

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského  
subjektu**

**Jan Zavadil**

**© 2016 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jan Zavadil

Provoz a ekonomika

Název práce

**Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu**

Název anglicky

**Analysis of managerial styles within a business**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je provedení analýzy stylu řídicí práce manažerů ve vybraném podnikatelském subjektu. Na základě této analýzy vyvodit závěry a případné doporučení na zefektivnění řízení.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě studia odborné literatury a dalších relevantních informačních zdrojů. V praktické části pak budou poznatky aplikovány k analýze stylu řídicí práce manažerů. Nejdříve bude proveden sběr dat ve vybraném podniku. Data poté budou zpracovány a vyhodnoceny. V závěru budou interpretovány výsledky a stanoveny případné doporučení pro vybraný podnikatelský subjekt.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Manažer, řízení, vedení, styly řízení, chování manažerů

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vydání. Brno: Computer Press 2000.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

HRON, Jan a Tomáš MACÁK. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 144 s. ISBN 9788021323063.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2016

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Janu Hronovi DrSc., dr. h. c. za odborné vedení diplomové práce, za jeho ochotu a užitečné rady nezbytné k zdárnému dokončení práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Steilmann Praha a jejím manažerům za ochotnou spolupráci, umožňující vypracování praktické části diplomové práce.

# **Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu**

## **Souhrn**

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu manažerských stylů. Hlavním cílem práce je identifikovat a analyzovat manažerské styly a různé přístupy k vedení vybraných manažerů. Zhodnotit je a vytvořit doporučení pro zvýšení efektivnosti těchto manažerů. Práce je rozdělená do dvou sekcí. První sekce je teoretická část a popisuje základní termíny, manažerskou práci a klasifikaci manažerských stylů. Druhá sekce práce je praktická část. Na začátku obsahuje základní charakteristiky vybraného podniku a manažerů. V další části jsou manažerské styly zkoumány pomocí dotazníků GRID a MBTI a zároveň pomocí osobních rozhovorů s manažery. Závěr práce obsahuje shrnutí poznatků a doporučení pro zlepšení práce manažerů.

**Klíčová slova:** manažer, řízení, vedení, styly řízení, chování manažerů, manažerská mřížka, dotazník, rozhovor, MBTI

# Analysis of managerial styles within a business

## **Summary**

This thesis focuses on analysis of the managerial styles. The main aim of the thesis is to identify and analyze different managerial styles and approaches to leadership of selected managers. Evaluate them and make recommendations to increase effectiveness of those managers. The work is divided into two parts. The first section is theoretical part and describes fundamental terms, managerial work and managerial styles classification. The second section is practical part. At the beginning contains basic characteristics of chosen business and managers. In the next part the managerial styles are examined through GRID and MBTI questionnaires as well as individual interviews with the managers. The conclusion of the thesis contains the summary of the findings and recommendations for improving the work of managers.

**Keywords:** Manager, management, leadership, management styles, managers' behavior, managerial grid, questionnaire, interview, MBTI

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Literární rešerše .....</b>	<b>12</b>
3.1 Základní termíny .....	12
3.1.1 Management.....	12
3.1.2 Manažer .....	13
3.1.3 Manažerské úrovně .....	13
3.1.4 Motiv.....	14
3.1.5 Stimul.....	14
3.1.6 Motivace .....	14
3.1.7 Stimulace .....	15
3.1.8 Maslowova teorie potřeb .....	15
3.2 Funkce managementu.....	17
3.2.1 Plánování .....	17
3.2.2 Organizování.....	17
3.2.3 Řízení lidských zdrojů .....	18
3.2.4 Vedení.....	18
3.2.5 Kontrolování .....	18
3.3 Nové funkce managementu.....	19
3.3.1 Motivace a inspirování zaměstnanců .....	19
3.3.2 Delegování pravomocí.....	19
3.3.3 Podpora .....	20
3.3.4 Komunikace .....	20
3.4 Osobnost manažera: .....	21
3.4.1 Indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové .....	22
3.5 Styly manažerské práce.....	27
3.5.1 Styl řízení založený na využívání pravomoci .....	27
3.5.2 Teorie X a teorie Y .....	28
3.5.3 Likertovy systémy managementu .....	28
3.5.4 Manažerská mřížka (systém GRID) .....	29
3.5.5 Situační vedení.....	32
3.5.6 Teorie cesta-úkol.....	33
3.5.7 Reddinova teorie 3D .....	35
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>36</b>
4.1 Představení společnosti Steilmann.....	36



4.2	Vybraní manažeři .....	37
4.3	Sběr dat.....	37
4.3.1	Dotazníky GRID .....	38
4.3.2	Dotazníky MBTI.....	38
4.3.3	Rozhovor s manažerem "A" .....	39
4.3.4	Rozhovor s manažerem "B" .....	41
4.3.5	Rozhovor s manažerem "C" .....	43
4.3.6	Rozhovor s manažerem "D" .....	45
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>47</b>
5.1	Zhodnocení výsledků .....	47
5.1.1	Vyhodnocení dotazníků GRID .....	47
5.1.2	Vyhodnocení dotazníků MBTI .....	48
5.1.3	Vyhodnocení rozhovorů .....	51
5.2	Doporučení .....	53
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>I</b>
9.1	Dotazník: Indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové (MBTI) .....	I
9.2	Dotazník: Manažerská mřížka GRID .....	V

## Seznam obrázků

Obrázek 1-	Maslowova pyramida.....	16
Obrázek 2 -	Vlastnosti ideálního manažera .....	21
Obrázek 3 -	Mřížka GRID .....	30
Obrázek 4 -	Situační vedení.....	32
Obrázek 5 -	Manažerská mřížka .....	47

## Seznam tabulek

Tabulka 1 -	Rozdělení času manažerů na různých úrovních .....	14
Tabulka 2 -	16 osobnostních typů.....	24
Tabulka 3 -	Temperamenty .....	26
Tabulka 4 -	Efektivnost stylů vedení .....	34
Tabulka 5 -	Výsledek GRID dotazníku .....	38
Tabulka 6 -	Výsledky MBTI dotazníku .....	38
Tabulka 7 -	Výsledek GRID dotazníku .....	47

# 1 Úvod

Ve 21. století se stává jedním z nejdůležitějších faktorů v ekonomice lidský kapitál. Lidským kapitálem se rozumí soubor znalostí, dovedností a schopností pracovníků. Podniky věnují značné úsilí na řízení lidských zdrojů, neboť k dosažení úspěchu podniku, je potřeba mít schopné zaměstnance, kteří do jisté míry formují budoucnost daného podniku. Klíčovým prvkem v organizaci jsou pak jednoznačně manažeři, tedy vedoucí pracovníci, jež řídí zaměstnance a využíváním jejich schopností, znalostí a dovedností dosahují plnění cílů podniku.

Způsob jakým manažeři řídí podřízené je ovlivněn několika faktory, mezi které patří například, osobnost manažera, osobnost podřízených, znalosti a dovednosti manažera, kultura firmy a další. Způsob jakým manažeři řídí zaměstnance, se zabývá teorie managementu, jež klasifikuje styly řízení. Dnes existuje mnoho teorií jak nejlépe řídit zaměstnance, z nichž můžou manažeři volit. Manažeři většinou adoptují ať už vědomě nebo podvědomě jeden či dva styly řízení, jež využívají ve své každodenní práci s podřízenými. Je jasné, že některé styly jsou efektivnější než jiné. Náskok před konkurencí tak má společnost, kde se manažeři snaží neustále zlepšovat a zároveň vychází z nejnovějších psychologických a sociologických poznatků.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je cílem seznámit čtenáře se základními pojmy, prací manažera a manažerskými styly. Cílem praktické části diplomové práce je aplikování poznatků z teoretické části a provedení analýzy stylu řídicí práce manažerů ve vybraném podnikatelském subjektu - společnosti Steilmann Praha, spol. s r. o. Na základě této analýzy vyvodit závěry a případné doporučení na zefektivnění řízení.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je členěna na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je založena na studiu relevantní odborné literatury. Jsou zde popsány základní termíny, manažerská práce a klasifikace manažerských stylů.

V praktické části je vybrán podnik Steilmann Praha a následuje jeho stručná charakterizace. Pro sběr dat byli vybráni čtyři manažeři, jedna žena a tři muži. Na přání manažerů jsou pro zachování anonymity v práci označováni pouze písmeny "A", "B", "C", a "D". K získání dat je využito dvou metod, dotazníků a řízeného rozhovoru. Manažerům byl předložen dotazník "Indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové" neboli MBTI. Dále jim byl předložen přeložený dotazník "The Blake and Mouton Managerial grid - Leadership self assessment questionnaire" na zjištění jejich orientace na úkoly anebo lidi. Na závěr byla využita metoda řízeného rozhovoru s otevřenými otázkami.

Po ukončení fáze sběru dat, nastala fáze vyhodnocovací, v které byly výsledky dotazníků a pohovory analyzovány. V této části jsou řídicí styly manažerů posouzeny a klasifikovány. Závěr pak obsahuje srovnání získaných výsledků a jsou zde navržena možná opatření pro zlepšení manažerů.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Základní termíny

#### 3.1.1 Management

Slovo management bylo do češtiny převzaté z angličtiny. Do angličtiny se toto slovo dostalo skrze italštinu z původně latinského *manus* - ruka a *agere* - jednat. V češtině se občas management překládá jako *řízení* nebo *vedení*.

Pojem management není jednotně definován. Každý autor využívá trochu jiné definice. Uvedme si alespoň pár definic od různých autorů.

Veber definuje management jako: *Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. „Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“* (1)

Donnelly uvádí: *Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaných jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.* (2)

S poněkud podrobnější definicí přicházejí Knootz a Weihrich, kteří nejdříve uvádějí základní definici: *Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.* Tuto základní definici poté rozšiřují o těchto 5 bodů.

1. *Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.*
2. *Jak je management aplikován v různých druzích organizací.*
3. *Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.*
4. *Že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).*
5. *Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje také efektivnost a účinnost.* (3)

### 3.1.2 Manažer

Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení či zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. (1)

*Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem:*

*zaměstnanec - manažer - vlastník*

V malých soukromých podnicích všechny tři pozice vykonával jeden člověk. Při zvětšování podniku bylo potřeba práce dalších lidí a vznikla pozice zaměstnance. Ve 20. století byly velké podniky řízeny často jedinou osobou. Pakliže se tato osoba stala indisponovaná, podnik se často dostal rychle do potíží, a tak vlastníci začali najímat manažery, aby za ně podnik vedly. (4)

### 3.1.3 Manažerské úrovně

V rozsahu a obtížnosti úkolů, jež manažeři musejí plnit, jsou značné rozdíly. Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci a podle náplně jejich práce na:

Linioví manažeři (nižší manažeři) - Tito manažeři se nacházejí na nejnižších úrovních manažerské hierarchie. Jejich hlavní náplní práce je vedení zaměstnanců při plnění rutinních a každodenních úkolů a vykonávání kontroly v provozu. Patří sem předáci, mistři, vedoucí dílen atd. Celkově se od nich očekávají dobré technické znalosti. Tito manažeři jsou v podniku nejpočetnější.

