silná organizační kultura usměrňuje chování členů organizace, tím přejímá regulační funkci. Řezáč (2009, s.336) představuje organizační kulturu jako specifický komplex předpokladů, hodnot, norem chování a postojů, které jsou pro danou organizaci jedinečné, sdílené. Organizační kultura má nemateriální podobu (vlastní způsoby řízení, organizační strukturu, způsob prezentace výrobků či služeb) a materiální podobu (vzhled budov, výrobků, reklamních panelů nebo logo). Organizační kultura je měkkým faktorem prosperity organizace. Změna těchto faktorů je dlouhodobou záležitostí, protože je vázána na lidský faktor a dlouhou setrvačnost. Vztahy mezi zaměstnanci a organizací jsou oboustranné.

Podle Dědiny (2007, s.221) pokud zaměstnanec neuznává stejné hodnoty jako organizace, nemůže dojít k ztotožnění s firmou. Pro silnou organizační kulturu je důležité, aby zaměstnanci měli důvěru a vážili si svých vedoucích a totéž cítili vedoucí vůči podřízeným. Vzájemná komunikace musí být samozřejmostí a vzájemná kritika respektována. Zaměstnanci musí cítit pocit možnosti k ovlivnění rozhodování vedení. Pokud zaměstnanci neochotně přebírají odpovědnost za samostatné rozhodování, přebírání rizika, nedochází ke zvyšování efektivity práce. Zaměstnanci jsou jen pasivními aktéry manažerských pokynů a konzumenty benefitů, dochází k rozpadu organizace. Dědina (2007, s.222) vidí v silné organizační kultuře výhody i nevýhody. Výhodami jsou ztotožnění pracovníků s vedením (usnadňuje komunikaci, která urychluje rozhodování v organizaci), směrování chování lidí (společně sdílené hodnoty a normy omezují potřebu formální kontroly a posilují synchronizaci uvnitř firmy) a nakonec silná kultura znamená uznání společných hodnot a cílů (tím se stává zdrojem soudržnosti a zdrojem motivace zaměstnanců). Nevýhoda se projevuje v uzavřenosti, přehlížení a ignorování podnětů z vnějšího prostředí a silná kultura způsobuje rezistenci vůči změnám (zaměstnanci přes rozhodnutí manažerů pro změny, tyto změny neakceptují a drží se svých návyků myšlení a chování). Manažeři jsou ti, co ovlivňují kulturu organizace. „Model úspěšného manažerského stylu je spojen se silně motivujícím vedením lidí, důmyslným řízením a organizováním jejich činnosti a nezbytně i s adekvátním oslovením lidí.“ Dědina (2007, s.223)

Na organizační kulturu má bezesporu velký vliv vedení i motivace, které se vzájemně ovlivňují. Dokazují to i výsledky studie slovenských autorů (Košičiarová, 2021). Ti metodou dotazníkového šetření v mezinárodní společnosti se sídlem v Itálii, České republice, Německu a Turecku, si kladli za cíl poukázat na to, že vedení a motivace mohou být vnímány jako důležité aspekty firemní kultury i v mezinárodní společnosti. Dotazník předložili dvěma skupinám respondentů – vedení společnosti a jejím zaměstnancům v každé mezinárodní pobočce. Celkem bylo formulováno 11 hypotéz, které byly dále vyhodnoceny metodami Pearsonova chí-kvadrát testu, Fisherova exaktního testu, Cramerova V koeficientu, Kendallova koeficientu pořadové korelace, Eta koeficientu, Spearmanova koeficientu, Mann-Whitney U testu a Wilcoxonovy W statistiky, Kruskal-Wallisova testu a Friedmanova testu. Výsledky výzkumu prokázaly, že vedení a motivace jsou důležitou součástí firemní kultury. Studie poukazuje na nedostatek vědeckých prací, které by se zabývaly vzájemným vztahem mezi vedením, motivací a firemní kulturou. Většina se zaměřuje především na vzájemný vztah pouze dvou atributů-vedení a motivace. Hlavní zkoumanou oblastí byla oblast firemní kultury, ve které bylo potvrzeno, že firemní kultura je součástí každodenního života firmy a ovlivňuje ji zejména chování jejích manažerů a to, jak se rozhodují, jak řeší konflikty, komunikují, odměňují a motivují. Úkolem správného manažera by nemělo být pouze vedení nebo efektivní motivace, ale také vytváření a udržování příjemné a přátelské pracovní atmosféry, která odstraňuje bariéry mezi pracovníky, zvyšuje míru sounáležitosti a loajality k firmě, ve které pracují. Dobrá firemní kultura je pak základem správného fungování firmy, jejích budoucích úspěchů a hospodářských výsledků, ale také nástrojem její konkurenceschopnosti.

Autoři studie uskutečněné v ukrajinském prostředí (Melnyk, 2021) zabývající se formováním organizační kultury na základě motivačních přístupů definují organizační kulturu následovně. Organizační kultura je soubor důležitých norem, hodnot, pravidel, rituálů, symbolů, tradic, morálky atd., které jsou přijímány všemi členy organizace, je tvořena znaky interpersonálního chování v organizaci a mají zprostředkovaný vliv na vztah organizace s vnějším prostředím. Hlavním předpokladem pro vytvoření efektivní organizační kultury je to, aby dnešní zaměstnanci v práci viděli příležitosti do budoucna a zachovali si svůj osobní přístup, cíle a životní styl. Pro respondenty byly hlavními motivátory pro dobrou organizační kulturu především finanční stabilita (29 % respondentů), zdraví a pohoda zaměstnanců (28 % respondentů), jistota

zaměstnání (26 % respondentů), přítomnost výzvy v práci a vysoká míra motivace (25 % respondentů) a jako posledním motivátorem byly kariérní vyhlídky (24 % respondentů). Jak autoři uvádí vyjmenované motivátory jsou silně ovlivněny vysokou nezaměstnaností na Ukrajině a dlouhou splatností mzdových závazků. Z toho vyplývá, že organizační kultura se mění a přizpůsobuje prostředí a lidem, ve kterém vzniká.

Autoři vědeckého příspěvku na Mezinárodní konferenci o ekonomii (Rahman, 2019) se shodují s tvrzením ukrajinské studie. Organizace se navzájem odlišují existujícími kulturami, neboť v kulturách existují organizační hodnoty, provozní normy a principy, které se stávají mezi zaměstnanci a rozvojem organizační kultury klíčem k úspěchu. Proto je důležité, aby organizace budovaly kulturu, které budou později odrážet v organizaci, a to jak uvnitř organizace, tak vně organizace. Kultura je produkt, který je tvořen na základě myšlení, chování a stylu jedinců ve společném prostředí.

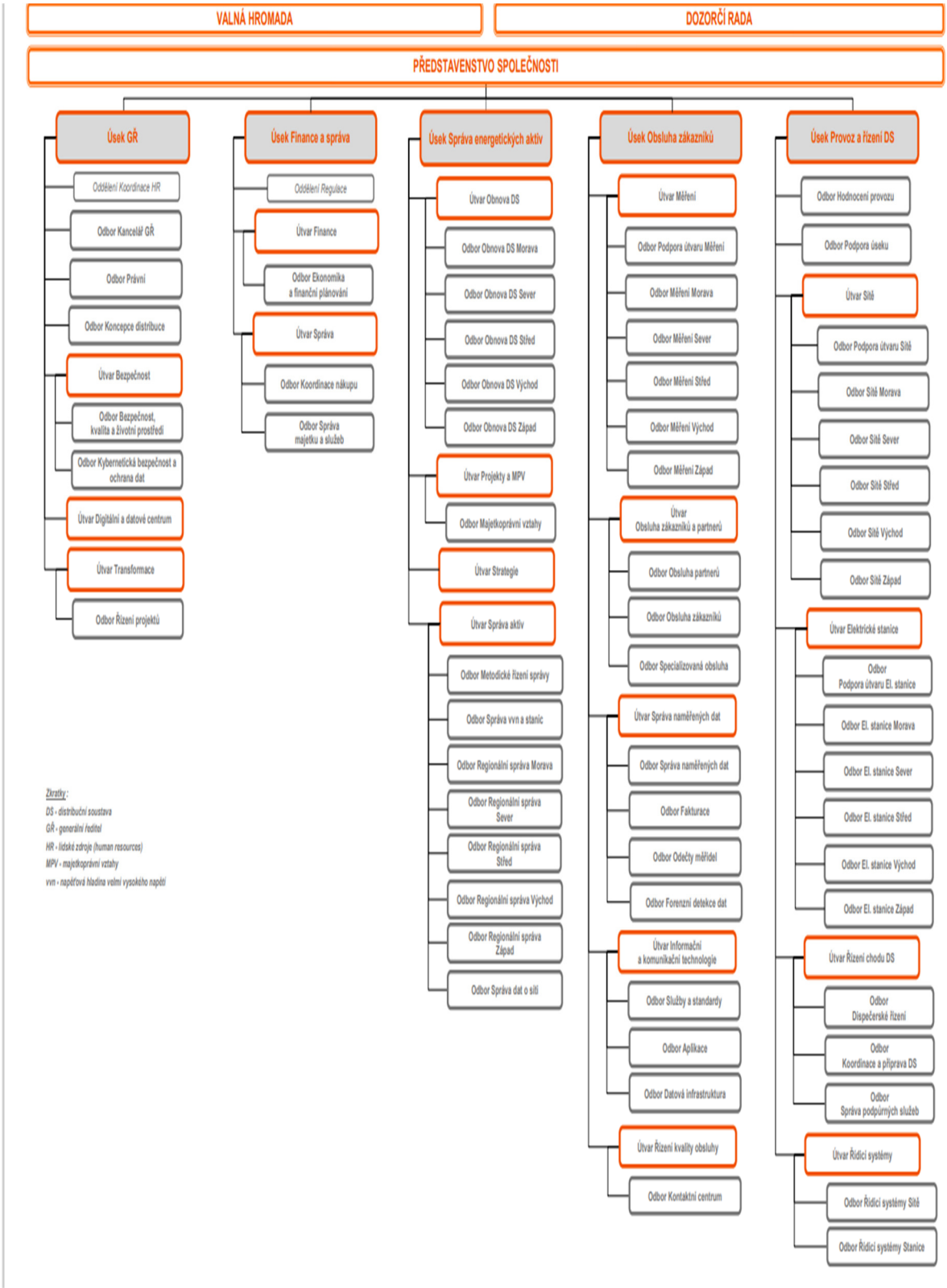
4 Praktická část

4.1 Představení energetické společnosti

Akciová společnost ČEZ Distribuce, a. s., je součástí koncernu řízeného společností ČEZ, a. s., jako řídící osobou, a to při plném respektování všech požadavků pravidel unbundlingu vyplývajících z Energetického zákona a ze Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2009/72/ES. Byla založena fúzí splynutím schváleným jediným akcionářem ČEZ, a.s. v působnosti valné hromady dne 12. července 2010. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 1. října 2010 se základním kapitálem ve výši 60 miliard Kč. V dnešní době je nejvýznamnějším akcionářem Česká republika se 70% podílem. ČEZ Distribuce je držitelem licence na distribuci elektřiny a ve smyslu energetického zákona č. 458/2000 Sb., je provozovatelem distribuční soustavy. ČEZ Distribuce, a.s. zaměstnává přes 4 500 zaměstnanců.