Střední manažeři - *Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů*. Odpovídají za vedení liniových manažerů. Patří sem manažeři závodů, vedoucí útvarů, stavbyvedoucí atd. Očekává se od nich hlavně získávání a poskytování informací a případné nápady na zlepšení provozu.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) - Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Usměrnují a koordinují všechny činnosti. Strategicky plánují a vytvářejí koncepcí pro organizační jednotky. Skupina těchto manažerů je nejméně početná. Patří sem generální ředitelé, prezidenti společnosti atd. (5)

**Tabulka 1 - Rozdělení času manažerů na různých úrovních**

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	
kontrolování	kontrolování	
	kontrolování	
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

Zdroj: vlastní zpracování podle Bělohávek F., 2001

### 3.1.4 Motiv

*Obecným cílem motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu - nasycení; to zpravidla mívá podobnu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Motivy se dají dělit na terminální (cílové) a instrumentální. U terminálních motivů je vytyčen cíl a motiv trvá, dokud tohoto cíle není dosaženo, může se jednat například o povýšení. Instrumentální motivy jsou motivy, jimž nejde přiřadit jasně vyhraněný cíl. K těmto motivům patří třeba zájem o určitou oblast, například literaturu. (6)*

### 3.1.5 Stimul

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Někteří psychologové pojmy stimul a motiv striktně nerozlišují. Avšak zatímco motiv vychází z psychiky samotného člověka, stimul je působení na psychiku daného člověka z venčí, nejčastěji jednáním jiného člověka. (6)

### 3.1.6 Motivace

Jak už se dá odvodit z definice motivu, motivovat znamená: *že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Toto je velmi*

složité. Aby byl manažer schopný motivovat své zaměstnance, musí je velmi dobře znát. Pakliže se mu to podaří, bude motivace lidí působit, dokud bude činnost, jež po nich požaduje v souladu s jejich motivy. (7)

Stýblo o motivaci říká: *Snad všichni zaměstnanci, které chceme motivovat, potřebují věřit tomu, že jejich práce má smysl. Proto k vhodným motivačním nástrojům patří znalost vize a poslání organizace, její strategie a cíle, a to správně vysvětlené pro zaměstnance na konkrétní úrovni řízení.* (8)

### **3.1.7 Stimulace**

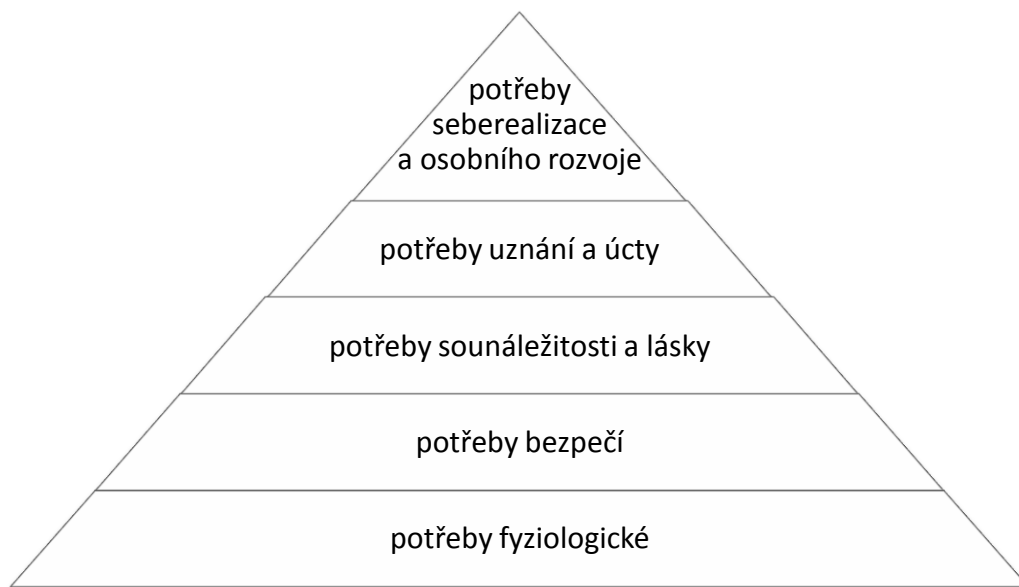
Pro stimulování lidí, o nich nemusíme vědět tolik jako pro motivování. Často se můžeme spolehnout na všeobecný motiv finanční odměny. Dokud budeme dodávat stimul, zaměstnanci budou pracovat v zájmu organizace, pakliže ale stimul přestane, musíme počítat s tím, že se žádoucí lidská činnost brzo zastaví. Všeobecně je stimulace jednodušší než motivace, ale zároveň je považována za méně efektivní. (7)

### **3.1.8 Maslowova teorie potřeb**

Jedná se asi o nejznámější motivační teorii. V odborné literatuře byly pochybnosti, zdali se dá tak všeobecná teorie lidského jednání využít v manažerské praxi. Zkušenosti ale ukázali, že přináší řadu cenných podnětů.

Podstatou Maslowovy teorie je uspořádání lidských potřeb do pyramidy. Jednotlivé stupně odrážejí důležitost určitých potřeb. Fyziologické potřeby nacházející se na podstavci pyramidy jsou nejdůležitějšími, potřeba seberealizace, nacházející se na vrcholku pyramidy, je nejméně důležitá. Potřeby vyšších stupňů vstupují do popředí až po naplnění potřeb stupňů nižších.

**Obrázek 1- Maslowova pyramida**



Zdroj: vlastní zpracování podle Mikuláščík M., 2007

**Potřeby fyziologické** - základní potřeby člověka pro přežití. Jedná se například o hlad nebo spánek.

**Potřeby bezpečí** - Jedná se o bezpečí fyzické a také o bezpečí ekonomické. Zajištění ekonomického bezpečí pro rodinu a zabránění náhlé změny při ohrožení sociálního a ekonomického postavení je pro většinu zaměstnanců velmi důležité. *Tato potřeba se aktivizuje zpravidla v období ekonomických a sociálních stagnací.*

**Potřeby sounáležitosti a lásky** - Mít místo kam člověk patří, zapadnout do týmu, být milován a milovat je pro člověka velmi důležité. Deficit této potřeby je považován za jeden z faktorů vyvolávající frustraci. Proto je vhodné věnovat vztahům na pracovišti pozornost.

**Potřeby uznání a úcty** - Pro mnoho zaměstnanců je významným cílem dosáhnout uznání, prestiže, statusu nebo sebeúcty.

**Potřeby seberealizace a osobního rozvoje** - Na vrcholu pyramidy je nalezení uspokojení z rozvoje osobních vloh a dosažení pocitu smysluplného života. (10)



## 3.2 Funkce managementu

### 3.2.1 Plánování

Před tím, než začne manažer něco tvořit, musí to naplánovat. Plánování je *cílově orientovaný rozhodovací proces*, tedy proces, jež vytyčuje cíle a postup jak jich dosáhnout. Truneček uvádí čtyři základní faktory, které musí být vzaty v úvahu a do plánu zahrnuty:

- Plánování cílů - *to znamená budoucích stavů organizace, kterých se management snaží dosáhnout.*
- Plánování akcí - *které znamenají specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů.*
- Plánování zdrojů - *které představují omezení, limity, ve kterých se organizace může pohybovat.*
- Plánování pravidel - *způsoby realizace plánů, které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout.*

Součástí efektivního plánu je zároveň prostor pro změny v případě, že by došlo ke změně vnitřních nebo vnějších podmínek. Vhodné je, pokud jsou plány rovnou zpracovány v několika variantách, které respektují možné budoucí podmínky. (11)

### 3.2.2 Organizování

Jde o cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem manažerské funkce organizování jsou organizační struktury. (11)

Organizační strukturou se myslí mechanismus ke koordinaci aktivit členů organizace. Bělohlávek uvádí, že organizační struktura umožňuje:

- *efektivní činnosti organizace a využití zdrojů,*
- *sledování aktivit organizace,*
- *přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,*
- *koordinaci činností různých složek organizace a různých oblastí činnosti,*
- *sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.*(5)

### 3.2.3 Řízení lidských zdrojů

Manažeři uskutečňují cíle podniku prostřednictvím podřízených. V současné ekonomice hraje lidský kapitál hlavní roli. Schopnost zajištění kvalitních pracovníků je jeden z klíčových faktorů vedoucích k úspěchu organizace. Manažeři by se měli zároveň snažit o rozvíjení znalostí a dovedností těchto pracovníků. V neposlední řadě je součástí řízení lidských zdrojů také hodnocení pracovníků a jejich odměňování. (11)

### 3.2.4 Vedení

Vedení je jedna z nejdůležitějších funkcí managementu. Jedná se o přímé i nepřímé usměrňování a koordinaci chování jednotlivců a kolektivů tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Přímým vedením se myslí příkazy a instrukce, nepřímým vedením pak motivace a stimulace. (11)

### 3.2.5 Kontrolování

Kontrolování umožňuje organizaci zhodnotit, v jakém stavu se právě nachází. Kontrolování se dá rozdělit do dvou pojetí. Prvním pojetím je kontrola chápána jakožto jednoduchý proces kontroly odchylky od plnění plánu. Druhý pohled chápe kontrolu jako systematický proces, který je součástí řídicí struktury. Zde se občas využívá termínu *controlling*.

Kontrolní proces se dělí na tyto fáze:

- *Získávání a výběr informací pro kontrolu*
- *Ověřování správnosti získaných informací*
- *Hodnocení kontrolovaných procesů*
- *Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt*
- *Zpětná kontrola (kontrola kontroly) (11)*

### 3.3 Nové funkce managementu

Ačkoliv klasické funkce tvoří stále základ činnosti každého manažera, pro dosažení co nejlepšího výkonu pracovníka v organizaci tyto funkce již dnes nestačí. Je potřeba vytvořit podmínky, které motivují pracovníky, aby odvedli v zájmu organizace co nejlepší práci. K tomu je potřeba širší spektrum schopností než původní čtyři funkce managementu. Mezi funkce přesahující tradiční úkoly managementu se řadí úloha motivovat a inspirovat zaměstnance, delegování pravomocí, podporovat své zaměstnance a správně s nimi komunikovat. (12)

#### 3.3.1 Motivace a inspirování zaměstnanců

I když bude manažer velmi efektivní v rozdělování práce a spravedlivý v odměňování svých podřízených, pakliže nezvládne u svých podřízených vyvolat zájem a vzbudit nadšení pro práci v organizaci, nebude dosahovat maximálních výsledků. *Nejlepší manažery lze přirovnat ke katalyzátorům činnosti organizace. Vytvářejí přesvědčivé, přitažlivé a inspirující firemní vize - obrazy budoucího stavu organizace, které přenášejí na své zaměstnance a jež je vedou či dokonce nutí k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší.* (12)

#### 3.3.2 Delegování pravomocí

Pro dosahování cílů organizace musejí manažeři spoléhat na schopnosti svých zaměstnanců. Pakliže manažer důvěřuje zaměstnancům pouze s rutinníma nebo jednoduchýma záležitostma a vykonává všechny náročnější úkoly za ně, ztrácí svůj čas, jenž by mohl být alokován efektivněji a zároveň brání zaměstnancům v jejich osobním rozvoji. Tím dělají špatnou službu jak podniku, tak i svým pracovníkům. (11)

Správné delegování je svěřování náročných úkolů s odpovídajícími potřebnými pravomocemi. Manažer by neměl delegovat úkoly jenom pro to, že je sám nechce dělat a neměl by delegovat zaměstnancům, kteří si to vyloženě nepřejí. Delegované úkoly by měli přinést zaměstnanci určité uspokojení a manažer by měl vytvářet prostředí, ve kterém budou pracovníci projevovat zájem o zvyšování svých pravomocí, odpovědnosti a o uplatnění svých schopností. Zároveň by neměl být při delegování zadán přesný a podrobný návod jak práci vykonat. Úspěšní manažeři dovolují svým zaměstnancům vykonávat i náročnou a důležitou práci a umožňují jim jí vykonávat samostatně. *Přes občasné obavy, že delegováním pravomocí na své podřízené je manažer přestává řídit, je pravdou opak. Co se mění, je pouze způsob, kterým je řídit.* (11)

### **3.3.3 Podpora**

Po dlouhou dobu bylo prací manažera vydávat rozkazy a dohlížet na jejich dodržování a vyvozovat případné personální důsledky za nesplněné úkoly. V současné době už není prací manažera být *hlídacím psem* ale koučem a kolegou, jež své zaměstnance podporuje. Jednou z hlavních částí podpory je vytváření příznivého pracovního prostředí, v němž budou odstraněny všechny překážky, které by bránili zaměstnancům vykonávat svojí práci na maximum. Další částí podpory je zajištění odpovídajícího zaškolení a tréninku a v zajištění potřebných zdrojů potřebných k výkonu požadovaných činností. Zároveň by se manažer měl snažit vytvářet atmosféru otevřenosti, kdy zaměstnanci nemají obavu přicházet za manažerem se svými otázkami anebo nápady. Vidí-li zaměstnanci že jim manažeři naslouchají, mají větší sklon uvažovat o nových věcech, o řešení problémů, možnostech úspor atd. (11)

### **3.3.4 Komunikace**

Komunikace patří ke klíčovým funkcím moderního managementu. V současné ekonomice dochází k rychlým změnám, které vyžadují vyšší rychlost komunikace. Manažeři jsou prvkem, co spojuje různé organizační části podniku. Zaměstnancům musí být komunikovány aktuální cíle, včetně současného stavu organizace na její cestě k těmto cílům. Pozvání na poradou či informování o finanční situaci firmy může nejen zlepšit chod firmy, ale i posílit důvěru a motivaci zaměstnanců. (11)

### 3.4 Osobnost manažera:

Podmínkou úspěšnosti manažera je splnění určitých osobnostních předpokladů pro řídicí činnost. Úspěšný manažer by měl disponovat vlastnostmi, které se běžně dělí na vrozené a získané studiem či praxí. Vrozenými je například temperament nebo inteligence. Získanými se pak většinou myslí odborné znalosti.

J. Truneček uvádí trochu jiný pohled a nastiňuje tři vzájemně propojené roviny:

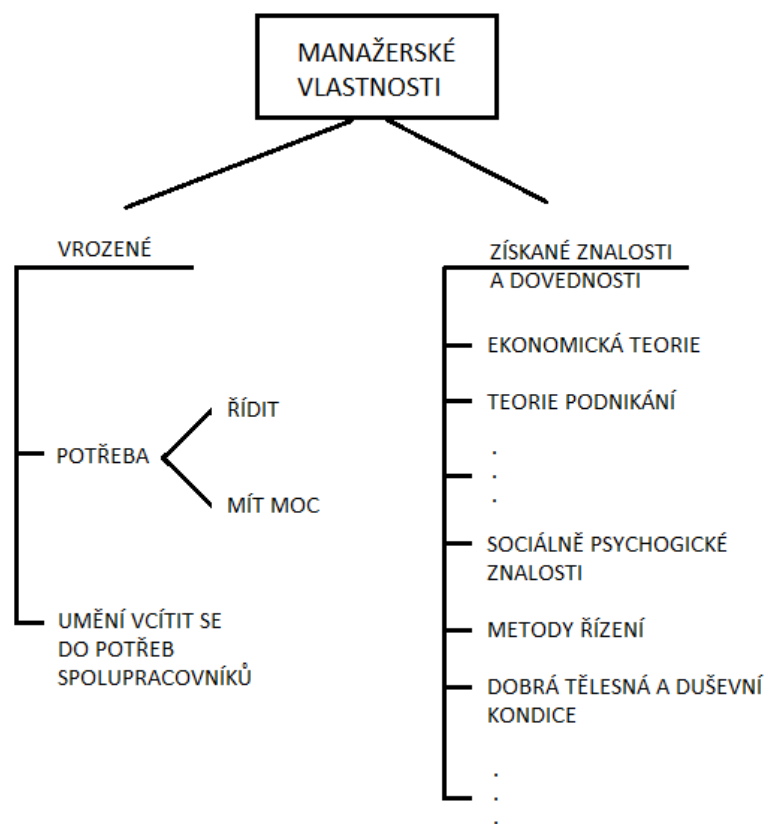
Potřeba řídit. Jen ti, co mají uspokojení z řízení ostatních, se můžou stát úspěšnými manažery.

Potřeba moci. Manažer musí mít vliv na ostatní, aby je mohl řídit.

Schopnost vcítit se. Manažer musí být schopný pochopit emoční reakce lidí v organizaci. (11)

Zároveň uvádí graf vlastností ideálního manažera.

**Obrázek 2 - Vlastnosti ideálního manažera**



Zdroj: J. Truneček, 1995

J. Urban rozděluje dimenzi odbornou a dimenzi personální. Odborná dimenze je většinou specifikovaná daným pracovním místem a organizací. Personální rozměr je ale universální. *Průzkumy i zkušenosti ukazují, že nejčastějším důvodem, proč manažeři ve své funkci selhávají (proč nejsou schopni dosáhnout svých cílů, udržet si svou pozici nebo získat pozici vyšší), není to, že nemají dostatečné odborné či technické schopnosti. Je jím to, že postrádají schopnosti lidské.* (12)

### **3.4.1 Indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové**

Indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové vychází z výzkumů psychiatra Carla Gustava Junga, který zkoumal chování lidí a usoudil, že rozdíly v chování lidí vycházejí z určitých vrozených rysů osobnosti. Každý v běžném životě preferuje určité psychické funkce a určitý způsob jednání, řešení problémů a komunikování. Mezi lidmi různých preferencí může docházet k vzájemnému nepochopení. Typickým příkladem může být setkání introverta s extrovertem na autobusové zastávce. Extrovert by nejraději navázal nezávaznou konverzaci, například o počasí, zatímco introvert by raději čekal na autobus mlčky. Je jasné, že v této situaci bude vznikat určité napětí. Právě pro odstranění napětí a nepochopení mezi lidmi vytvořili Katherine Briggsová a Isabel Myersová metodu pro určení osobnostního typu, jejímž úkolem je lidem přiblížit jejich vlastní uvažování, stejně tak jako uvažování jiných lidí a zlepšit vzájemné porozumění. Jedná se o dotazník Myers Briggs type indicator, jež je běžně označován zkratkou MBTI.

Výsledek dotazníku je popisný a jednotlivé preference nijak nehodnotí. Nedá se určit, že by určitý styl smýšlení byl lepší nebo horší. Každý styl má své silné stránky a slabé stránky. Dobrý manažer si musí být vědom svých povahových vlastností. Měl by umět své slabé stránky kompenzovat a silné stránky naplno využívat. Zároveň by měl umět jednat s lidmi opačných povahových vlastností, aby na pracovišti nedocházelo k nedorozumění. (17)

Metodika MBTI vymezuje čtyři dvojice povahových vlastností, běžně značených jednopísmennou zkratkou z angličtiny:

#### **Vnímání okolního prostředí: Introverze - (I) - Extroverze (E)**

Introverti jsou orientováni primárně na jejich vnitřní svět. Více se soustředí na nápady a koncepty, než na lidi okolo nich. Při navazování vztahů mnohdy působí plaše. Preferují hlubší vztahy s pár lidmi, než mělké vztahy s velkým množstvím lidí. Více jim vyhovuje tiché a klidné prostředí kde se můžou bez rušení soustředit na práci.

Extroverti jsou povětšinou orientováni na vnější svět, proto se také více zaměřují na lidi a reálné objekty. Jsou rádi ve společnosti a jednoduše navazují vztahy. Preferují být v "centru dění" a obklopeni lidmi. Extroverti v naší společnosti převažují, tvoří přibližně 75% populace. Vzhledem k tomu, že jednou z náplní práce manažera je komunikace s lidmi, dá se všeobecně říci, že extrovertní povaha je pro ně vhodnější. (17)

### **Získávání informací: Intuice (N) - Smysly (S)**

Lidé s převahou smyslového vnímání světa se zaměřují na současnou situaci. Více se zaměřují na reálný svět okolo nich. Nemají rádi nové problémy, ke kterým nejsou stanovené jasné pokyny. Věci raději používají, než zkoumají, jak fungují. Oproti tomu lidé s převahou intuice upřednostňují myšlenky, teorie a fantazii nad skutečným světem. Spíše než současnost je přitahuje budoucnost, co může být a nastat. Rádi zkoumají, jak věci fungují a jak by se dali vylepšit. Důvěřují intuici a rádi řeší nové problémy. (17)

#### Intuitivní typy jsou:

Konkrétní

Realističtí

Praktičtí

Empiričtí

Tradicionalističtí

#### Smyslové typy jsou

Abstraktní

Nápadití

Odvozující ze zkušeností

Teoretičtí

Originální

### **Zpracování informací: Myšlení (T) - Cítění (F)**

Tento rozměr vychází z přesvědčení, že lidé se při uvažování a rozhodování opírají buď o emocionální cítění, nebo analytické myšlení. Lidé myslícího typu preferují rozhodování objektivní a neosobní. Při rozhodování využívají striktně logiku. Váží si férovosti a spravedlnosti. Lidé cítícího typu se rozhodují více subjektivně, na základě svých osobních hodnot. Zároveň při rozhodování zohledňují dopad svých rozhodnutí na druhé. Váží si harmonických vztahů a schopnosti odpouštět. Jsou velice tolerantní. (17)

#### Typy s převahou myšlení:

Objektivní

Logičtí

Racionální

Kritičtí

Neústupní

Zvědavý

#### Typy s převahou cítění:

Subjektivní

Empatičtí

Soucíící

Přizpůsobivý

Tolerantní

Citliví

## Životní styl: Usuzování x Vnímání (J x P)

Vnímající lidé preferují věci v pohybu, otevřené, jež se můžou neustále měnit. Záležitosti uzavírají až v momentě, kdy je to nezbytně nutné. To jim poskytuje větší pružnost při řešení problémů. Zároveň ale v mnoha případech také rozhodnutí odkládají, nechtějí nic uspěchat a nechtějí se "vázat". Díky tomu lidé vnímajícího typu, plní závazky dost často až na poslední chvíli.

Usuzující osoby, preferují definitivní rozhodnutí, uzavřené projekty a jasně stanovená pravidla. Díky tomu jsou ve své práci méně pružní, ale zároveň jasně strukturovaní. Vždy jsou schopni říct, jak daleko na projektu jsou a kolik práce jim zbývá. Manažeři usuzujícího typu vždy očekávají, že podřízení budou přesně plnit termíny, jak byly zadány. (17)

### Usuzující typ:

Systematický

Plánující

Metodičtí

S prací začínají brzo

### Vnímavý typ:

Otevřený

Spontánní

Bezstarostný

Pracují až pod tlakem

Zkombinování čtyř charakteristik nám vniká 16 možných kombinací preferencí shrnutých v následující tabulce.

**Tabulka 2 - 16 osobnostních typů**

		Smysly		Intuice	
		Myšlení	Cítění	Myšlení	Cítění
Introverti	Usuzování	ISTJ	ISFJ	INTJ	INFJ
	Vnímání	ISTP	ISFP	INTP	INFP
Extroverti	Usuzování	ESTJ	ESFJ	ENTJ	ENFJ
	Vnímání	ESTP	ESFP	ENTP	ENFP

Zdroj: Vlastní zpracování

## Temperamenty

*Pojem temperament zahrnuje ty vlastnosti osobnosti, které určují formu a průběh duševních jevů jako doprovod chování, ale také jako formu a průběh chování samotného. Temperament je vrozený a dá se v průběhu života měnit jen obtížně. Čím je člověk starší, tím více se jeho temperament stává neměnným. (9)*

Teorie temperamentů metodologie MBTI navazuje na Jungovo učení a dále ho rozvíjí. Stanovuje čtyři typy temperamentu, pojmenované po řeckých bozích. Kombinace smyslů a



vnímání (SP) patří do Dionýsovského temperamentu. Lidé s preferencí smyslů a usuzování (SJ) spadají do kategorie Epimétheovského temperamentu. Jedná se o dva temperamenty, jenž, jsou v populaci nejvíce zastoupeny. Odhaduje se, že každý z nich má asi 38% populace. Největší konkrétní zastoupení mají povahy ISFJ a ISTJ, každá asi 12%.