Organizační struktura společnosti je rozdělena procesně (ČEZ Distribuce, a.s., 2024), je tedy plochá. Všechny procesy se podílí svým dílem na plnění strategických cílů a vize celé společnosti ČEZ Distribuce, a.s.. Procesní organizační struktura umožňuje jednotlivým procesním úsekům, starat se o svůj proces i jeho výstup. Charakteristickými rysy jsou posílení pravomoci pracovníků, mnohostranná práce, potřeba širšího vzdělání, změna hodnot a manažeři se stávají spíše kouči (Košťan, 2006, s.114-119). Jednotlivé procesy mají následně liniovou organizační strukturu. ČEZ Distribuce, a.s. má celkem 5 procesních úseků. Úsek Generálního ředitele, úsek Finance a správa, úsek Správa energetických aktiv, úsek Obsluha zákazníků a úsek Provoz a řízení Distribuční sítě. Poslední úsek Provoz a řízení Distribuční sítě, přesněji jeho část útvar Elektrické stanice je pro tuto diplomovou práci důležitým prvkem. V další části práce si představíme konkrétní liniovou organizační strukturu zkoumaného úseku, kde uvidíme podrobnější členění z úseků na útvar a odborů na oddělení v rámci celé působnosti společnosti 5 regionů na území České republiky.

Obrázek 11: Základní organizační schéma ČEZ Distribuce



Zdroj: (ČEZ Distribuce, a.s., 2024)

Posláním společnosti ČEZ Distribuce je poskytování spolehlivé a bezpečné distribuce elektrické energie a stálé zvyšování kvality dodávky všem odběratelům. Vize společnosti je od roku 2022 nazvaná Horizont 2022. Tato vize má společnost připravit na vzdálenou budoucnost, vidět energii dál, za horizontem. Znamená to i v příštích letech uspět na energetickém trhu a být partnerem pro své zákazníky. Zákazník má společnost vnímat jako moderního, rychlého a kvalitního poskytovatele služeb. To vše má usnadnit implementace projektů digitalizace sítě a nasazení chytrého měření. Nástrojem komunikace má být mobilní aplikace Proud. Nástrojem zefektivnění péče o zákazníky v rámci připojení do distribuční sítě je vznik digitálního datového centra D2.

Cíli společnosti jsou vysoká kvalita služeb nabízených zákazníkům v oblasti distribuce elektrické energie a připojování k distribuční soustavě a spolehlivé provozování distribuční soustavy dle standardů Energetického regulačního úřadu (ČEZ Distribuce, a.s., 2023).

ČEZ Distribuce, a. s., pracuje se strategií kvality. Představenstvo si uvědomuje, že kvalita jako míra plnění potřeb a očekávání je rozhodujícím faktorem bezpečnosti a konkurenceschopnosti. Kvalita je součástí společenské odpovědnosti a je záležitostí každého jednotlivce ve společnosti. Jsou stanovovány strategické cíle jako rámec pro dlouhodobé plánování a zajišťovány potřebné finanční a lidské zdroje. Představenstvo vlastním příkladem vede zaměstnance k plnění cílů a k jednání podle principů firemní kultury (ČEZ Distribuce, a.s., 2024).

ČEZ Distribuce, a.s. zaměstnává přes 4 500 zaměstnanců a má velmi silnou organizační kulturu. V rámci programu „Bezpečný podnik“ je všem zaměstnancům zajištěno školení v pravidelných intervalech s vyhodnoceným testem a certifikací o absolvování. Nedílnou součástí péče o BOZP ve společnosti je Koordinace BOZP na staveništích. Při výkonu činností probíhajících na stavbách a rekonstrukcích ČEZ Distribuce, a. s., na napěťových hladinách vn a vvn v rozsahu stanoveném zákonem č. 309/2006 Sb. a v rozsahu prováděcího předpisu nařízení vlády č. 591/2006 Sb. bylo zajištěno plnění legislativních požadavků a v maximální míře byla také operativně přijímána bezpečnostní opatření v místě realizace. Společnost uplatňuje standardy kvality v rámci všech procesů. Klíčové ukazatele a požadované výstupy procesů jsou ověřovány interními audity, kontrolami a dalšími nástroji zpětné vazby. Plnění kvalitativních ukazatelů a cílů je součástí hodnocení organizačních jednotek a

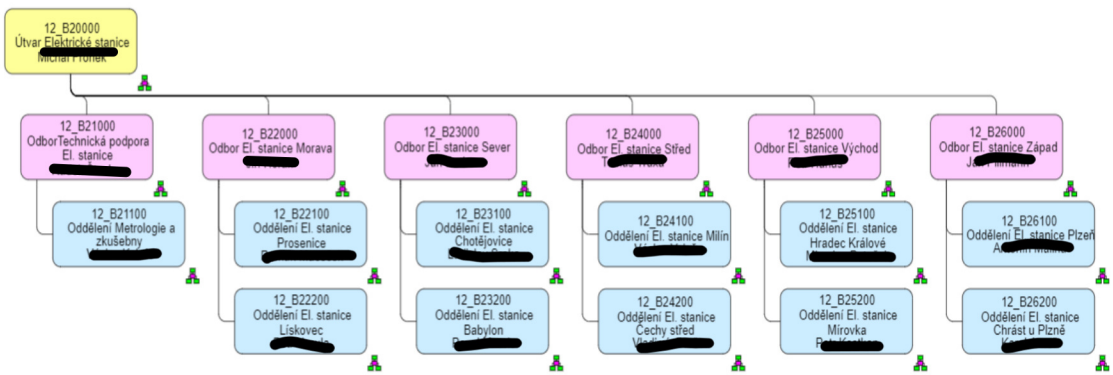
zaměstnanců. Řízení kvality se opírá o jednotnou technickou politiku, standardizaci, technickou normalizaci a metrologii. Soulad systémů řízení, certifikovaných podle norem ČSN EN ISO 14001, ČSN EN ISO 50001 a programu „Bezpečný podnik“, u dílčích procesů též podle ČSN EN ISO 9001, je pravidelně prověřován certifikační společností a oblastním inspektorátem bezpečnosti práce. Společnost splňuje požadavky na moderní firmy i v oblasti enviromentu. Na podzim 2022 proběhl úspěšně externí audit EMS a EnMS, který potvrdil soulad systému environmentálního managementu s požadavky normy ČSN EN ISO 14001 a soulad systému hospodaření s energiemi při provozování technických a netechnických zařízení distribuční soustavy s požadavky normy ČSN EN ISO 50001

„Vzdělávání Společnost ČEZ Distribuce, a. s., se v roce 2022 v návaznosti na minulé roky zaměřila na rozvoj a udržení klíčových kompetencí zaměstnanců, tj. jak profesních, tak interpersonálních dovedností. Za tímto účelem se zaměstnanci zúčastnili interních kurzů i externích školení, workshopů, seminářů, interního mentoringu a kurzů na míru, které byly zajištěny dle jejich potřeb a zájmů, ať už online nebo prezenční formou. Zvláštní důraz byl kladen na rozvoj klíčových zaměstnanců spočívající v podpoře a dalším rozvoji jejich potenciálu. Společnost se více zaměřila na řízení generační obměny, change management, sdílení znalostí a dovedností, zaškolování zaměstnanců v rámci nasazování nových systémů, na převzetí nových činností a obecně podporovala rozvoj digitálních dovedností zaměstnanců.“ ČEZ Distribuce, a. s., poskytuje svým zaměstnancům benefity formou peněžního i nepeněžního plnění. V oblasti nepeněžního plnění využívají zaměstnanci zejména dovolenou nad rámec daný zákoníkem práce, zkrácenou týdenní pracovní dobu, možnost zapojit se do různých mimopracovních aktivit. U vybraných profesí, které jsou specifikované v kolektivní smlouvě, společnost hradila očkování proti klíšťové encefalitidě. Zaměstnancům byla nabídnuta možnost využít očkování proti chřipce na náklady společnosti. Mezi hlavní položky peněžního plnění patří zejména Cafeterie, příspěvek na penzijní a životní pojištění, stravování, zdravotní péče a odchodné při odchodu do důchodu (ČEZ Distribuce, a.s., 2023). To vše jsou silné motivační odměny.