Dva zbývající temperamenty jsou zastoupeny vzácněji a každý z nich má asi jen 12% populace, tedy každý ze zbylých temperamentů, obsahující čtyři povahové typy má v součtu stejné zastoupení, jako dva nejčastější samostatné povahové typy ISFJ a ISTJ. Jedná se o temperament Apollónský, který mají lidé s převahou intuice a citění (NF). Posledním temperamentem je Prométheovský temperament, do něž patří kombinace intuice a myšlení (NT). Z lidí s NT temperamentem je asi jenom jedna čtvrtina introvertů. To činí povahy INTJ a INTP vůbec nejvzácnějšími. (17)

#### Apollónský temperament; Idealista - zahrnuje typy INFJ, ENFJ, INFP a ENFP

Idealisté jsou velmi dobří v práci s lidmi, jsou empatičtí a velmi komunikativní. Snaží se o dobrou atmosféru a celkové zlepšování svého okolí. Jsou zaměřeni na budoucnost a na to co může být, než na to co zrovna je. Jejich nevýhodou je nízká průbojnost a jen výjimečně se dostávají do řídicích pozic. Pakliže se stanou manažery jejich typickým řídicím stylem je styl liberální. (17)

#### Prométheovský temperament; Racionalista - zahrnuje typy INTJ, ENTJ, ENTP, INTP

Racionalisté jsou velmi inteligenčně založení lidé. Dokážou velmi dobře myslet abstraktně a řešit komplikované úkoly. Podobně jako idealisti jsou více zaměřeni na potenciál v budoucnosti, než na to co zrovna je. Touží po osobní dokonalosti, neustále se snaží vzdělávat a zlepšovat. Jsou k sobě neobvykle kritičtí. V práci je zajímají skutečné dovednosti a znalosti pracovníků a nezajímají se o dosažené tituly či postavení. V komunikaci s lidmi jsou někdy až příliš strozí, oproštění od emocí, jež se u druhých nemusí setkávat s pochopením. (17)

#### Dionýsovský temperament; Hráči/Řemeslníci - zahrnuje typy ISTP, ESTP, ISFP, ESFP

Dobře se přizpůsobují situacím a rychle se učí novým věcem. Jsou impulzivní a dělají často věci dřív, než je promyslí. Bývají velmi zruční a umělecky nadaní. Jsou více zaměřeni na současnost a nezajímá se tolik o dlouhodobé cíle. Jsou velice soutěživí a když něco dělají, chtějí v tom být nejlepší. (17)

### Epimétheovský temperament; Strážci/Ochránci - zahrnuje typy ISFJ, ESFJ, ISTJ, ESTJ

Jsou tradicionalisti a rádi se drží zaběhnutých pravidel. Na rozdíl od Idealistů a Racionalistů uvažují spíše v rámci konkrétních problémů. Neradi řeší abstraktní problémy a neradi se odchyľují od plánu. Jsou spolehliví a loajální. Mají rádi pořádek a spořádanost. Rádi pomáhají druhým. Jejich nevýhodou je někdy nízká flexibilita. (17)

Pro lepší přehlednost jsou v následující tabulce vyznačeny jednotlivé temperamenty pomocí barevného stínování.

**Tabulka 3 - Temperamenty**

		Smysly		Intuice	
		Myšlení	Cítění	Myšlení	Cítění
<b>Introverti</b>	<b>Usuzování</b>	ISTJ	ISFJ	INTJ	INFJ
	<b>Vnímání</b>	ISTP	ISFP	INTP	INFP
<b>Extroverti</b>	<b>Usuzování</b>	ESTJ	ESFJ	ENTJ	ENFJ
	<b>Vnímání</b>	ESTP	ESFP	ENTP	ENFP

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda:

**Zeleně:** Prométheovský temperament; Racionalista

**Červeně:** Epimétheovský temperament; Strážci/Ochránci

**Žlutě:** Dionýsovský temperament; Hráči/Řemeslníci

**Modře:** Apollónský temperament; Idealista

### **3.5 Styly manažerské práce**

Neexistuje styl vedení, jež by mohl být univerzálně označen za nejlepší. Každý ze stylů má své silné stránky a slabé stránky. Zároveň pro různé situace nebo různé podřízené může být nejlepší jiný styl řízení. V krizových situacích se vyplatí více využívat direktivního stylu vedení, ale v dlouhodobém horizontu způsobuje tento styl ztrátu kreativity. Nejlepší manažeři jsou si schopni osvojit více stylů vedení a aplikovat ten, který je zrovna nejvhodnější. Většina manažerů, ale tuto schopnost neovládá a uchyluje se ke stylu, který je pro ně nejjednodušší. Styl řízení, jež manažer aplikuje, se dá rozpoznat pomocí sociologického výzkumu, nejčastěji pak dotazníkovými metodami, rozhovory a pozorováním.

(8)

#### **3.5.1 Styl řízení založený na využívání pravomoci**

Jedná se o rozdělení stylů řízení na základě toho, s jakou intenzitou využívají vedoucí pracovníci svojí moc vůči podřízeným

##### **Autokratický styl**

Veškerá rozhodnutí činí manažer. Vymezuje úkoly a určuje podrobný plán plnění. Komunikuje ve vertikální podobě, kompletně prosazuje své názory pomocí příkazů. Od zaměstnanců pouze očekává, že budou informovat jak plní plán. Jakákoliv kreativita, individualita a seberealizace je potlačena. Podřízené manažer stimuluje na základě metody cukru a biče, tedy odměny a postihu. Výhodou tohoto stylu řízení je malá časová náročnost, a stabilní výkonnost.

##### **Demokratický (participativní) styl**

Vedoucí vytváří podmínky pro spoluúčast na řešení problému. Úkoly a postupy práce rozděljuje ve spolupráci s podřízenými. Neformálně koordinuje a kontroluje. Výhodou je prostředí, v kterém jsou lidé iniciativní a motivovaní. Nevýhodou je časová náročnost při řešení problémů, jelikož vyžadují kolektivní účast.

##### **Laissez-faire (liberální) styl**

Styl, ve kterém má práce volný průběh. Skupina se řídí, rozhoduje a kontroluje sama. Práci manažera je pouze podporovat pracovníky, informovat o důležitých věcech, pomoci při

překonávání překážek a zprostředkovávání komunikace. Výhodou je možnost vysoké kreativity a seberozvoje. Nevýhodou je pak potenciální dezorganizace a nízká efektivita. (9)

### 3.5.2 Teorie X a teorie Y

Autorem teorie X a Y je profesor managementu na MIT, Douglas McGregor. Teorie vychází z pohledů manažerů na podstatu lidí a z toho vycházející způsob, jak lidi řídit.

Podle představ o člověku dle teorie X, je člověk od přírody líný a má odpor k jakékoliv práci. Proto musí být k práci nucen. To je činěno buď stimuly za splněnou práci, nebo tresty za práci nesplněnou. Zároveň jsou tito lidé velice nespolehliví, nesamostatní a velice neradi přijímají odpovědnost. Musí být neustále vedeni a kontrolováni. Pokud tito pracovníci nejsou dostatečně řízeni, budou se snažit pouze o uspokojování svých vlastních potřeb a vlastních cílů, nikoliv potřeb a cílů podniku.

Protikladem jsou představy o člověku, spadající do teorie Y. Tato teorie předpokládá, že práce je pro člověka přirozená. Lidé považují práci za příležitost pro seberozvoj, nezávislost a možnost realizovat se. Více než finanční odměna je pro člověka důležité děláni práce, jež přináší užitek, možnost pracovat tvořivě nebo pocit důležitosti. Lidé rádi přijímají odpovědnost a samostatnost v plnění úkolů. (6)

Manažer má tendenci jednat s lidmi na základě převažujícího typu pohledu.

*Tento přístup představuje spíše populární než vědeckou teorii. Je založen na principu tzv. sebenaplňujícího proroctví, kde očekávání určitého typu chování - v tomto případě ze strany nadřízeného - po čase toto chování u jeho podřízených skutečně vyvolá. (13)*

### 3.5.3 Likertovy systémy managementu

Profesor Rensis Likert na University of Michigan po 30 let studoval chování a styly manažerů. Ze svých závěrů vytvořil koncepci Likert čtyři systémy managementu.

#### 1. systém - exploativně autoritativní

Manažeři tohoto stylu nedůvěřují svým zaměstnancům, a proto je motivují téměř výhradně negativně, tedy pomocí postihů a trestů. Odměn využívají jen vzácně. Komunikace probíhá pouze vertikálně směrem dolů. Rozhodování je vysoce autoritativní probíhající zásadně na vrcholu.

## **2. systém - laskavě autoritativní**

Manažeři tohoto stylu důvěřují svým podřízením a spoléhají na ně. Částečně uplatňují delegování, ale vždy s kontrolou. Motivování probíhá jak formou trestů, tak i formou odměn. Komunikace je vertikální ale obousměrná. Manažer je ochotný poslouchat názorům svých podřízených, ale rozhodnutí činí vždy sám.

## **3. systém - konzultativní**

Tento styl podporuje obousměrnou komunikaci. Specifická rozhodnutí jsou delegována na nižší úroveň, zatímco důležitá rozhodnutí jsou prováděná na nejvyšších úrovních. Manažeři naslouchají svým podřízeným a důvěřují jejich radám. Tresty se používají jen v nezávažnějších případech, daleko více se spoléhá na pozitivní motivování odměnami.

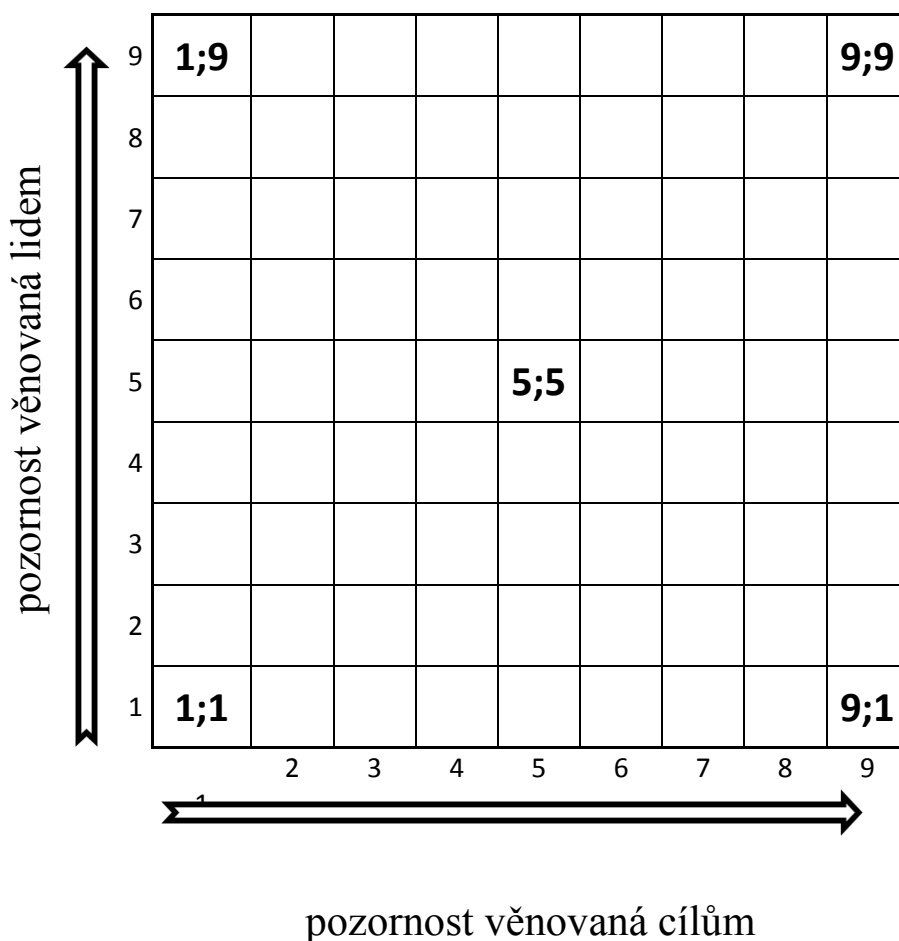
## **4. systém - participativně skupinový**

Manažer zcela důvěřuje svým podřízeným. Participace na řešení úkolů je založena na vysokém stupni týmové práce a komunikaci, která probíhá jak mezi manažery, tak mezi podřízenými. Úkolem manažera je stanovit cíle a vytvořit příznivé klima pro práci. Likert došel ve svých výzkumech, že manažeři řídicí tímto stylem dosahují nejlepších výsledků. (11)

### **3.5.4 Manažerská mřížka (systém GRID)**

Tento model hodnocení manažerského stylu vytvořil R. Blake a J. Mouton v roce 1964. Model v původní podobě definuje 5 různých manažerských stylů založených na zájmu o lidi a zájmu o výrobu. Tyto styly jsou zaneseny do mřížky, kdy na ose X je zájem o výrobu a na ose Y je zájem o lidi. Zájem je hodnocen od bodu 1 - nejnižší zájem, až po bod 9 - nejvyšší zájem. (14)

Obrázek 3 - Mřížka GRID



**(1,1) Ochuzující manažer** - někdy také nazývaný volný průběh. Vedoucí se nezajímá ani o výrobu ani o potřeby svých podřízených. Hlavní starostí tohoto manažera je nebýt zodpovědný za žádné chyby. Nesnaží se zefektivnit výrobu, jelikož by to mohlo přinést problémy se zaměstnanci, ani se nesnaží měnit vztahy se zaměstnanci, jelikož by to mohlo způsobit problémy s výrobou. Snaží se stát mimo konflikty a být nestranný. Tento manažer většinou nevěří v žádný možný kariérní postup a ani se neztotožňuje s cíly organizace. Snaží se pouze natolik, aby na svém místě přežil a nedostal se do problémů.

**(1,9) Manažer venkovského klubu** - zajímá se pouze o zaměstnance a nezajímá se o výrobu. Věnuje se potřebám lidí, aby vytvořil vztahy, které povedou k přátelské organizační atmosféře. Manažer tohoto stylu chce být hlavně oblíbený. Snaží se vyhýbat konfliktům a hledá kompromisy přijatelné pro všechny. Pokud by to porušilo mezilidské vztahy, může dojít i k zavrnutí návrhů na pozitivní inovaci v organizaci. Manažer spoléhá, že spokojení zaměstnanci odvedou očekávanou práci a dosáhnou uspokojivé výše produkce.

**(9,1) Autoritativní manažer** - dříve nazývaný plantážník. Hlavním zájmem manažera uplatňující tento styl je maximalizace výkonu. Věnuje pouze minimální pozornost potřebám zaměstnanců a považují je pouze za výrobní prostředek. Motivace je snížena pouze na úroveň soutěžení mezi pracovníky, kdo dosáhne vyššího výkonu. Jakákoliv kreativita je potlačena. Využívá své autority k diktování lidem, co a jak mají dělat. Důsledně kontroluje své pracovníky a tvrdě potlačuje jakýkoliv odpor.

**(5,5) Manažer uprostřed cesty** - má střední zájem o výrobu a střední zájem o zaměstnance. Manažer tohoto stylu balancuje mezi dosahováním pracovního výkonu na jedné straně a udržení morálky lidí na straně druhé. To se jim ovšem ne vždy pořádně daří. Snaží se držet odzkoušených technik a vyhýbá se nevyzkoušeným nebo riskantním technikám. Při hledání kompromisních řešení často dochází ke konfliktům, místo přijímání správných rozhodnutí.

**(9,9) Týmový manažer** - má velký zájem jak o zaměstnance, tak o výrobu. Snaží se propojit zájmy zaměstnanců se zájmy organizace. Dosahuje maximálních pracovních výsledků motivováním a zaujetím lidí. Snaží se u zaměstnanců inspirovat oddanost. Podporuje kreativitu. Využívá společného řešení problému se zaměstnanci. Manažeři tohoto stylu jsou otevřeni všem možnostem a jsou pružní a citliví na změny.

Styl (1,1) ochuzující manažer je považován za nejhorší možný a manažer praktikující tento styl organizaci vyloženě škodí. Styl (9,9) týmový manažer, je považován za ideální. Ovšem dosažení hodnocení 9 na obou stupnicích je velice obtížné. Většina manažerů dosáhne hodnocení někde okolo středu mřížky.

#### **Dva dodatečné styly:**

V roce 1991 byl původní model doplněn o další dva styly, oportunistický a paternalistický. Ty vzhledem k jejich specifčnosti již nejsou zaneseni do mřížky.

**Oportunistický manažer** - využívá jakéhokoliv stylu v mřížce za účelem dosažení vlastních cílů, většinou lepšího platu anebo povýšení. Napodobuje styl, který je v organizaci zrovna žádaný a nebo se přizpůsobuje situaci, aby pro sebe dosáhl maximální výhody. Při jednání s různými lidmi může manažer využívat rozdílných stylů, a tudíž nemá fixní místo na mřížce.

**(9 + 9) Paternalista manažer** - kombinuje styl autoritativního manažera se stylem manažera venkovského klubu. Má vysoký zájem o dosahování výkonu i o lidi. Nejedná se však o skutečnou integraci jako u týmového manažera. Zaměstnanci nejsou chápáni jako skuteční kolegové na stejné úrovni. Manažer se staví do pozice "já vím všechno nejlíp".

Dobrá a loajální práce je odměňována ale neposlušnost nebo zpochybňování názorů manažera je trestáno. (14)

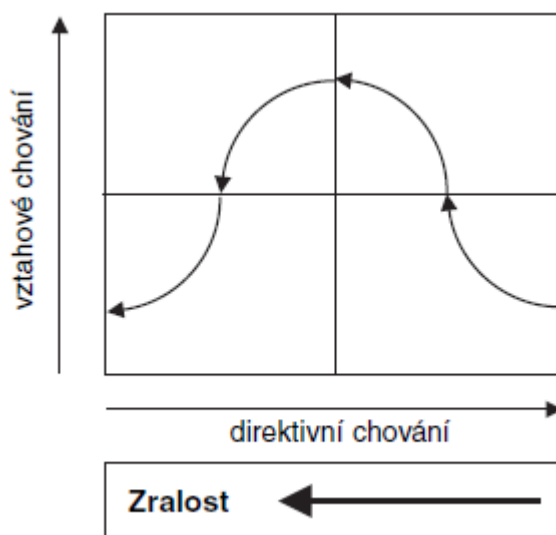
### 3.5.5 Situační vedení

Týmový styl vedení nemusí být v každé situaci ten nejvhodnější. Správný styl řízení je určovaný situací a pracovníky. Ve vědeckém výzkumu může být vhodné využít volných stylů řízení, které více podpoří kreativitu. Zároveň se očekává, že vědecký pracovník bude sám dostatečně motivovaný k vykonávání jeho výzkumu. Naopak například v záchranných složkách, kde jde často o lidský život, není čas na konzultování každého názoru a je lepší využít autoritativnějšího přístupu.

Při volbě způsobu vedení hledíme na *zralost* pracovníků. Dostatečné schopnosti a motivaci řadíme do *zralosti pracovní*. Kromě této zralosti je ještě *zralost psychologická*, která spočívá v tom, zdali je pracovník připraven přijmout odpovědnost za svěřený úkol. Optimálně by měl manažer volit způsob vedení, jež bude rozvíjet zralost pracovníků.

Chování manažera popisujeme ve dvou dimenzích. Podobně jako v teorii GRID vyneseme na osu Y zaměření na lidi, zde označené jako *vztahové chování* a na osu X zaměření na úkoly, zde označené jako *direktivní chování*. Tyto osy jsou pak doplněné o *zralost pracovníků*.

Obrázek 4 - Situační vedení



Zdroj: Tuneček J., 1995

V pravém dolní rohu se nachází styl **příkazování**. Tento styl je vhodný pro lidi nezralý, které je potřeba při plnění úkolu vést krok za krokem. Zároveň je na ně potřeba neustále dohlížet.



V pravém horním rohu se nachází styl **přesvědčování**. S přibývajícím zralostí pracovníka, by se měl měnit i způsob přístupu vedoucího. Vzhledem k tomu, že již pracovníci dosáhli určité úrovně dovedností, může se vedoucí zajímat více o interpersonální stránku. V této fázi již bude manažer vysvětlovat pracovníkům svá rozhodnutí a bude se je snažit motivovat.

V levém horním rohu se nachází styl **participování**. Jak se zaměstnanci postupně učí dovednostem potřebným pro plnění úkolů a zároveň se stávají motivovaní pro práci bez dohledu, vedoucí může nechávat plnění úkolů čím dál tím víc na nich a upouštět od direktivního řízení.

V levém dolním rohu se nachází **delegování**. V této fázi je pracovník již zralý jak odborně, tak i psychologicky. Zvládá plnit úkoly kompletně bez zásahů vedoucího. Vedoucí už pouze pomáhá v případě nesnáží a věnuje se strategickým cílům podniku.

Dle této teorie je hlavním posláním vedoucího rozvíjet zralost u svých podřízených, rozvíjet jejich dovednosti, dovednosti, sebedůvěru a motivaci. V závěrečné fázi, tedy ve fázi delegování je již tým schopný plnit cíle organizace samostatně. (15)

### 3.5.6 Teorie cesta-úkol

Teorie cesta-úkol je vystavěna na teorii expektance, která říká, že motivace vzniká, je-li pracovní úsilí završeno adekvátním výkonem a tento výkon následován odměnou. Tato teorie se zabývá tím, jak vedoucí mohou ovlivnit:

- *expektanci podřízených*
- *instrumentality odměn*
- *valence odměn*

Chování vedoucího je přijímáno, pokud je pracovníci chápou jako cestu k budoucí spokojenosti, například dosažením odměny, uznání atd. Chování motivuje zaměstnance pokud:

1. *odstraňuje bariéry, které brání plnění úkolů*
2. *poskytuje návod a podporu, které pracovníci potřebují*
3. *spojuje odměnu se splněním úkolu* (16)

Vedoucí využívá několika různých stylů vedení v závislosti na situaci:

1. **Direktivní.** Vedoucí nařizuje a ukazuje cestu a podřízení se nepodílejí na rozhodování
2. **Podporující.** Vedoucí je přátelský a zajímá se o své podřízené jako o lidi.
3. **Participativní.** Vedoucí žádá a dostává od podřízených nápady a názory, které pak využívá v rozhodování
4. **Orientované na dosažení cílů.** Vedoucí pro své podřízené vytváří podnětné cíle a projevuje jim důvěru, že jsou schopni tyto cíle splnit.(2)

**Tabulka 4 - Efektivnost stylů vedení**

<b>Styl vedení</b>	<b>Situace, ve které je nejefektivnější</b>
<b>Direktivní</b>	Pracovníci s vnějším místem kontroly nebo s nízkou pracovní schopností práce na nejasných úkolech.
<b>Podporující</b>	Práce na stresujících, frustrujících nebo nepříjemných úkolech.
<b>Participační</b>	Pracovníci s vnitřním místem kontroly a pracovníci zaujatí nejasným úkolem.
<b>Orientovaný na dosažení cílů</b>	Práce na nejasných a neopakovatelných úkolech

Zdroj: Bělohávek F., 1996

### 3.5.7 Reddinova teorie 3D

I tato teorie vychází z orientace na lidi nebo na úkoly. Tu ovšem Reddin doplnil ještě o účinnost používaného stylu řízení, kde se projevuje organizační struktura, celkové klima ve firmě, nároky práce, uplatňované postupy a všechny interpersonální interakce. Teorii 3D lze znázornit do přehledné tabulky:

<b>Styly s nízkou účinností</b>	<b>Základní styl řízení</b>	<b>Styly s vysokou účinností</b>
<p><b>Zbabělec</b> Bojí se změnit systém, i kdyby byl v dané situaci prospěšnější</p>	<p><b>Postupový</b> Je orientovaný metodicky, preferuje stabilitu.</p>	<p><b>Byrokrat</b> Nesmlouvavý hlídač určitých pravidel</p>
<p><b>Apoštol líbivosti</b> Považuje spokojenost na pracovišti za svojí prioritu (i z důvodů vlastní oblíbenosti)</p>	<p><b>Vztahový</b> Klade důraz na vztahy</p>	<p><b>Podporovatel</b> Orientuje se na podporu a rozvoj pracovníků jako předpoklad dlouhodobého kvalitního výkonu.</p>
<p><b>Autokrat</b> Pracovníky přetěžuje. V kontrole a řízení je nekompromisní.</p>	<p><b>Úkolový</b> Orientuje se pouze na plnění úkolů, bez ohledu na pracovní atmosféru.</p>	<p><b>Tvůrce</b> Je orientovaný na úkol, ale snaží se vytvářet motivační atmosféru a zvyšovat iniciativu.</p>
<p><b>Kompromisník</b> Vyhýbá se střetům a konfrontacím, mnohdy působí jako nerozhodný.</p>	<p><b>Integrující</b> Snaží se o respektování lidí i pracovních úkolů.</p>	<p><b>Integrátor</b> V rozhodování a řízení podporuje spolupráci, a vytváří u podřízených pocit odpovědnosti za plnění úkolů.</p>

Zdroj: vlastní zpracování podle Mikuláščík M., 2007

## **4 Praktická část**

Cílem praktické části diplomové práce je aplikování poznatků z teoretické části a provedení analýzy stylu řídicí práce manažerů ve vybraném podnikatelském subjektu - společnosti Steilmann Praha, spol. s r. o. Na základě této analýzy vyvodit závěry a případné doporučení pro manažery.

### **4.1 Představení společnosti Steilmann**

Pro zpracování analytické části diplomové práce byla vybrána společnost Steilmann Praha, spol. s r. o, jež je českou odnoží koncernu Steilmann Holding.

Společnost Steilmann Gruppe byla v Německu založena v roce 1958 panem Klausem Steilmannem. Již po 5 letech působnosti na trhu se společnost stala největším výrobcem pláštěů v Německu. Od 80. let pak jeden z největších evropských oděvních podniků v Evropě. V roce 2006 převzala firmu společnost Steilmann Holding AG.