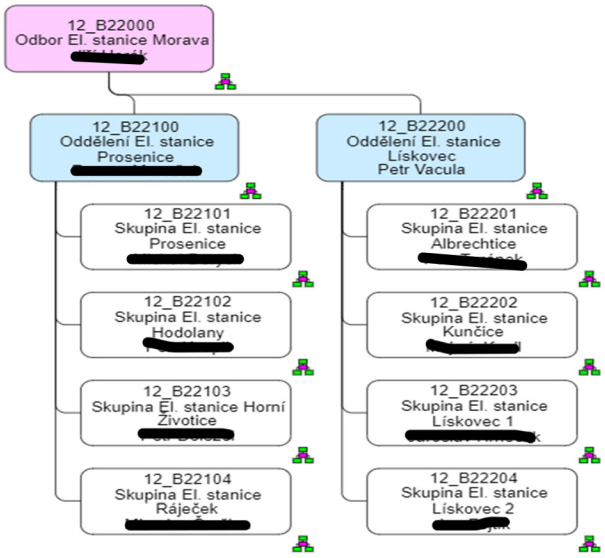
4.1.1 Představení útvaru Elektrické stanice

Útvar Elektrické stanice patří do jednoho ze tří technických útvarů Provoz distribuční soustavy, na které se ČEZ Distribuce dělí. Jedná se o provozní útvar, zajišťující provoz distribuční sítě a její opravy na konkrétním zařízení. Zaměstnanci tohoto útvaru musí splňovat podmínku elektrotechnického vzdělání. Vedoucími pracovníky odboru a specialisté jsou absolventi vysokých elektrotechnických škol. Na pozicích vedoucích oddělení a vedoucích směn jsou zaměstnanci s maturitními obory elektrotechnických středních škol a na pozicích provozních pracovníků jsou zaměstnanci s maturitním nebo učňovským vzděláním elektrotechnických oborů. Všichni zaměstnanci jsou v rámci svých pracovních pozic pravidelně přezkušování vyhláškou č. 194/2022 Sb., o požadavcích na odbornou způsobilost k výkonu činnosti na elektrických zařízeních a na odbornou způsobilost v elektrotechnice. Zároveň jsou povinni absolvovat pravidelně přezkoušení v oblasti BOZP. Neméně důležité a pravidelné je absolvování kurzu 1. pomoci a kurzu Etický kodex. Všem zaměstnancům je v případě zájmu umožněno zvýšení kvalifikace v oboru. Celá společnost ČEZ Distribuce, a.s. je členěna procesně. Jednotlivé úseky jsou dále organizovány liniově. Útvar Elektrické stanice je členěn podobně jako další technické útvary společnosti na 5 regionů v rámci České republiky. Útvar Elektrické stanice má na nejvyšší pozici úsekového manažera, který je podřízen úsekovému řediteli. Pod úsekovým manažerem pracuje 6 vedoucích odboru. Pod vedoucími odborů pracuje 11 vedoucích oddělení. Vedoucím odboru je dále podřízeno celkem 9 specialistů a 19 techniků provozu.

Obrázek 12: Organizační struktura útvaru Elektrické stanice-úroveň středního managementu



Obrázek 13: Organizační struktura útvaru Elektrické stanice-úroveň liniového managementu



Zdroj: (ČEZ Distribuce, a.s., 2024)

Pod vedoucími skupin pracuje celkem 315 provozních elektromontérů. Celkem útvar Elektrické stanice zaměstnává 409 zaměstnanců. Všechny technické úseky ČEZ Distribuce mají přísná bezpečnostní opatření a je tedy nutné volit organizační struktury, které umožňují přímé vedení pracovníků v terénu. Vedoucí skupin jsou v denním kontaktu s provozními elektromontéry, kteří pracují na elektrickém zařízení. To zajišťuje liniové uspořádání, které je pod procesní organizační strukturou (rozdělení na 5 technických úseků). Pracovníci v terénu jsou řízeni vedoucími pracovních skupin, kteří svým podřízeným plánují práce v týdenním režimu. Terénní pracovník samostatně zváží, jak v daném čase splní naplánované práce a případně operativně řeší poruchu, pokud se nachází blízko problému a je vedoucím skupiny požádán o součinnost při jejím řešení. Případné poruchy jsou řešeny operativně a jejich delegování na provozní zaměstnance spadá do kompetence vedoucích skupin.

4.2 Dotazníkové šetření

Tato práce má základ v průzkumu, který byl vyvolán zájmem ředitele úseku Elektrické stanice o moderní způsoby řízení zaměstnanců, které vedou k nejlepším pracovním výsledkům zaměstnanců a celku.

Cílem práce je prozkoumat stávající způsoby řízení, představit a navrhnout moderní způsoby řízení zaměstnanců vedoucí k maximálním výsledkům, ale za stávající organizační struktury.

Práce je založena na kvantitativním výzkumu. Základním zdrojem dat jsou dotazník pro podřízené, dotazník pro nadřízené a polostrukturovaný rozhovor s jedním z vedoucích odboru úseku Elektrické stanice. V diplomové práci byl použit CLQ dotazník. Tento CLQ dotazník byl s osobním souhlasem autora Ing. Mgr. Jakuba Procházky, Ph.D. použit, protože se jedná o první český dotazník, který byl vytvořen pro česky mluvící respondenty (Habilitační práce Měření transformačního leadershipu v češtině: validace Dotazníku přístupu k vedení lidí). Otázky obou dotazníků jsou stejné, jen v dotazníku pro nadřízené hodnotí nadřízený sám sebe. To zajistí zpětnou vazbu, zda způsob řízení daného vedoucího odpovídá výslednému stylu řízení z dotazníku podřízených.

Dotazník obsahuje 32 tvrzení, která popisují chování člověka ve vedoucí pozici. Respondent hodnotí chování na sedmibodové škále „nikdy (1) -vždy (7). K těmto tvrzením byly přidány 4 demografické otázky (pohlaví, věk, vzdělání a délka trvání ve společnosti ČEZd). 32 tvrzení vychází z definice 8 dimenzí transformačního, transakčního a laissez-faire leadershipu. Autor dotazníku se opírá o starší zahraniční studii Basse (1985), zkoumající leadership a vymezující dimenze vedení. Transformační vedení má 4 dimenze, idealizovaný vliv, inspirující motivaci, intelektuální stimulaci a individuální přístup. Transakční vedení má 3 dimenze, podmíněné odměňování, aktivní řízení podle odchylek a pasivní řízení podle odchylek. Třetím vedením je laissez-faire leadership, který má absenci vedení. Samotný dotazník je přílohou diplomové práce.

Respondenti byli před spuštěním dotazníku upozorněni, že se nejedná o anonymní dotazník. Věděli dopředu, že autorka práce bude znát jejich jména a e-mailovou adresu. Tyto údaje byly důležité pro přiřazení pod přímého vedoucího. Zároveň jim byla přislíbena anonymizace identity pro vyhodnocení výsledků, při zveřejnění diplomové práce a předání výsledků vedoucímu úseku. Dotazník byl spuštěn

8.11.2023 v elektronické podobě přes nástroj Forms, což je služba Microsoftu pro tvorbu dotazníků a kvízů. Ukončen byl po čtrnácti dnech 22.11.2023. Automaticky bylo ošetřeno vyplnění dotazníku zaměstnancem pouze jednou. Dotazníky byly respondenty vyplněny pečlivě. Žádný dotazník nemusel být vyřazen.

Celkový počet vyplněných dotazníků byl očekáván vyšší. Původně měl být dotazník spuštěn již ke konci září, ale ve společnosti ČEZd, a.s. byl plánován velký strategický dotazník spokojenosti zaměstnanců. Po domluvě s vedoucím zkoumaného úseku byl dotazník diplomové práce spuštěn až po tomto strategickém průzkumu společnosti. I ten dle zveřejňovaných výsledků byl zaměstnanci neochotně vyplňován, ačkoliv byl anonymní. Po vyplnění byly oba dotazníky z Forms staženy v excel souboru, který byl dále autorkou diplomové práce upravován. Bylo potřeba jednotlivé podřízené přiřadit podle organizační struktury k přímým vedoucím.

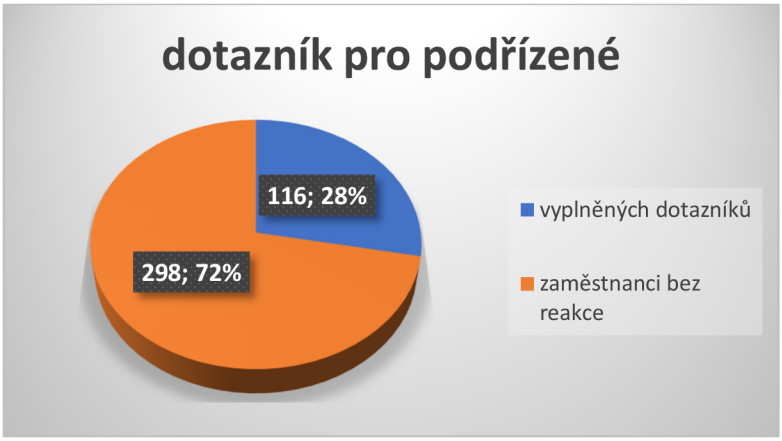
Statistickými a matematickými úpravami byla data vyhodnocena k dalším analýzám. V obou dotaznících byly za pomoci kontingenčních tabulek sečteny hodnoty jednotlivých 8 dimenzí. Následně u každého respondenta byly vytvořeny sloupce specifikace stylu řízení (Transformační, transakční a laissez-faire leadership), do kterých přes vzorce byly načteny příslušné dimenze jednotlivých stylů řízení.

Na základě porovnání hodnot jednotlivých stylů byl vyhodnocen převládající styl. V dalším kroku byla z obou dotazníků použita data na tabulku srovnání hodnocení jednotlivých podřízených a jejich přímého vedoucího. Data od jednotlivých podřízených byla dána průměrem, data vedoucího z výsledku jeho sebehodnocení. Všechny výsledky byly zpracovány pro přehlednost graficky.

4.2.1 Dotazník pro podřízené

Celkově bylo osloveno 409 zaměstnanců úseku Elektrické stanice, jejímž ředitelem je garant práce. Dotazník pro podřízené vyplnilo 116 respondentů, tedy 28 % dotazovaných zaměstnanců.

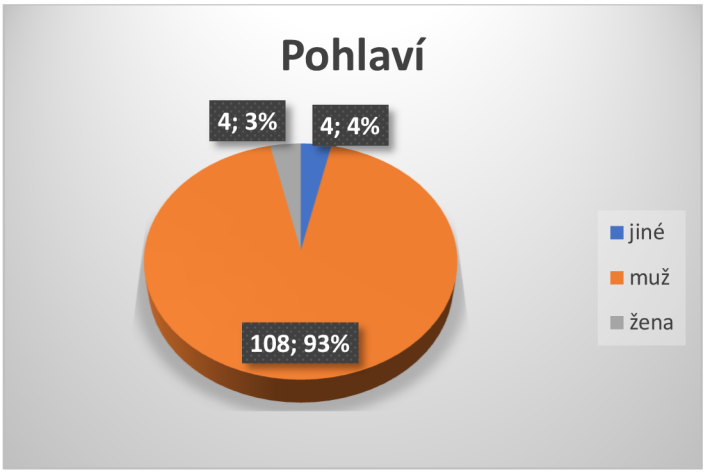
Graf 1: Dotazník pro podřízené



Zdroj: vlastní zpracování

Útvar Elektrické stanice je technickým útvarem, založeným na elektro vzdělání jeho zaměstnanců a téměř celodenní práci v terénu. Zaměstnanci tohoto útvaru jsou především muži.