Steilmann Holding se soustředí na poskytování komplexních zákaznických řešení od výzkumu a vývoje až po prodejní servis. Výrobní základny má skupina na 3 kontinentech a dosahuje ročního obratu 4 miliardy eur.

Steilmann Praha, spol. s r. o. byl založen v roce 1993 paní Annou Motlíkovou, jež od té doby stojí v čele společnosti. Stejně jako Steilmann Gruppe se v roce 2006 stala členem Steilmann Holding AG. Steilmann Praha je výhradním importérem produktů koncernu Steilmann do České republiky a na Slovensko. Od roku 1999 také provozuje síť vlastních maloobchodních prodejen čítající v současnosti 19 poboček. Zboží je ovšem dostupné i na dalších místech díky smlouvám s obchodními partnery. Díky tomuto systému jsou produkty firmy Steilmann zastoupeny v nákupních zónách, obchodních domech či specializovaných obchodech v centrech jednotlivých měst. Steilmann Praha je dodavatelem profesního oblečení pro management a obchodní zástupce Škoda Auto, ING, Agrofert Holding, Hyundai Motor Czech a dalších. Steilmann Praha je také smluvním partnerem mnoha sportovců, například České fotbalové reprezentace, AC Sparta Praha a Českého Daviscupového týmu. Společnost dosahuje obratu 180 milionů Kč.

## 4.2 Vybraní manažeři

Pro provedení výzkumu byli vybráni manažeři, jež řídí alespoň čtyři podřízené. Celkem bylo osloveno pět manažerů, z nichž souhlasili čtyři.

Všichni manažeři mají vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření. Na přání manažerů zachovat anonymitu budou jednotliví manažeři označováni pouze písmeny "A", "B", "C", "D".

- Manažer "A" je 57letý muž. Pracuje v obchodním oddělení a pro společnost pracuje již 16 let. Jedná se o nejstaršího manažera v organizaci.
- Manažer "B" je 39letý muž pracující v obchodním oddělení. Pro společnost pracuje 15 let. Ke společnosti nastoupil na pozici řadového zaměstnance hned po škole a na pozici manažera byl povýšen před 6 lety.
- Manažerka "C" je 39letá žena. Pracuje v účetním oddělení a pro společnost pracuje 10 let, na pozici nastoupila již, jako manažerka.
- Manažer "D" je 43letý muž. Pracuje v marketingovém oddělení a ve společnosti pracuje 8 let. Jako jediný nepochází z Prahy.

## 4.3 Sběr dat

K získání dat pro praktickou část je využito dvou metod: dotazníků a řízeného rozhovoru. Na určení osobnosti byl manažerům předložen dotazník "Indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové" neboli MBTI (příloha 1). Dále jim byl předložen přeložený dotazník "The Blake and Mouton Managerial grid - Leadership self assessment questionnaire" na zjištění jejich orientace na cíle anebo lidi (příloha 2).

Druhou metodou je strukturovaný rozhovor. Vychází z předem připraveného seznamu otázek, jež jsou pokládány v přesně daném pořadí. Účelem je získání kvalitativních informací o řídicím stylu manažerů. S manažery probíhaly rozhovory osobně, při setkání v budově společnosti. Manažeři byli ujištěni o anonymitě a souhlasili s nahráváním rozhovoru, aby později mohl být přesně přepsán do diplomové práce.

### 4.3.1 Dotazníky GRID

Teorie GRID byla zvolena pro zjištění na kolik se manažer orientuje na cíle a na kolik se orientuje na lidi. Teorii GRID vytvořili pánové Blake a Mouton a je blíže popsána v teoretické části práce. Manažerům je předložen dotazník "The Blake and Mouton Managerial grid - Leadership self assessment questionnaire". Jedná se o typizovaný dotazník, ale je nutné zmínit, že se jedná o sebe-hodnotící dotazník a tudíž zde může docházet k subjektivnímu zkreslení.

Manažerům byl dotazník zaslán e-mailem společně s instrukcemi pro vyplnění. V následující tabulce je zaneseno skóre dosažené jednotlivými manažery v dotaznících. Blíže jsou tyto údaje rozebrány v kapitole zhodnocení výsledků a doporučení.

**Tabulka 5 - Výsledek GRID dotazníku**

Manažer	Orientace na lidi	Orientace na cíle
A	3,6	7,6
B	5,4	6,2
C	6,2	6,4
D	6,8	4,4

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.2 Dotazníky MBTI

Pro zjištění osobnostního typu byl zvolen dotazník "Indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové" (MBTI). Jedná se o typizovaný dotazník metodiky MBTI která je blíže popsána v teoretické části práce. Manažerům byl dotazník opět zaslán e-mailem společně s instrukcemi pro vyplnění.

V následující tabulce jsou zaneseny výsledky z dotazníku MBTI.

**Tabulka 6 - Výsledky MBTI dotazníku**

Manažer	Extroverze (E) vs. Introverze (I)	Intuice (N) vs. Smysly (S)	Myšlení (T) vs. Cítění (F)	Usuzování (J) vs. Vnímání (P)
A	E	N	T	J
B	I	S	F	J
C	E	S	T	J
D	E	S	F	J

Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.3.3 Rozhovor s manažerem "A"**

#### **Jak byste popsal/a svůj styl řízení lidí?**

Asi by se můj styl řízení dal považovat za autoritativní, ale myslím si, že má autorita je přirozená. Vykonávám tuto práci již dlouho a pracuji s týmem výrazně mladších lidí, tudíž si myslím, že mé zkušenosti a praxe vyvolávají přirozenou autoritu. Mnoho mých podřízených má skvělé teoretické znalosti a určitě rád vyslechnu jejich názory, ale mé zkušenosti z praxe ukazují, že realita je často jiná než teorie z knih. Proto jim dávám jasné instrukce jak postupovat a na co si dát při plnění úkolů pozor.

#### **Jakým způsobem a jak často se zaměstnanci komunikujete?**

Osobně komunikuji se zaměstnanci, jen když jim zadávám práci, nebo když mi prezentují postup v plnění úkolů na poradách, jež máme jednou týdně. Vzhledem k mé pracovní vytíženosti kdy jsem často na jednáních, probíhá většina mé komunikace pomocí e-mailů, jež můžu vyřizovat, když mám čas. Samozřejmě, je-li to nutné tak mi můžou zaměstnanci zavolat, nebo když mě zastihnou tak za mnou osobně přijít. Moje vytíženost je taky jeden z dalších důvodů, proč se snažím stanovovat úkoly naprosto jednoznačně a detailně, ušetří mi to mnoho pozdějších dotazů.

#### **Seznamujete své zaměstnance s důvody svých rozhodnutí a s cíli podniku?**

Mé rozhodnutí jsou vždy v souladu s cíli podniku a to je maximalizace zisku a pozice na trhu. Věřím, že mým zaměstnancům je to jasné.

#### **Delegujete některá práva a povinnosti na své podřízené?**

Většinou k tomu nevidím důvod. Zaměstnanci ode mě dostávají různé úkoly, ale vlastní práci si dělám zásadně sám. Za svou práci nesu plnou zodpovědnost a po zaměstnancích bych musel vše důkladně kontrolovat, z mé zkušenosti je jednodušší si danou práci udělat sám.

#### **Motivujete nějakým způsobem své zaměstnance?**

Zaměstnanci dostávají za svou práci mzdu, která si myslím, že je v naší společnosti více než adekvátní. Za to očekávám jejich plné nasazení. Za určitý druh motivace by se

možná dalo považovat, že každý měsíc vyhlašuju nejlepšího zaměstnance, věřím, že to vzbuzuje mezi zaměstnanci soupeřivost, kterou považuji za žádoucí.

### **Kontrolujete práci svých zaměstnanců?**

Jednou týdně je porada, kdy kontroluji, jak zaměstnanci pokročili. Myslím si, že řádná kontrola je způsob jak předcházet chybám, zároveň se ujistím, že zaměstnanec není s plněním úkolu v časovém skluzu.

### **Jak řešíte, udělá-li zaměstnanec chybu?**

Uvědomuji si, že každý může dělat chyby. Ale jak již jsem zmínil u minulé otázky, důkladná kontrola by měla předejít většině chyb. Zaměstnanci by si měli práci sami po sobě důkladně kontrolovat. Zároveň já provádím kontroly na poradách. Díky tomu se našemu oddělení významné chyby naštěstí vyhýbají a ty menší řeším pokáráním před ostatními zaměstnanci. Věřím, že to je dostatečné poučení, aby dotyčný již chybu neopakoval. Samozřejmě kdyby nastala velká chyba tak by se musela asi řešit srážkami na mzdě anebo krajně propuštěním.

### **Pakliže vzniknou na pracovišti nějaké spory nebo konflikty, jak je řešíte?**

Od zaměstnanců očekávám naprostou profesionalitu. Netoleruji jakékoliv osobní spory, urážky nebo posměšky. Na pracovišti musejí jít emoce z cesty. Zaměstnanci nereprezentují jenom sebe, ale zároveň celou společnost. Vidím-li nepatřičné chování, daného zaměstnance konfrontuji, aby své chování napravil.

### **Podporujete u zaměstnanců odborný a kariérní růst?**

Od zaměstnanců očekávám, že se budou sami vzdělávat a rozvíjet. O podpoře kariérního růstu jsem ani nijak nepřemýšlel, ale základem k povýšení je určitě náležitě plnění všech úkolů a loajalita podniku.

### **Jakou máte představu o ideálním pracovníku?**

Rozhodně od pracovníků očekávám profesionalitu, svědomitost a pečlivost při plnění úkolů. Zároveň mám rád zaměstnance, jež jsou schopni dobře plnit úkoly, bez zbytečného



kladení milionů otázek. Určitá soutěživost a chuť zlepšovat se je určitě také důležitá. Loajalita firmě je pak pro mě samozřejmost.

#### **4.3.4 Rozhovor s manažerem "B"**

##### **Jak byste popsal/a svůj styl řízení lidí?**

Demokratický a vysvětlující. Vždy se snažím zaměstnancům danou problematiku nebo úkol důkladně vysvětlit a vždy je zahrnuju do rozhodování. Jak se říká, víc hlav víc ví. Konkrétní vedení jednotlivých zaměstnanců pak záleží značně na daném jedinci, jeho osobnosti a zkušenostech. Jsou zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti noví a musejí být přesněji instruováni a častěji kontrolováni a jsou zaměstnanci, s nimiž se znám již dlouho a plně jim důvěřuji, že svojí práci zvládnou sami, bez mého dohledu.

##### **Jakým způsobem a jak často se zaměstnanci komunikujete?**

Podle potřeby. Nemáme nijak pevně stanovené schůzky, kdokoliv může přijít do mé kanceláře a kdykoliv se s čímkoliv na mě obrátit. Celkově se dá říct, že jsem člověk, co preferuje osobní jednání nad telefony nebo e-maily. Pakliže je potřeba se zaměstnanci něco řešit, tak za nimi přijdu, nebo je pozvu k sobě do kanceláře, je-li to nutné, klidně i několikrát denně. Myslím, že osobně si daný problém vysvětlíme nejlépe.

##### **Seznamujete své zaměstnance s důvody svých rozhodnutí a s cíli podniku?**

Jak jsem již zmiňoval, daný problém se snažím zaměstnancům důkladně vysvětlit, což zahrnuje i vysvětlení cílů, jichž se právě snažíme dosáhnout. K rozhodnutí pak většinou s podřízenými dospějeme společně, tudíž znají jeho důvody.

##### **Delegujete některá práva a povinnosti na své podřízené?**

Určitě ano, obzvláště na mé zkušenější podřízené. Když se nemusím zabývat lehčími úkoly, můžu se plně soustředit na ty složitější.

##### **Motivujete nějakým způsobem své zaměstnance?**

Své podřízené se snažím často chválit a povzbuzovat. Věřím, že osobní pochvala je skvělý motivátor a zároveň zlepšuje atmosféru v kolektivu.