Graf 2: Dotazník pro pořízené-pohlaví

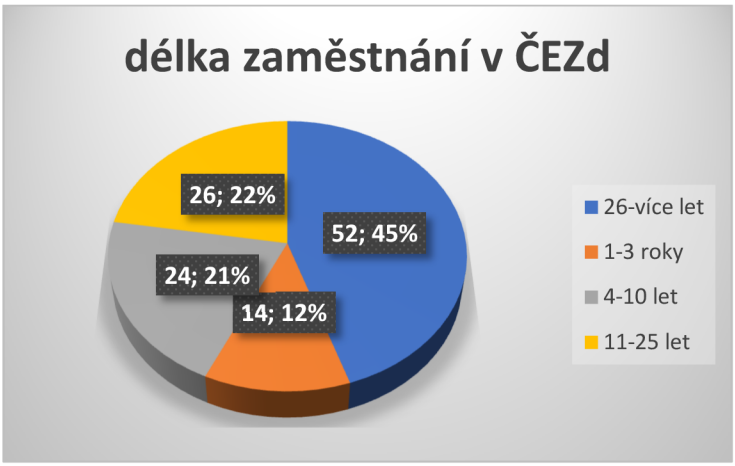


Zdroj: vlastní zpracování

Pro efektivitu práce není vhodná příliš velká fluktuace zaměstnanců. Nový zaměstnanec musí pracovat pod kontrolou staršího zaměstnance-mentora. Je to hlavně z důvodu bezpečnosti práce, která je pravidelně testována kurzem BOZP a přezkušováním vyhláškou č. 194/2022 Sb., o požadavcích na odbornou způsobilost k

výkonu činnosti na elektrických zařízeních a na odbornou způsobilost v elektrotechnice. Jednou z demografických otázek byla doba zaměstnání ve společnosti ČEZd, která ukázala na silnou pozici služebně stálých zaměstnanců. Překvapivě nejsilnější skupinou jsou zaměstnanci pracující pro společnost ČEZd více jak 26 let.

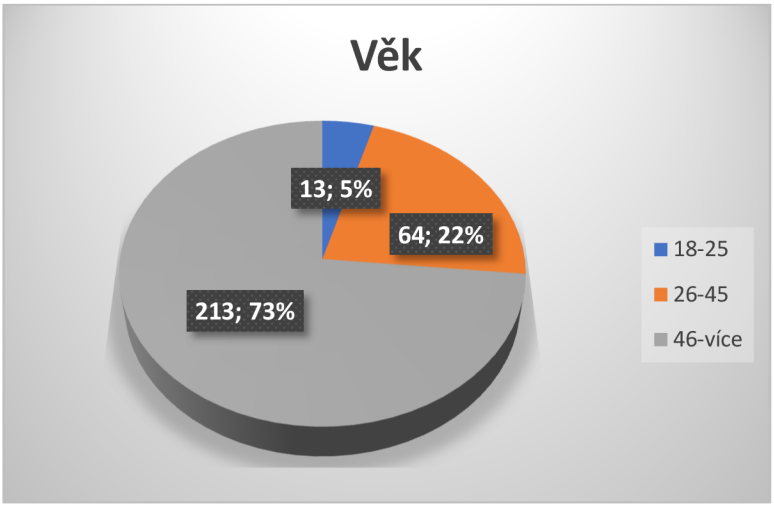
Graf 3: Dotazník pro podřízené-délka zaměstnání v ČEZd



Zdroj: vlastní zpracování

Další demografickou otázkou byl věk. Výsledky potvrzují předcházející výsledek otázky délky zaměstnání v ČEZd. Největší skupinou jsou zaměstnanci nad 46 let.

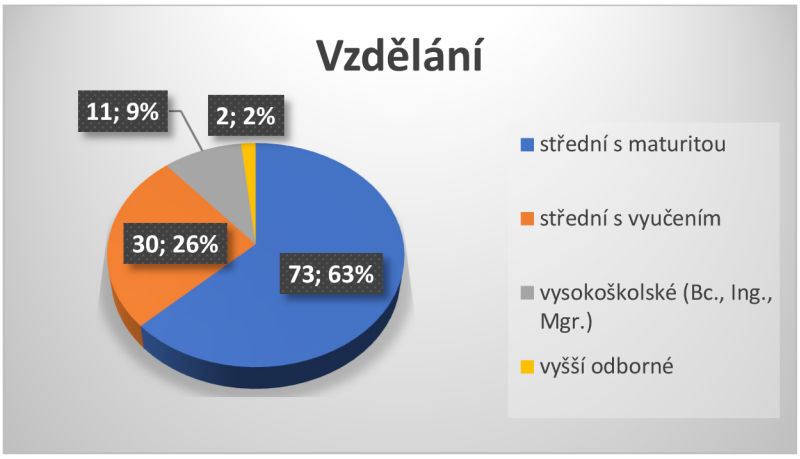
Graf 4: Dotazník pro podřízené-věk



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední důležitou demografickou otázkou bylo vzdělání. Již bylo v práci zmíněno, že útvar Elektrické stanice je technickým útvarem a pro práci zaměstnanců je nezbytné elektro vzdělání, minimálně střední vzdělání s vyučením.

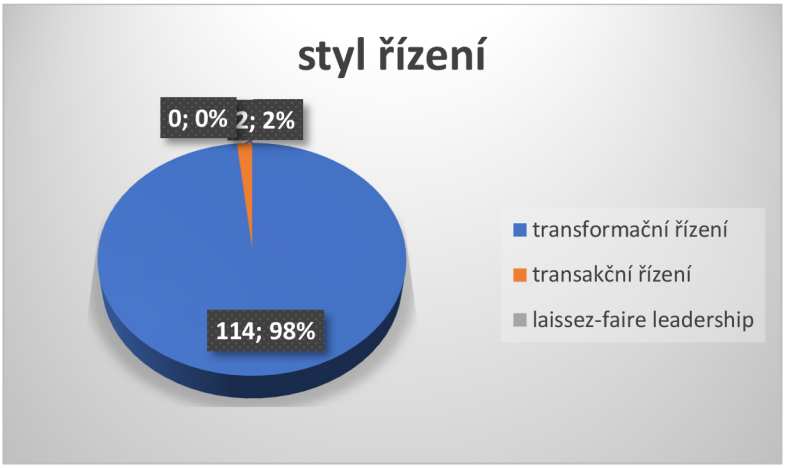
Graf 5: Dotazník pro podřízené-vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitější částí dotazníku bylo 32 otázek-tvrzení, která měla identifikovat styl řízení přímého vedoucího respondentů. Jak bylo již výše popsáno, dotazník sledoval 3 styly vedení. Transformační vedení má 4 dimenze, idealizovaný vliv, inspirující motivaci, intelektuální stimulaci a individuální přístup. Transakční vedení má 3 dimenze, podmíněné odměňování, aktivní řízení podle odchylek a pasivní řízení podle odchylek. Třetím vedením je laissez-faire leadership, který má absenci vedení. Téměř všichni respondenti vyhodnotili vedení svých nadřízených jako transformační. Pouze 2 respondenti označili styl vedení svého nadřízeného jako transakční. Tito respondenti jsou věkové mladší (rozmezí 18-25 let) a ve společnosti pracují krátce.

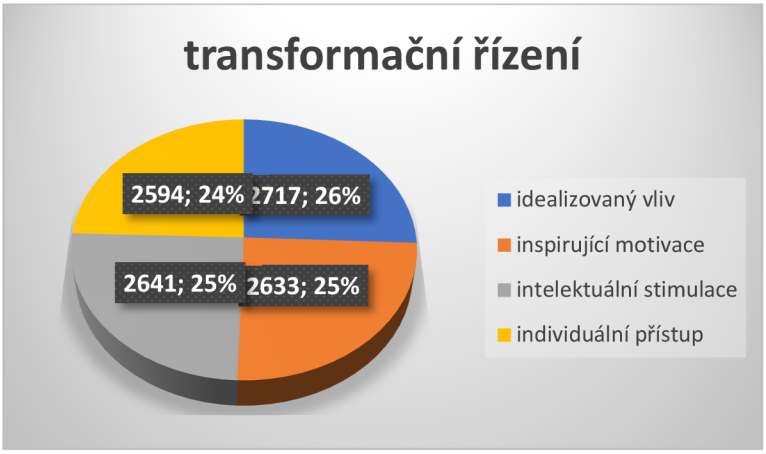
Graf 6: Dotazník pro podřízené-styl vedení



Zdroj: vlastní zpracování

Charakteristikou transformačního vedení je spolupráce vedoucího a týmu. Vedoucí vede podřízené k seberealizaci, seberegulaci, sebekontrole, ale zároveň je motivuje vlastním odpovědným a morálním přístupem. Sdílí s nimi jasnou představu o směřování týmu a udává společný smysl a cíl práce. Podíváme-li se podrobněji na výsledky jednotlivých dimenzí výsledného transformačního vedení, můžeme podrobněji ukázat, kde vidí respondenti sílu svého vedoucího.

Graf 7: Dotazník pro podřízené-transformační vedení



Zdroj: vlastní zpracování

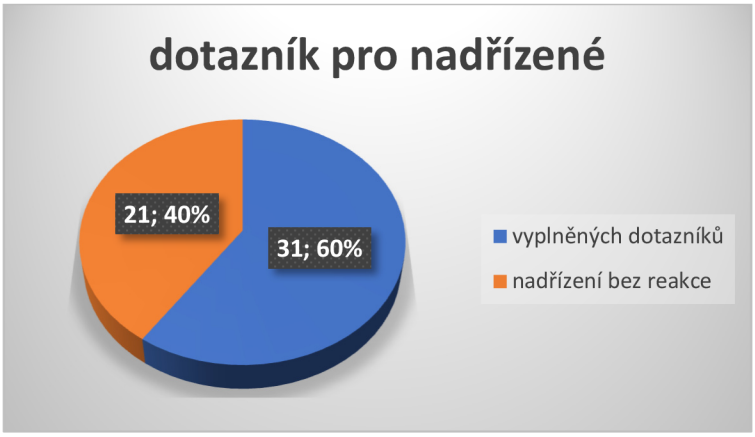
Jednotlivé dimenze jsou poměrně vyvážené. Nejvíce vystupuje dimenze Idealizovaný vliv. Charakteristikou vedoucího je odpovědné jednání, v souladu s vysokými

morálními a etickými standardy, je čitelný a svým chováním naplňuje očekávání svých podřízených. Nejméně je hodnocena dimenze Individuální přístup. Charakteristikou vedoucího je jednání s podřízenými jako individualitami, projevuje o ně zájem, zohledňuje jejich potřeby a pocity, svým přístupem vytváří podmínky pro rozvoj podřízených.

4.2.2 Dotazník pro nadřízené

Dotazník pro nadřízené byl určen pro 52 oslovených vedoucích zaměstnanců, kteří pracují na různých úrovních vedení. Vedoucí zaměstnanci byli požádáni o vyplnění obou dotazníků, pokud nad sebou měli vedoucího. Dotazník pro nadřízené vyplnilo 31 respondentů, tedy 60 % dotazovaných vedoucích.

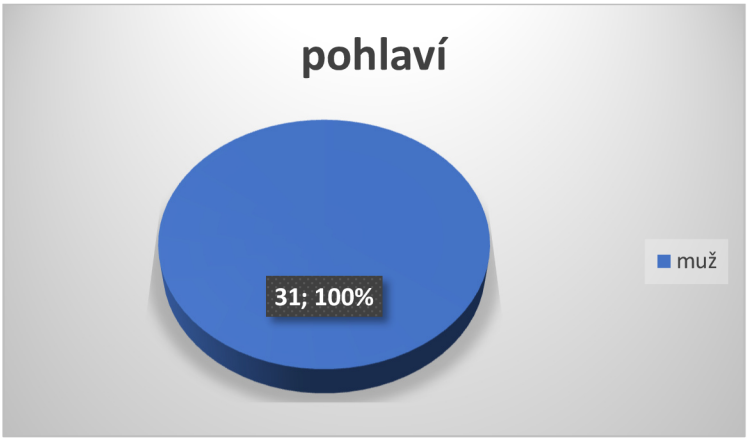
Graf 8: Dotazník pro nadřízené



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s. v posledních letech probíhá kampaň na zapojení více žen ve vedoucích pozicích. V tak technickém útvaru jako je útvar Elektrické stanice, se to bohužel nedaří. Specifikace odbornosti v elektrotechnice je tak vysoká, že jen málo žen může tuto podmínku splňovat a hlásí se na vedoucí pozice podobných útvarů.

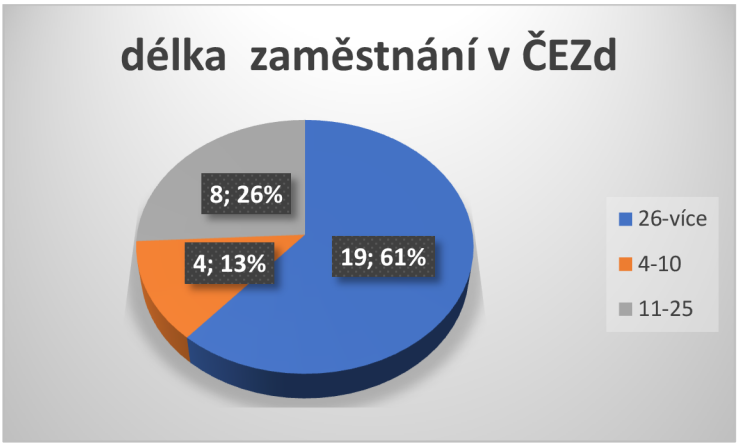
Graf 9: Dotazník pro nadřízené-pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jak dlouho trvá společnosti vychovat spolehlivého a samostatného zaměstnance, trvá společnosti i doba pro získání spolehlivého vedoucího. Vedoucí tohoto útvaru jsou z řad výkonných zaměstnanců, kteří si prošli provozem elektrotechnického provozu, obvykle v útvaru, kde se následně stali vedoucími. Útvar Elektrické stanice má 4 úrovně vedení. Manažer úseku Elektrické stanice, vedoucí odborů, vedoucí oddělení a vedoucí pracovní skupiny. Výsledek dotazníku na otázku délka zaměstnání ve společnosti ČEZd potvrzuje domněnku, že vedoucími jsou dlouhodobí zaměstnanci společnosti.

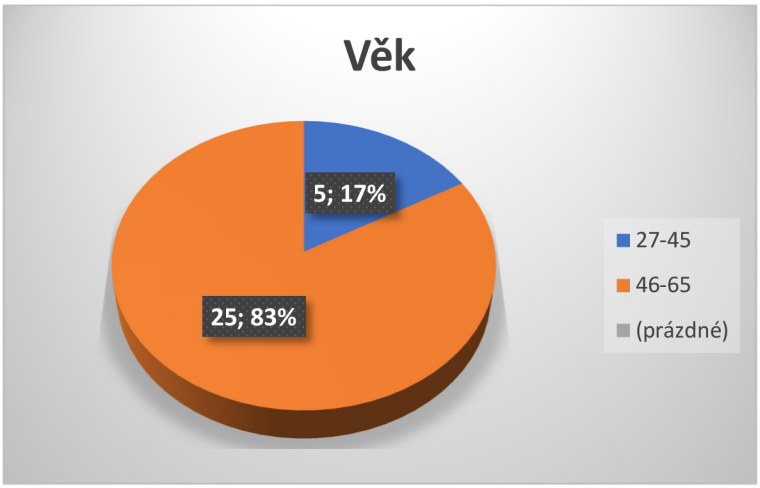
Graf 10: Dotazník pro nadřízené-délka zaměstnání v ČEZd



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek demografické otázky věku opět potvrzuje vzájemnou spojitost věku a délky zaměstnání ve společnosti. Převážná většina vedoucích pracovníků je ve věkové skupině 46-65 let. To svědčí o dlouhodobé praxi těchto respondentů.

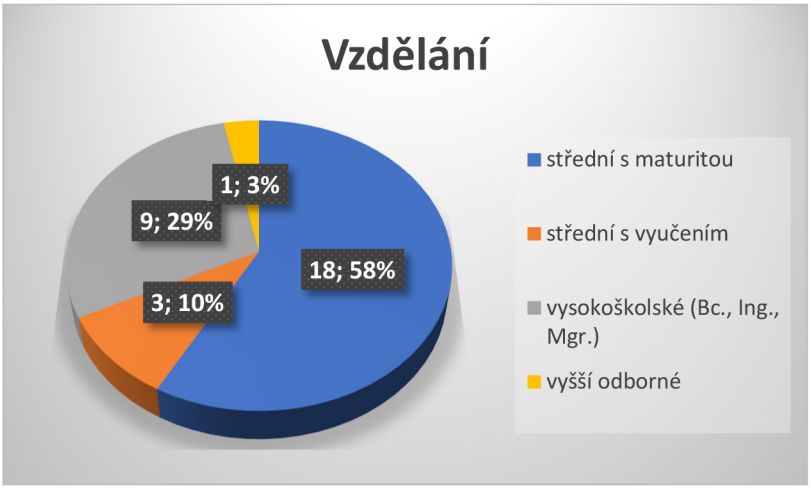
Graf 11: Dotazník pro nadřízené-věk



Zdroj: vlastní zpracování

Stupeň vzdělání je u vedoucích pracovníků určitě důležitý. Výsledek dotazníku pro nadřízené to potvrzuje. Všichni vedoucí odborů jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Vedoucí oddělení jsou mimo 2 se středním vzděláním také vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Na pozici vedoucí pracovní skupiny jsou zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou. Pouze 3 zaměstnanci pracují na pozici vedoucí pracovní skupiny se středním vzděláním s vyučením. Jde o zaměstnance s dlouholetou praxí, kteří ve společnosti pracují velmi dlouho a jsou ve věkové kategorii 46-65 let.

Graf 12: Dotazník pro nadřízené-vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Pro další analýzu této diplomové práce jsou důležité výsledky stylu řízení z dotazníku pro nadřízené. Vedoucí měli hodnotit sami sebe ve 32 tvrzeních, která ve výsledku specifikují jejich styl řízení podřízených. Všichni respondenti sami sebe hodnotili jako vedoucí transformačního vedení svých podřízených.

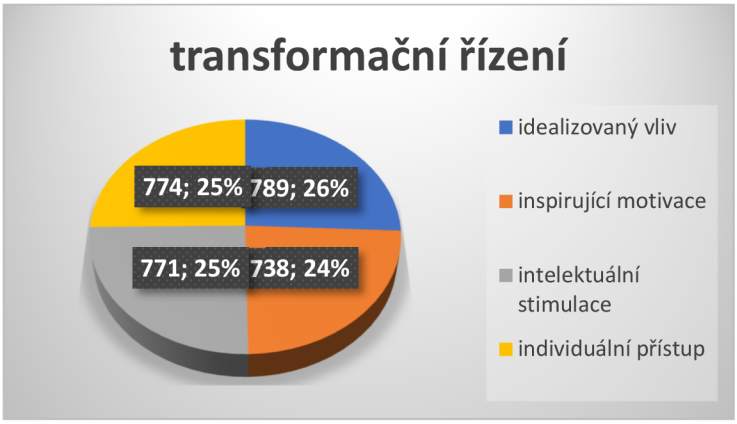
Graf 13: Dotazník pro nadřízené-styl vedení

Zdroj: vlastní zpracování

Pro následné srovnání bylo i podrobněji vyhodnoceno rozložení jednotlivých dimenzí transformačního řízení z dotazníku pro nadřízené. Výsledky jsou téměř stejné

s výsledky rozložení dimenzí transformačního řízení u dotazníku pro podřízené. Za svou největší přednost vedoucí považují dimenzi Idealizovaný vliv. Rozdílně od svých podřízených vidí slabinu v dimenzi Inspirující motivaci. Charakteristickým rysem je sdílení jasné představy o směřování týmu, ukázkou smyslu společné práce a dávání najevo důvěru ve společný úspěch.

Graf 14: Dotazník pro nadřízené-transformační řízení



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Srovnání dotazníkových šetření

Z přehledných grafů je zřetelné, že došlo ke shodě výsledků stylu řízení zaměstnanců, jak ze strany podřízených, tak ze strany vedoucích pracovníků. Oba dotazníky prokázaly přítomnost jednoho stylu vedení a to transformačního. V moderních organizacích je to často uplatňovaný styl, který vede k dobrým výsledkům celé společnosti. Pro přesnou odpověď na druhou výzkumnou otázku „Jak se liší sebehodnocení vedoucích od hodnocení podřízených?“ poslouží zpracované tabulky. Pokud vedoucí sebehodnocení neprovedl, nemohlo dojít ke srovnání, stejně jako pokud hodnocení vedoucího neprovedli podřízení. V práci nejsou uvedena všechna srovnání jednotlivých vedoucích zkoumaného útvaru, ta budou poskytnuta garantu práce nebo jednotlivým vedoucím, na vyžádání. Pro potřeby diplomové práce jsou uvedeny čtyři výsledky srovnání sebehodnocení vedoucím s hodnocením přímých podřízených z úrovně středního managementu zkoumaného útvaru, kde jedno srovnání patří úsekovému manažerovi. Další tři srovnání jsou z úrovně liniových

vedoucích. Jednotlivé výsledky jsou v tabulkách, které obsahují všech hodnocených 8 dimenzí vedení.