### **Kontrolujete práci svých zaměstnanců?**

To záleží na typu práce a na konkrétním zaměstnanci. Jsou zaměstnanci, které znám dlouho a plně jim důvěřuji a jsou zaměstnanci, které radši občas zkontroluji. Byl bych nerad, kdyby docházelo k nějakým zbytečným chybám. Na druhou stranu si nemyslím, že by nějaké pedantské kontroly byly potřeba. Moji podřízení vědí, že se na mě můžou kdykoliv obrátit, mají-li s čímkoliv problémem.

### **Jak řešíte, udělá-li zaměstnanec chybu?**

Věřím, že nikdo nedělá chyby naschvál. Nevidím důvod za to někoho postihovat. Většinou se pouze snažím danou chybu napravit, nebo je-li to možné, nechat danou chybu napravit zaměstnanec co jí způsobil. Tím se má možnost poučit, aby se již stejné chyby v budoucnu nedopustil. Samozřejmě se bavíme o běžných chybách, kdyby zaměstnanec způsobil něco opravdu velkého, tak by byl asi propuštěn, ale to už bych neřešil já, ale mí nadřízení.

### **Pakliže vzniknou na pracovišti nějaké spory nebo konflikty, jak je řešíte?**

Na našem pracovišti naštěstí moc sporů nevzniká. Když nějaký vznikne, tak se snažím si o tom s účastníky promluvit a vyjasnit si, co ke sporu vedlo a jak ho budeme řešit. To většinou stačí k rozpuštění napětí na pracovišti.

### **Podporujete u zaměstnanců odborný a kariérní růst?**

Rád přeposílám ostatním různé zajímavé odborné články, takže do jisté míry podporuji odborný růst. Nemyslím si, že ovlivňování kariérního růstu je v mých pravomocech.

### **Jakou máte představu o ideálním pracovníku?**

Podle mého by měl být společenský, inteligentní, systematický, samostatně uvažující a otevřený. Určitě by měl mít zájem dobře vycházet s lidmi na pracovišti a odvádět dobře svojí práci. Hlavně by neměl být líný, lenost nemůžu vystát.

#### **4.3.5 Rozhovor s manažerem "C"**

##### **Jak byste popsal/a svůj styl řízení lidí?**

Na jednu stranu přátelský, na druhou stranu přísný. Snažím se vyjít se všemi svými podřízenými a motivovat je do práce. Člověk tráví na pracovišti značnou část svého života a tak považuji dobré vztahy za základ. Na druhou stranu v oblasti účetnictví není prostor pro chyby a je potřeba být pečlivý a přísný.

##### **Jakým způsobem a jak často se zaměstnanci komunikujete?**

Se zaměstnanci komunikuji několikrát denně osobně, pakliže nejsem dostupná v podniku, můžou se na mě obrátit telefonicky, v případě nutnosti i mimo mojí pracovní dobu. Dobrou komunikaci v podniku považuju, za jeden z hlavních klíčů k úspěchu. Vždy naslouchám názoru podřízených a zahrnuji ho do svého rozhodování.

##### **Seznamujete své zaměstnance s důvody svých rozhodnutí a s cíli podniku?**

Určitě. Neočekávám od svých podřízených, že budou pouze plnit rozkazy. Takové prostředí by pravděpodobně bylo dosti demoralizující. Vždy se snažím podřízeným alespoň rámcově vysvětlit, proč dané rozhodnutí činím a čeho se s ním snažím dosáhnout. Cílem podniku je jistě dlouhodobá prosperita, což je určitě v souladu se zájmy zaměstnanců, chtějí-li si udržet místo.

##### **Delegujete některá práva a povinnosti na své podřízené?**

Rozhodně. Vždy si prověřím silné a slabé stránky a podle toho deleguji práva a povinnosti. Mně to ulehčuje práci a podřízeným to napomáhá v jejich osobním rozvoji a umožňuje jim to získat nové zkušenosti. Já pak pouze kontroluji, že odvedli práci dobře.

##### **Motivujete nějakým způsobem své zaměstnance?**

Využívám jak pozitivní tak negativní motivace. Za dobré plnění úkolů vždy chválím a i se přimluví u vedení za prémie. Za neplnění úkolů následuje domluva, v závažnějším případě i srážka ze mzdy. Celkově považuji pozitivní motivaci za účinnější, ale přece jenom pracujeme s účetnictvím a dopuštění se chyb je opravdu nežádoucí, jde zde o velké částky.

### **Kontrolujete práci svých zaměstnanců?**

Věřím, že mí podřízení jsou schopní odvádět svojí práci dobře. Já ovšem jako vedoucí nesu určitou odpovědnost za jimi vykonanou práci a tak se je snažím průběžně kontrolovat. Samozřejmostí jsou pak kontroly během účetního auditu nebo během uzávěrky a podobně. Ale to už asi víc souvisí s povahou práce.

### **Jak řešíte, udělá-li zaměstnanec chybu?**

Chybování je lidské, ale když pracujete s penězi a počítáte třeba platy zaměstnancům, tak veškeré chyby jsou dosti nešťastné. Vždy zjišťuji, jak chyba vznikla, pakliže to bylo pouze z nepozornosti, tak to končí většinou pokáráním. Pakliže třeba došlo k neznalosti problému, tak se snažím danému zaměstnanci problematiku vysvětlit, aby nedošlo k dalším chybám. Jak jsem již zmiňovala, ve výjimečných případech může dojít i na nějakou srážku ze mzdy, ale to už se musí jednat o chybu, jež měla nějaké závažnější důsledky.

### **Pakliže vzniknou na pracovišti nějaké spory nebo konflikty, jak je řešíte?**

Vyslechnu obě strany a snažím se najít příčinu konfliktu a tu pak vyřešit. Celkově ale na našem pracovišti panuje přátelská atmosféra.

### **Podporujete u zaměstnanců odborný a kariérní růst?**

Vzhledem k tomu, že oblast účetnictví se neustále mění tak odborný růst je nutností. Snažím se své podřízené vzdělávat a samozřejmostí jsou školení při změnách v zákonech a podobně. Bohužel kariérní růst podřízených by znamenal, že by dostali moje místo, tudíž ho nepodporuji.

### **Jakou máte představu o ideálním pracovníku?**

Určitě oceňuji spolehlivost a samostatnost. Dále by měl být chytrý a schopný se rychle učit.

#### **4.3.6 Rozhovor s manažerem "D"**

##### **Jak byste popsal/a svůj styl řízení lidí?**

Pravděpodobně demokratický, rozhoduji se společně se spolupracovníky. Ačkoliv jsem nadřízený, tak se svými podřízenými se znám dlouho a velmi dobře, tudíž spolu jednáme jako bychom si byli rovni.

##### **Jakým způsobem a jak často se zaměstnanci komunikujete?**

Sedíme ve stejné místnosti, tudíž komunikace probíhá neustále. Vzhledem k tomu, že jsme nejen spolupracovníci, ale i kamarádi, tak se stýkáme i mimo pracovní dobu.

##### **Seznamujete své zaměstnance s důvody svých rozhodnutí a s cíli podniku?**

Vzhledem k tomu, že všechny problémy řešíme společně, tak jsou všem důvody rozhodnutí zřejmé. Vyloženě o cíli podniku jsme se nebavili, ale považuji za samozřejmé, že všichni chceme, aby podnik prosperoval a vydělával.

##### **Delegujete některá práva a povinnosti na své podřízené?**

Práci nedeleguji. Je to moje práce a měl bych jí udělat já. Nechci svými úkoly zatěžovat ostatní.

##### **Motivujete nějakým způsobem své zaměstnance?**

Často chválím za dobře odvedenou práci a celkově se snažím, aby na pracovišti panovalo dobré klima. Věřím, že když je na pracovišti dobrá nálada, tak jsou zaměstnanci efektivnější a kreativnější.

##### **Kontrolujete práci svých zaměstnanců?**

Tak samozřejmě, že je někdy potřeba provést nějakou kontrolu. Ale jinak zaměstnancům pod ruce nijak nekoukám. Víím, že odvádějí svojí práci nejlépe, jak mohou. Zároveň díky dobrým vztahům na pracovišti se v případě nějakého problému nebojí zeptat nebo mě přímo poprosí, abych jim něco zkontroloval.

##### **Jak řešíte, udělá-li zaměstnanec chybu?**

Snažíme se chybu společně napravit. Věřím, že zaměstnanci dávají do své práce vše a chyb se dopouštějí jen výjimečně. Nevidím důvod je za to trestat. Akorát by to zhoršilo vztahy, což by v důsledku mohlo vést k nějaké nervozitě a dalším chybám.

**Pakliže vzniknou na pracovišti nějaké spory nebo konflikty, jak je řešíte?**

Jak jsem již říkal, známe se mezi sebou velmi dobře a dlouho. Samozřejmě občas se vyskytne nějaká pře, ale vesměs nic co bychom si během chvilky nevyříkali. Žádné velké konflikty jsem řešit nemusel. Samozřejmě, že kdyby náhodou nějaký takový konflikt nastal, tak bych ho rázně ukončil. Osobní rozepře nikdy nevedou k ničemu produktivnímu.

**Podporujete u zaměstnanců odborný a kariérní růst?**

Všichni se snažíme na pracovišti vzdělávat a jít takzvaně s dobou. Přece jenom se v marketingu objevují nové zajímavé studie, jež nám mohou pomoci dosahovat lepších výsledků. Kariérní růst nijak neřešíme.

**Jakou máte představu o ideálním pracovníku?**

Ideální pracovník by měl určitě zapadnout do již stávajícího kolektivu. Být kreativní a snažit se přispět svými nápady k rozvoji společnosti. Samozřejmě by měl být inteligentní a celkově schopný.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Zhodnocení výsledků

#### 5.1.1 Vyhodnocení dotazníků GRID

Na základě předešlých šetření, lze konstatovat několik faktů. Začneme dotazníky GRID. Pro přehlednost znovu uvádím tabulku s výsledky naměřenými v dotaznících.

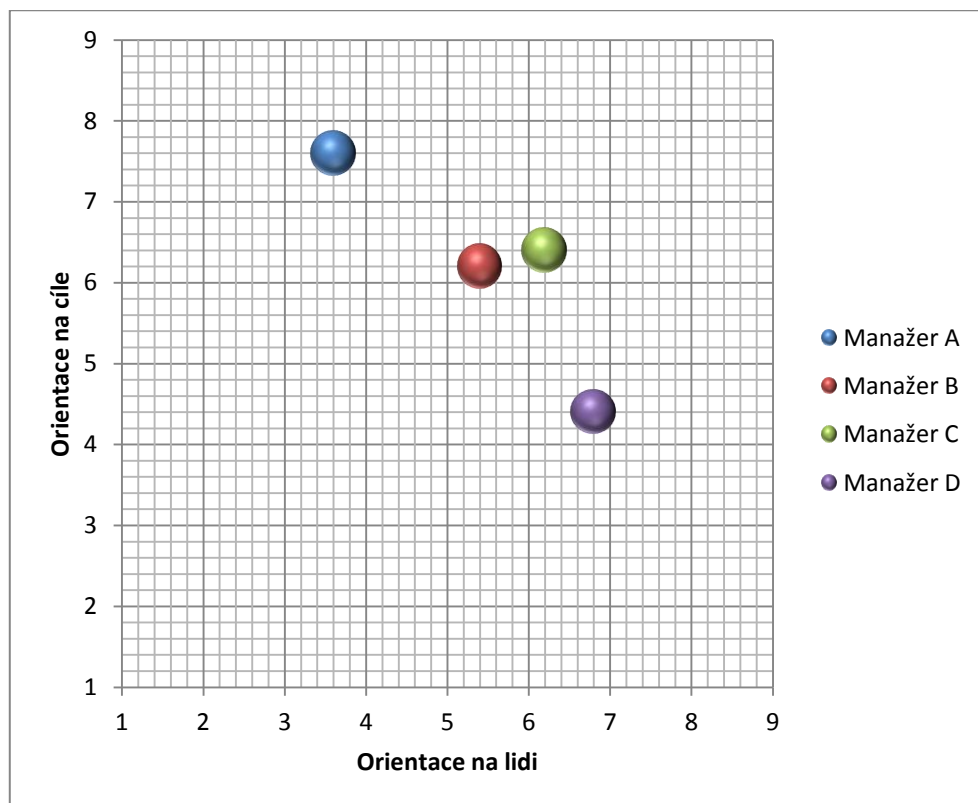
**Tabulka 7 - Výsledek GRID dotazníku**

Manažer	Orientace na lidi	Orientace na cíle
A	3,6	7,6
B	5,4	6,2
C	6,2	6,4
D	6,8	4,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaneseme-li si výsledky dotazníku GRID do grafu, už na první pohled je vidět, že se jednotliví manažeři mezi sebou významně liší.