První úrovní hodnocení je střední management, tedy úsekový manažer, vedoucí odborů. Vedoucí jsou pro anonymizaci dat označeni písmeny A, B, C, E.

Tabulka 3: Hodnocení vedoucího středního managementu A

dimenze vedení	hodnocení podřízenými	hodnocení nadřízeným A
idealizovaný vliv	25,83	28
inspirující motivace	26,67	28
intelektuální stimulace	26,83	28
osobní přístup	24,33	24
podmíněné odměňování	23,5	26
aktivní řízení dle odchylek	22,67	22
pasivní řízení dle odchylek	8,67	5
laissez-faire leadership	7	6

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky po srovnání hodnot vyplývají poměrně vyvážené výsledky hodnocení podřízenými a sebehodnocením vedoucího. Výsledný transformační styl je u obou hodnocení jednoznačné shodný. Jak víme z teorie, transakční a transformační vedení se u dobrých vedoucích prolíná. Hodnoty jednotlivých dimenzí tomu odpovídají.

Tabulka 4: Hodnocení vedoucího středního managementu B

dimenze vedení	hodnocení podřízenými	hodnocení nadřízeným B
idealizovaný vliv	23,88	23
inspirující motivace	24,38	24
intelektuální stimulace	23,88	24
osobní přístup	23	24
podmíněné odměňování	23,13	21
aktivní řízení dle odchylek	24,75	24
pasivní řízení dle odchylek	10,75	12
laissez-faire leadership	11,63	12

Zdroj: vlastní zpracování

Srovnání u vedoucího B je téměř ukázkové. Vzájemný vztah vedoucího a podřízených se dle výsledků zdá být ideální. Téměř stejné bodové hodnocení podřízenými a sebehodnocení vedoucím se liší v minimálních desetinách bodu.

Tabulka 5: Hodnocení vedoucího středního managementu C

dimenze vedení	hodnocení podřízenými	hodnocení nadřízeným C
idealizovaný vliv	26,4	24
inspirující motivace	24	24
intelektuální stimulace	24,8	19
osobní přístup	22,4	23
podmíněné odměňování	23,2	19
aktivní řízení dle odchylek	25,2	18
pasivní řízení dle odchylek	6,2	7
laissez-faire leadership	8,4	8

Zdroj: vlastní zpracování

Srovnání u vedoucího C je vyrovnané. Má lehce podhodnocené sebehodnocení dimenzí podmíněné odměňování a aktivní řízení dle odchylek, které patří do transakčního vedení. Vedoucí se podle sebehodnocení necítí být vedoucím, který stanovuje pravidla a kontroluje jejich dodržování. Neuplatňuje styl cíl-výkon-odměna, který je charakteristický pro transakční vedení. Jeho podřízení jej hodnotí vyrovnaně jako transformačního manažera i transakčního. Jednoznačná shoda z obou hodnocení je u volby dimenze inspirující motivace.

Tabulka 6: Hodnocení vedoucího středního managementu E

dimenze vedení	hodnocení podřízenými	hodnocení nadřízeným E
idealizovaný vliv	22,6	28
inspirující motivace	24	28
intelektuální stimulace	23	28
osobní přístup	23	25
podmíněné odměňování	20,8	23
aktivní řízení dle odchylek	24,4	25
pasivní řízení dle odchylek	9,8	4
laissez-faire leadership	8,8	10

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí E má sebevědomě nadhodnocené dimenze u všech položek transformačního vedení, idealizovaný vliv, inspirující motivace, intelektuální stimulace a osobní přístup. U dimenzí transakčního vedení tento rozdíl proti hodnocení podřízenými není tak znatelný. Srovnání v položce laissez-faire leadership je vyrovnané.

Druhou úrovní hodnocení je liniový management, tedy vedoucí oddělení a vedoucí pracovních skupin. Vedoucí jsou pro anonymizaci dat označeni písmeny AA, BB, FF.

Tabulka 7: Hodnocení vedoucího liniového managementu AA

dimenze vedení	hodnocení podřízenými	hodnocení nadřízeným AA
idealizovaný vliv	25,6	25
inspirující motivace	24,6	27
intelektuální stimulace	25,4	28
osobní přístup	26,4	28
podmíněné odměňování	25,6	27
aktivní řízení dle odchylek	24,4	25
pasivní řízení dle odchylek	7,6	4
laissez-faire leadership	6	16

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí AA sám sebe vidí částečně ve všech zkoumaných vedeních. Převahu má styl transformačního vedení, ale podle bodového hodnocení se našel i v dimenzi laissez-faire leadershipu. Jeho podřízení jej vyrovnaně hodnotili jako vedoucího transformačního a transakčního vedení. V teoretické části práce je uvedeno, že kombinace těchto dvou vedení je známkou dobrého lídra.

Tabulka 8: Hodnocení vedoucího liniového managementu BB

dimenze vedení	hodnocení podřízenými	hodnocení nadřízeným BB
idealizovaný vliv	26	24
inspirující motivace	21,67	13
intelektuální stimulace	25,33	24
osobní přístup	25,33	23
podmíněné odměňování	24,67	21
aktivní řízení dle odchylek	25,67	23
pasivní řízení dle odchylek	8,67	8
laissez-faire leadership	9,33	10

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí BB u dimenze inspirující motivace sám sebe velmi podhodnotil. Lídr využívající inspirativní motivaci sdílí jasnou představu o směřování týmu, představuje směr společné práce a dává najevo důvěru ve společný úspěch. Jeho podřízení u této položky vedoucího hodnotili poměrně kladně. Ostatní položky jsou ve srovnání sebehodnocení vedoucího a hodnocení podřízenými v souladu.

Tabulka 9: Hodnocení vedoucího liniového managementu FF

dimenze vedení	hodnocení podřízenými	hodnocení nadřízeným FF
idealizovaný vliv	28	24
inspirující motivace	25,75	21
intelektuální stimulace	27	21
osobní přístup	26,25	23
podmíněné odměňování	27,25	24
aktivní řízení dle odchylek	25,75	19
pasivní řízení dle odchylek	7	8
laissez-faire leadership	5,5	5

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí FF byl svými podřízenými hodnocen velmi kladně téměř ve všech dimenzích vedení. Jeho hodnocení bylo ze všech hodnocení jedno z nejlepších. Zároveň hodnocení transformačního a transakčního vedení je velmi vyrovnané, a to svědčí o práci dobrého lídra.

4.3 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor proběhl po ukončeném dotazníkovém šetření. Byl veden autorkou práce s jedním z 6 vedoucích odboru útvaru Elektrické stanice. Cílem polostrukturovaného rozhovoru bylo zjistit obsah práce jednotlivých vedoucích pozic a zda v útvaru dochází k delegování pravomocí na podřízené. Dalším cílem bylo zjistit, existuje-li zpětná vazba a kontrola plnění úkolů. Ve zkoumaném útvaru jsou 4 hierarchické vedoucí pozice. Pro polostrukturovaný rozhovor byly připraveny tyto otázky.

1. Probíhá delegování úkolů mezi jednotlivými úrovněmi vedoucích pozic, lze toto delegování popsat k jednotlivým vedoucím úrovním?

2. Vychází delegování úkolů na podřízené z organizačního nařízení nebo ad hoc příkazem?
3. Existuje zpětná vazba, kontrola delegovaných úkolů?
4. Můžete říci, zda delegování úkolů motivuje zaměstnance k lepším výkonům?
5. Má splnění nebo nesplnění vliv na odměňování zaměstnanců?

Delegování v útvaru Elektrické stanice probíhá na všech úrovních vedení směrem dolů. Manažer útvaru je pověřen ředitelem úseku zodpovědností za výkon a splnění cílů celého útvaru. Ředitel úseku má pod sebou 3 manažery útvarů s celkovým počtem kolem 2500 zaměstnanců. Každému z manažerů útvaru podléhá řádově několik stovek zaměstnanců. Manažer útvaru Elektrické stanice má v organizační struktuře pod sebou přes 400 zaměstnanců. Vedoucím odborů, kterých je 6 podléhá jednotlivě kolem 70 zaměstnanců. Vedoucích oddělení je 11 s přibližně 40 zaměstnanci. Vedoucích pracovní skupiny je 34 a mají pod sebou 8-10 zaměstnanců.

Manažer útvaru je zodpovědný za celkové plnění cílů a plánu daného tomuto procesnímu úseku společnosti. Plánuje jak zdroje, tak finance pro celý útvar. Je zodpovědný za kapacitní plán útvaru. Část plánování v podílu na dané odbory deleguje na vedoucí odborů. Jejich úkolem je rozpad plánu na jim příslušný region, skládající se z pravidelných kontrol ŘPÚ (řád preventivní údržby) vycházející z legislativní povinnosti, plánovaných oprav a poruch, které jsou řešeny ad hoc. Na vedoucí oddělení je delegován rozpad plánu na jednotlivé oblasti regionu. V poslední řadě je delegování na vedoucí pracovních skupin, kteří přímo plánují a řídí konkrétní práci provozních elektromontérů. Ti jsou základním výkonným článkem. Při plánování práce konkrétních zaměstnanců má prioritu plán ŘPÚ, který je legislativně daný v pravidelných intervalech. Další složkou jsou plánované opravy, které vychází ze skutečnosti posledních 3 let a skládají se z prací na investičních akcích, údržby kolem rozvoden, čištění rozvodných skříní a částečného oklešťování nízkého porostu. Všechny tyto práce jsou delegovány organizačním příkazem. Ad hoc jsou delegovány poruchy na zařízení.

Terénní pracovníci mají práce naplánované od vedoucích skupin v pracovních tabletech v týdenních rozpisech. V tabletu zapisují začátek práce, a kdy byla plánovaná práce nebo porucha ukončena. Tento zápis si díky aplikaci XYZ (nelze v rámci podepsané mlčenlivosti uvést konkrétní aplikaci) může vedoucí promítnout,

čímž je zajištěna zpětná vazba. Tato zpětná vazba se díky této aplikaci dostává přes všechny úrovně vedoucích pracovníků až k manažeru úseku. Jednotlivé práce jsou sumarizovány v tabulkách. Kterýkoliv z vedoucích může tak svého podřízeného upozornit během roku na případné neplnění v daném čtvrtletí. Zároveň má kontrolu procentuálního plnění ročního plánu. Každý zaměstnanec má své kompetence. Díky delegování pravomocí, jejich rozpadu na nižší úroveň si každý zaměstnanec uvědomuje svou roli a motivuje jej k plnění úkolů v termínu. Tím je zodpovězena i poslední otázka. Při správném plnění v termínu přichází odměna v podobě čtvrtletních odměn, v opačném případě je zaměstnanec bez odměny.

5 Shrnutí výsledků a návrhy doporučení

5.1 Shrnutí výsledků

Podle teorie vedení lidí je optimální počet osob řízených jedním manažerem 6-10. Liniová organizační struktura útvaru Elektrické stanice svým hierarchickým rozpadem po nejnižší pracovní úroveň provozní elektromontéři tedy plně odpovídá ideálnímu stavu. Všichni přímí vedoucí neřídí více jak 10 zaměstnanců.

Pokud se vrátíme k teorii na začátku této práce, každá úroveň manažerů (vrcholoví, střední a linioví manažeři) má typické rozdělení času věnované základním manažerským úkolům (plánování, organizování, vedení a kontrolování). Podle zjištěných informací a vlastní znalosti společnosti je v útvaru Elektrické stanice organizační struktura velmi dobře nastavena. Kompetence jednotlivých manažerských úrovní odpovídá moderním trendům v řízení zaměstnanců. Delegování je přesně nastaveno, aby práce provozních zaměstnanců byla efektivní a jednotliví vedoucí na manažerských úrovních nebyli zahlceni kompetencemi, které je možné delegovat dál. Tak mohou plnit úkoly jim náležející, rozvíjet svůj osobní potenciál a přispívat k efektivním výsledkům celku. Úsekový manažer a vedoucí odborů patří ke střednímu managementu, jehož hlavním úkolem je plánování, organizování a vedení. Podle výsledků výzkumu dotazníků a polostrukturovaného rozhovoru vykonávají svou roli ve shodě s moderním pojetím vedení lidí a jsou svými podřízenými hodnoceni jako lídři, kteří je motivují k další práci. Vedoucí oddělení a vedoucí pracovních skupin patří k liniovému managementu. K jejich hlavním úkolům patří vedení a kontrolování. Dle výsledků výzkumu lze tuto roli potvrdit. I na úrovni liniových vedoucích výzkum potvrdil transformační vedení vedoucích, které je založeno na charisma, inspirativním vedení, individualizované úctě a intelektuální stimulaci. Elektromontéři v terénu své vedoucí hodnotili velmi kladně v dimenzích inspirující motivace a intelektuální stimulace, jako lídry, kteří sdělí jasnou představu o směru společné práce, ale zároveň nechají pracovníkovi prostor pro realizaci postupu a způsobu řešení zadané práce, čímž podporuje zaměstnancovu seberealizaci a proaktivitu.

Kvantitativní výzkum v podobě dvou dotazníků, polostrukturovaného rozhovoru a kombinace rešerší odborné literatury a výročních zpráv společnosti ČEZ Distribuce přispěl ke kladným a jednoznačným odpovědím na výzkumné otázky.

VO1: Jaký styl využívají vedoucí zkoumaného útvaru společnosti?
Dotazníky jednoznačně prokázali používání transformačního vedení lidí.

VO2: Jak se liší sebehodnocení vedoucích od hodnocení podřízenými?
Při srovnání dotazníku podřízených a sebehodnocení vedoucích nebyly zjištěny zásadní rozdíly v hodnocení vedení lidí. Podřízení i jejich přímí vedoucí se shodli na využívaném stylu transformačního vedení. Při srovnání jednotlivých dimenzí zkoumaných stylů vedení došlo také ve většině případů ke shodě.
VO3: Využívají vedoucí zkoumaného útvaru společnosti delegování a má vliv na motivaci podřízených k efektivnější práci?
Ano, delegování je ve zkoumaném útvaru používaným nástrojem vedení podřízených. Důkaz poskytl polostrukturovaný rozhovor.

5.2 Návrhy doporučení

Na základě provedeného výzkumu a jeho výsledků, je možné potvrdit při vedení podřízených ve společnosti ČEZ Distribuce moderní styly vedení lidí. Jedním z cílů této práce bylo poskytnout vedoucímu zkoumaného úseku teoretické poznatky z vývoje moderního managementu a jejich praktickou přítomnost ve společnosti. Tyto cíle byly splněny. Otázkami vedoucího zkoumaného úseku bylo prozkoumat, co je a není možné z moderních metod řízení použít a popsat, co je možné dělat, aby při zachování současné organizační struktury útvaru Elektrické stanice byly eliminovány nevýhody z liniového uspořádání útvaru a hloubkové struktury víceúrovňové procesní struktury celé společnosti.

V teoretické části práce byly zpracovány nejnovější dostupné poznatky moderního managementu. Liniové uspořádání v úseku Elektrické stanice plně odpovídá moderním trendům vedení lidí. Umožňuje přímé vedení optimálního počtu podřízených, s jasně danými kompetencemi a možností delegování na výkonné podřízené v terénu. Všechny teoretické aspekty jsou v útvaru Elektrické stanice uplatňovány. Na základě výsledků výzkumu doporučuji držet liniové uspořádání v úrovni nižšího managementu.
Podřízení, kteří se výzkumu zúčastnili jsou s vedením svých nadřízených spokojeni. Přesto bylo mnoho zaměstnanců, kteří se výzkumu nezúčastnili. Jejich názor by mohl

do výzkumu vnést jiný pohled. Doporučuji motivovat zaměstnance k ochotnějšímu vyplňování dotazníků, týkajících se jejich práce a vztahů ve společnosti. Je potřeba, aby zaměstnanci cítili, že dotazníky nesměřují k trestu nebo, ale naopak ke zlepšení v rámci zkoumaného problému. Přispělo by to ke kompletnějšímu pohledu v rámci úseku.

Doporučuji, aby linioví vedoucí byli vrcholovým managementem podporováni v nastaveném transformačním stylu vedení, které je otevřené emoční stránce lidských vztahů, využívá odborných znalostí vedoucích, ale zároveň i jejich lidských stránek, jako je charisma. U podřízených jsou dle výsledků dotazníků tyto vlastnosti velmi dobře hodnoceny.

Z výročních zpráv je zřejmé, že si společnost celkově stojí na trhu s energiemi velmi úspěšně. Bez práce spokojených zaměstnanců by se úspěch společnosti jako celku nemohl dostavit. Doporučuji i nadále podporovat vzájemně dobře nastavené vztahy přímý nadřízený - podřízený.

6 Závěr

Diplomová práce byla zpracovávána za podpory vedoucího zkoumaného úseku a jeho podřízených zaměstnanců útvaru Elektrické stanice, společnosti ČEZ Distribuce, a.s.. Jeho zájem o moderní metody řízení zaměstnanců přispěl k zpracovanému výzkumu a specifikaci cílů této práce.

Teoretická část zpracovávala nejnovější poznatky moderního vedení lidí. Představila důležité pojmy z oblasti managementu, jako jsou manažer, styly vedení, organizační struktura, organizační kultura, delegování.

V praktické části byl proveden výzkum v podobě CLQ dotazníku, který je novým a zároveň jediným dotazníkem pro měření stylu vedení lidí česky mluvících respondentů. Polostrukturovaný rozhovor provedený s jedním z vedoucích středního managementu zkoumaného útvaru přispěl také k úspěšným cílům této práce.
Všechny výše zmíněné metody výzkumu pomohly odpovědět na výzkumné otázky.
VO1: Jaký styl využívají vedoucí zkoumaného útvaru společnosti?
Dotazníky jednoznačně prokázali používání transformačního vedení lidí.
VO2: Jak se liší sebehodnocení vedoucích od hodnocení podřízenými?
Při srovnání dotazníku podřízených a sebehodnocení vedoucích nebyly zjištěny zásadní rozdíly v hodnocení vedení lidí. Podřízení i jejich přímí vedoucí se shodli na využívaném stylu transformačního vedení. Při srovnání jednotlivých dimenzí zkoumaných stylů vedení došlo také ve většině případů ke shodě.
VO3: Využívají vedoucí zkoumaného útvaru společnosti delegování a má vliv na motivaci podřízených k efektivnější práci?
Ano, delegování je ve zkoumaném útvaru používaným nástrojem vedení podřízených. Důkaz poskytl polostrukturovaný rozhovor a popis práce jednotlivých vedoucích v hierarchickém uspořádání liniové organizační struktury zkoumaného útvaru.

Hlavním přínosem této práce pro společnost je identifikace transformačního vedení zaměstnanců, které je dle moderních výzkumů nejvhodnějším stylem vedení. Vzájemné srovnání dotazníku pro podřízené i sebehodnotícího dotazníku pro nadřízené potvrdil vzájemnou shodu podřízených i nadřízených o užívaném transformačním stylu vedení lidí.

Hlavním výstupem práce je teoretické shrnutí nejnovějších poznatků z vedení lidí v teoretické části a doporučení jejich užití v praxi v závěru diplomové práce. Na základě výzkumu provedeného v této diplomové práci jsou cíle práce splněny.

7 Seznam použitých zdrojů

Monografické publikace:
BLAŽEK, Ladislav, 2011. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

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

CIENCIALA, Jiří, 2011. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 9788074310447.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. Základy moderního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-76-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ, c2006. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.

ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. Moderní management: manažer pro 21. století. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN ISBN978-80-7400-336-3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN ISBN978-80-247-2494-2.

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

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1232-1.

WAGNEROVÁ, Irena a Lýdie JANOŠŤÁKOVÁ, 2011. Psychologie práce a organizace. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN ISBN978-80-01-04966-2.

El.zdroje:
ČEZ Distribuce, a.s., 2023. Výroční zpráva 2022 [online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: https://www.cezdistribuce.cz/file/edee/distribuce/vyrocni-zpravy/cez-distribuce-cz-vyrocni-zprava-2022.pdf

ČEZ Distribuce, a.s., 2024. O společnosti [online]. [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: https://www.cezdistribuce.cz/cs/o-spolecnosti

KALENDA, Jan a Ilona KOČVAROVÁ, 2021. Changing Motivations for Non-formal Adult Education in the Czech Republic: From Non-Work-Related Self-realisation to the Need for a Job-Oriented Education. Czech Sociological Review [online]. 2021-3-25, 57(1), 75-100 [cit. 2023-12-28]. ISSN 00380288. Dostupné z: doi:10.13060/csr.2021.001

KOŠIČIAROVÁ, Ingrida, Zdenka KÁDEKOVÁ a Peter ŠTARCHOŇ, 2021. Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. Sustainability [online]. 13(7) [cit. 2024-02-01]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su13073916

MELNYK, Anton, Tetyana LEPEYKO, Olga MYRONOVA a Oksana MAZORENKO, 2021. Formation of Organizational Culture: Motivative Approach. Studies of Applied Economics [online]. 2021-07-20, 39(7) [cit. 2024-02-01]. ISSN 1697-5731. Dostupné z: doi:10.25115/eea.v39i7.4939

PROCHÁZKA, Jakub, 2020. *Měření transformačního leadershipu v češtině: validace Dotazníku přístupu k vedení lidí*. Brno. Habilitační. Masarykova univerzita.

RAHMAN, Z a H KHOLIDI HADI, 2019. Does Organizational Culture Matters in Organizational Change? Transformational Leadership and Cynicism About Organizational Change. In: KnE Social Sciences [online]. 2019-03-24, s. 353-362 [cit. 2024-02-01]. ISSN 2518-668X. Dostupné z: doi:10.18502/kss.v3i11.4019

STRAKOVÁ, Jarmila, Jan VÁCHAL, Jaroslav KOLLMANN a Milan TALÍŘ, 2021. Development trends in organizational and management structures. Problems and Perspectives in Management [online]. 2021-07-06, 19(2), 495-506 [cit. 2024-03-05]. ISSN 17277051. Dostupné z: doi:10.21511/ppm.19(2).2021.39

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1:Stavba základů managementu 16
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb 27
Obrázek 3: Přehled motivačních faktorů pracovníků 29
Obrázek 4: Plochá organizační struktura 34
Obrázek 5: Strmá organizační struktura 35
Obrázek 6: Funkcionální struktura 36
Obrázek 7: Divizionální struktura 37
Obrázek 8: Maticová struktura 38
Obrázek 9: Smíšená struktura 38
Obrázek 10: Procesní struktura 39
Obrázek 11: Základní organizační schéma ČEZ Distribuce 44
Obrázek 12: Organizační struktura útvaru Elektrické stanice-úroveň středního managementu 47
Obrázek 13: Organizační struktura útvaru Elektrické stanice-úroveň liniového managementu 48

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních 19
Tabulka 2: Proměna motivace k neformálnímu vzdělávání dospělých 30
Tabulka 3: Hodnocení vedoucího středního managementu A 60
Tabulka 4: Hodnocení vedoucího středního managementu B 60
Tabulka 5: Hodnocení vedoucího středního managementu C 61
Tabulka 6: Hodnocení vedoucího středního managementu E 61
Tabulka 7: Hodnocení vedoucího liniového managementu AA 62
Tabulka 8: Hodnocení vedoucího liniového managementu BB 62
Tabulka 9: Hodnocení vedoucího liniového managementu FF 63

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Dotazník pro podřízené 51
Graf 2: Dotazník pro pořízené-pohlaví 51
Graf 3: Dotazník pro podřízené-délka zaměstnání v ČEZd 52
Graf 4: Dotazník pro podřízené-věk 52
Graf 5: Dotazník pro podřízené-vzdělání 53
Graf 6: Dotazník pro podřízené-styl vedení 54
Graf 7: Dotazník pro podřízené-transformační vedení 54
Graf 8: Dotazník pro nadřízené 55
Graf 9: Dotazník pro nadřízené-pohlaví 56
Graf 10: Dotazník pro nadřízené-délka zaměstnání v ČEZd 56
Graf 11: Dotazník pro nadřízené-věk 57
Graf 12: Dotazník pro nadřízené-vzdělání 58
Graf 13: Dotazník pro nadřízené-styl vedení 58
Graf 14: Dotazník pro nadřízené-transformační řízení 59

8.4 Seznam použitých zkratek

ČEZd	ČEZ Distribuce, a.s.
CLQ	Czech Leadership Questionnaire

8.5 Přílohy

Příloha A: Dotazník přístupu k vedení lidí pro podřízené……...76
Příloha B: Dotazník přístupu k vedení lidí pro nadřízené……...79

Příloha A

Dotazník přístupu k vedení lidí pro podřízené
Dobrý den.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k diplomové práci na téma „Optimální řízení víceúrovňového managementu v energetickém podniku“. Výsledky dotazníku budou sloužit pro účely diplomové práce a budou anonymizována. Vyplnění Vám zabere přibližně 20 minut. Prosím o vyplnění všech 36 otázek. Moc děkuji za vyplnění a Váš čas.

Studentka 2.ročníku magisterského studia Provozně ekonomické fakulty, obor Ekonomika a Management, na České zemědělské univerzitě v Praze, Bc. Lenka Novotná

Následující tvrzení popisují, jak se může chovat člověk ve vedoucí pozici. U každého tvrzení posuďte na sedmibodové škále „nikdy 1 – vždy 7“, jak často se takto chová Vaše nadřízená či Váš nadřízený při vedení Vašeho týmu (tedy v kontaktu s vámi a vašimi kolegy). Vycházejte ze svých konkrétních zkušeností s ní/m.

1.Co slíbí, to dodrží.

2.Vyhýbá se řešení důležitých věcí.

3.Dává najevo, že věří v úspěch týmu.

4.Jedná, jen když se věci nevyřeší samy.

5.Ptá se podřízených na jejich nápady.

6.Každou věc si sám/a zkontroluje.

7.Zajímá se o pocity každého podřízeného.

8.Odměňuje kvalitně odvedenou práci.

9.Mluví pravdu.

10.Vyhýbá se vyslovení jasného názoru.

11.Dává najevo zaujetí pro naplnění skupinových cílů.

12.Problémy se zabývá až tehdy, když vážně ohrožují celý tým.

13.Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům.

14.Vyžaduje dodržování stanovených postupů a pravidel.

15.Dává podřízeným najevo pochopení.

16.Podřízeným poskytuje zpětnou vazbu.

17.Bere na sebe odpovědnost za skupinu.

18.Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba.

19.O budoucnosti týmu mluví optimisticky.

20.Řeší jen problémy, které neodezní samy.

21.Dává podřízeným možnost využít jejich schopností.

22.Od podřízených požaduje průběžné informace o plnění úkolů.

23.Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci.

24.Když někdo naplní jeho/její očekávání, dává najevo svoji spokojenost.

25.Dělá to, co říká.

26.Vyhýbá se řešení problémů.

27.Dává najevo, že má práce týmu smysl.

28.Problémy řeší, až když jsou vážné.

29.Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů.

30.Kontroluje dodržování stanovených postupů a pravidel.

31.Podřízených se ptá na jejich potřeby.

32.Předem stanovuje odměny za splnění cílů.

33.PohlavíPovinná odpověď. Jedna volba.
muž
žena
jiné

34.VěkPovinná odpověď. Jedna volba.
18-26
27-45
46-65

35.Vzdělání (nejvyšší dosažené)Povinná odpověď. Jedna volba.
střední s vyučením
střední s maturitou
vyšší odborné
vysokoškolské (Bc., Ing., Mgr.)

36.Délka trvání práce ve společnosti ČEZPovinná odpověď. Jedna volba.
1-3
4-10
11-25
26-více

Příloha B

Dotazník přístupu k vedení lidí pro nadřízené
Dobrý den.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k diplomové práci na téma „Optimální řízení víceúrovňového managementu v energetickém podniku“. Výsledky dotazníku budou sloužit pro účely diplomové práce a budou anonymizována. Vyplnění Vám zabere přibližně 20 minut. Prosím o vyplnění všech 36 otázek. Moc děkuji za vyplnění a Váš čas.

Studentka 2.ročníku magisterského studia Provozně ekonomické fakulty, obor Ekonomika a Management, na České zemědělské univerzitě v Praze, Bc. Lenka Novotná

Následující tvrzení popisují, jak se může chovat člověk ve vedoucí pozici. U každého tvrzení posuďte na sedmibodové škále „nikdy 1 – vždy 7“, jak často se takto chováte ve vztahu ke svým podřízeným. Vycházejte ze svých konkrétních zkušeností s týmem.

1.Co slíbím, to dodržím.

2.Vyhýbám se řešení důležitých věcí.

3.Dávám najevo, že věřím v úspěch týmu.

4.Jednám, jen když se věci nevyřeší samy.

5.Ptám se podřízených na jejich nápady.

6.Každou věc si sám/a zkontroluji.

7.Zajímám se o pocity každého podřízeného.

8.Odměňuji kvalitně odvedenou práci.

9.Mluvím pravdu.

10.Vyhýbám se vyslovení jasného názoru.

11.Dávám najevo zaujetí pro naplnění skupinových cílů.

12.Problémy se zabývám až tehdy, když vážně ohrožují celý tým.

13.Všem podřízeným poskytuji prostor vyjadřovat se k problémům.

14.Vyžaduji dodržování stanovených postupů a pravidel.

15.Dávám podřízeným najevo pochopení.

16.Podřízeným poskytuji zpětnou vazbu.

17.Beru na sebe odpovědnost za skupinu.

18.Chybím v situacích, kdy je má přítomnost potřeba.

19.O budoucnosti týmu mluvím optimisticky.

20.Řeším jen problémy, které neodezní samy.

21.Dávám podřízeným možnost využít jejich schopností.

22.Od podřízených požaduji průběžné informace o plnění úkolů.

23.Přistupuji ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci.

24.Když někdo naplní má očekávání, dávám najevo svoji spokojenost.

25.Dělám to, co říkám.

26.Vyhýbám se řešení problémů.

27.Dávám najevo, že má práce týmu smysl.

28.Problémy řeším, až když jsou vážné.

29.Vytvářím podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů.

30.Kontroluji dodržování stanovených postupů a pravidel.

31.Podřízených se ptám na jejich potřeby.

32.Předem stanovuji odměny za splnění cílů.

33.PohlavíJedna volba.
muž
žena
jiné

34.VěkJedna volba.
18-26
27-45
46-65

35.Vzdělání (nejvyšší dosažené)Jedna volba.
střední s vyučením
střední s maturitou
vyšší odborné
vysokoškolské (Bc., Ing., Mgr.)

36.Délka trvání práce ve společnosti ČEZJedna volba.
1-3
4-10
11-25
26-více