**Obrázek 5 - Manažerská mřížka**



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer "A" svým způsobem dosahuje extrémů, má nejvyšší i nejnižší bodové hodnocení, jež bylo naměřeno mezi všemi zkoumanými manažery, vezmeme-li v potaz obě stupnice. Je významně orientovaný na cíle. Dosahuje zde 7,6 bodů z maximálních 9, tedy velmi vysokého hodnocení. Jedná se o celkově nejvyšší naměřené číslo z obou škál. Oproti tomu si vede nejhůře v orientaci na lidi, kde dosahuje velmi podprůměrných 3,6. Zde se jedná o vůbec nejnižší naměřené číslo v celém výzkumu. Tento manažer spadá do kvadrantu autoritativního manažera, někdy také nazývaného "plantážník".

Manažer "B" a "C" jsou si v hodnocení velice blízko. Oba jsou nadprůměrní jak v orientaci na cíle, tak orientaci na lidi. Manažer "B" v orientaci na lidi dosahuje 5,4 bodu a v orientaci na cíle 6,2 bodu. Manažer "C" dosahuje v orientaci na lidi 6,2 bodu a v orientaci na cíle 6,4 bodu. Jelikož v orientaci na cíle nedosahují oba manažeři tak vysokých hodnot jako manažer "A" a v orientaci na lidi tak vysokých hodnot jako manažer "D", není možné jednoznačně určit i přes jejich celkovou nadprůměrnost, že by byli lepšími. Co ovšem můžeme jednoznačně určit je, že si manažer "C" vede lépe než manažer "B" jelikož se na ose Y nachází výše a na ose X dále. Z hlediska teorie GRID se tito manažeři se neucházejí poblíž středu 5;5 a tudíž, bych je stále řadil mezi manažery uprostřed cesty. Oba manažeři však mají nakročeno k hodnocení 9;9, tedy týmovému manažeru, obzvlášť pak manažer "C".

Manažer "D" tvoří určitý protipól manažera "A". Má ze všech manažerů nejlepší hodnocení na škále orientace na lidi, kde dosahuje neprůměrných 6,8 bodu. Oproti tomu je lehce podprůměrný v orientaci na cíle, kde dosahuje pouze hodnoty 4,4. Zařadit tohoto manažera je poměrně těžké. Nachází se v kvadrantu manažera venkovského klubu, avšak vzhledem k tomu, že orientace na cíle ještě není nijak výrazně nízká, klasifikoval bych ho do kategorie manažera na střední cestě.

### **5.1.2 Vyhodnocení dotazníků MBTI**

Manažer "A" spadá do osobnostního typu ENTJ. Tedy extrovert, s převahou intuice nad smysly, myšlení nad city a usuzování nad vnímáním. Spadá do Prométheovského temperamentu, který se vyznačuje racionalitou a orientací na potenciál a budoucnost. Touží po osobní dokonalosti, neustále se snaží vzdělávat a zlepšovat. V komunikaci s lidmi jsou lidé Prométheovského temperamentu někdy až příliš strozí, oproštění od emocí, jež se u druhých nemusí setkávat s pochopením.



Konkrétně charakter ENTJ by se dal jedním slovem vyjádřit jako velitel. Toto označení si zaslouhují pro jejich vrozenou touhu vést a mít vše pod kontrolou. Mají přirozené nutkání organizovat lidi pro dosahování vzdálených cílů. Rádi vyhledávají spory a konfrontace za účelem testování svých názorů a snahou naučit se něco nového. Vycházejí z toho, že mají pravdu, dokud jim někdo nedokáže opak. Ne všichni spolupracovníci ovšem musejí mít pro tento až agresivní styl jednání pochopení. Tento způsob může být efektivní, najde-li se v okolí ENTJ někdo ochotný se mu postavit. Pakliže se nikdo takový nenajde, mají ENTJ tendenci podléhat pocitu neomylnosti. Pakliže se jim ovšem někdo postaví a argumentační boj vyhraje, získá od ENTJ obdiv a úctu.

Bývají naprosto loajální své práci. Jsou velice tvrdí k sobě i k ostatním. Svůj úspěch měří tím, čeho dosáhli a ne tím, jak jsou oblíbeni. Jejich výřečnost je někdy až na hranici arogance a mají tendenci se rozhodovat velice neosobně. Pak jsou často překvapeni, že jejich jednání někoho ranilo. Nechápe, proč si někteří lidé jeho ostrý a konfrontační styl berou osobně, sám ho chápe pouze jako nástroj pro dosažení nejlepšího výsledku.

Mají rádi zaměstnání, kde musí čelit náročným úkolům. Mají tendenci být netrpěliví, pakliže věci nejdou podle jejich představ.

Jejich hlavní slabinou je právě komunikace s lidmi, hlavně s lidmi introvertního charakteru, jež nemají tendenci se sami prosazovat, a jsou ENTJ mnohdy zastrašeny. Lidi s touto povahou nejsou zvyklí moc chválit ostatní. Odvádění dobrých výsledků považují za samozřejmé. Pod tlakem mnohdy odmítají kritiku. Zároveň jako lidé zaměřeni do budoucnosti mnohdy nevnímají problémy, jež se můžou vyskytovat v přítomnosti. (17)

Manažer "B" spadá do osobnostního typu ISFJ. Tedy introvert s převahou smyslů, citění a usuzování. Spadá do epimétheovského temperamentu. Temperamentu tradicionalistů, kteří se rádi drží zaběhnutých pořádků. Lidé tohoto temperamentu neradi řeší abstraktní problémy a preferují konkrétní situace. Jsou spolehliví a loajální. Rádi pomáhají druhým.

Ze všech introvertů se ISFJ mají nejmenší problémy chovat ve společnosti jako extroverti. Jejich hlavní touhou je být nápomocný a užitečný. Práci považují skoro až za zábavu a úkoly vždy dotahují do konce. To je činí neobyčejně spolehlivými.

Podporují a snaží se rozvíjet ostatní. Snaží se, aby práce v týmu probíhala hladce, a zaměřují se na vzájemnou podporu a harmonii. Zastávají otevřený a povzbuzující postoj. Tím vytvářejí pocit sounáležitosti. Mají rádi stabilitu a následují stanovená pravidla a postupy. Dobře pracují s detaily a nevadí jim rutinní práce.

Jejich největším slabým místem je nízká průbojnost. Mají problém fungovat v situacích, které nejsou přehledné a v nestabilním prostředí. Někdy i malé problémy v nich můžou vyvolat starostlivost, mají tendence přehánět a připravovat se na nejhorší. Nehodí se na práci krizových manažerů. Zároveň bývají velmi málo inovativní. (17)

Manažer "C" spadá do osobnostního typu ESTJ. Tedy extrovert s převahou smyslu nad intuicí, myšlení nad cítěním a usuzováním nad vnímáním. Stejně jako předešlý manažer spadá do epimétheovského temperamentu.

Lidé s povahou ESTJ bývají velice racionální a praktičtí, v úzkém kontaktu s realitou. Mají střízlivý přístup ke všemu, co dělají a preferují rychlé a hmatatelné výsledky.

Jedná se o přirozené administrátory a jsou organizačně výjimečně schopní. Jsou zodpovědní a věnují velkou péči detailům. Od ostatních čekají totéž. Vedou své podřízené k dodržování procedur, což je činní vysoce výkonnými vedoucími pracovníky. Jsou velmi spolehliví, předvídatelní a loajální. Ctí hierarchii, avšak autoritu neodvozují z osobnosti, ale z rolí a úkolů v daném systému. Podporují týmovou spolupráci a dobrou atmosféru, obojí považují za potřebné pro dosahování vysoké výkonnosti, které si váží nejvíce.

Někdy bývají poměrně málo vnímaví vůči postojům ostatních. Občas můžou mít problém vyslechnout druhé u problému, u nichž jsou přesvědčeni, že na ně nikdo nemůže znát odpověď, anebo nevěří li, že jsou pracovníci dostatečně kompetentní se k danému problému vyjadřovat. Někdy podléhají až přílišné potřebě ostatní kontrolovat. (17)

Manažer "D" spadá do kategorie ESFJ. Tedy člověk extrovertního zaměření. S převahou smyslu, cítění a usuzování. Stejně jako předešlí dva manažeři spadá do epimétheovského temperamentu.

Osobnostní typ ESFJ je považován za nejspolečenštější. Jedná se o velice laskavé lidi, kteří se snaží o dosažení harmonie ve skupině. Mají poměrně malou potřebu vést, je pro ně primární být ve skupině oblíbený. Neváhají pomoci s jakýmkoliv problémem a někdy na sebe berou práci druhých.

Jejich povaha je orientovaná na přítomnost a konkrétní problémy. Neradi řeší abstraktní problémy a mnohdy mají značně pesimistické očekávání budoucnosti. Jako manažeři se vyznačují určitými specifiky. K podniku jsou naprosto loajální a práci odvádějí velice pečlivě, a zodpovědně. Preferují, když lidi řeší věci profesionálně a bez průtahů. Mívají problémy, pakliže zaměstnanci způsobují nějaké konflikty. Těm se ESFJ snaží vyhnout za každou cenu.

Slabostí ESFJ je jejich až přílišná důvěra v lidi, která může být často zneužita. Někdy jsou až moc obětaví a ve vypjatých situacích ustupují druhým. Dobré vztahy jsou pro ně všechno a snaží se vyhýbat konfrontacím i v případech kdy ví, že mají pravdu. (17)

### 5.1.3 Vyhodnocení rozhovorů

Při zaměření na rozhovory je u manažera "A" naprosto očividný Autokratický styl vedení. Hned z odpovědi na první otázku je patrné, že ačkoliv vyslechne názory podřízených, považuje své znalosti a praxi za nadřazené názorům podřízených. Z hlediska Likertových systémů se jedná o exploativně autoritativní styl. Manažer "A" považuje plat zaměstnanců za dostatečnou odměnu a nepovažuje další za nutnou. Svým zaměstnancům nevěří, aby jim delegoval svoji pravomoc, a zároveň je často kontroluje, jestli dělají svoji práci správně. Z hlediska Reddinovy teorie 3D by se dal zařadit mezi Autokraty. To je ovšem styl s nízkou účinností a z hlediska této teorie vychází mezi všemi manažery nejhůře.

Manažer "B" pak zcela jistě spadá do demokratického stylu řízení. Svým podřízeným vysvětluje všechny úkoly i cíle. Zároveň bere názory svých podřízených velmi vážně. Zaměstnance často chválí a trestá jen výjimečně. Z hlediska Likertových systémů bych tento styl řízení zařadil mezi konzultativní a z hlediska Reddinovy teorie 3D mezi integrátory. Zároveň se svými zaměstnanci zachází podle jejich osobnosti a zkušeností, tudíž se dá říci, že do určité míry aplikuje situační řízení.

Manažer "C" je manažer, jež se snaží k zaměstnancům přistupovat přátelsky ale zároveň přísně. Snaží se svým zaměstnancům vysvětlovat své rozhodnutí a naslouchá jejich názorům. Velmi často deleguje a věří zaměstnancům, že budou plnit úkoly svědomitě, avšak pro jistotu zaměstnance průběžně kontroluje. Jako jediný z vedoucích je ochotný se přimluvit o prémie, pakliže jeho podřízení pracují dobře. Jako jediný vedoucí se také snaží své podřízené přímo vzdělávat, i když to je možná částečně ovlivněno rychle měnícím se prostředím účetnictví. Z hlediska Reddinovy teorie 3D bych zařadil manažera "C" do kategorie Tvůrce. Vedoucího, jež je primárně orientovaný na úkoly ale snaží se vytvářet motivační atmosféru a zvyšovat iniciativu zaměstnanců.

Manažer "D" je se svými podřízenými kamarád. To se značně promítá do jeho řídicího stylu, kdy občas cíle ustupují do pozadí dobrým pracovním vztahům. Pozitivem ovšem určitě je dobrá pracovní atmosféra. Tento styl řízení se pravděpodobně nachází někde mezi

demokratickým stylem a stylem liberálním. Manažer nerad deleguje úkoly na své zaměstnance, aby je nezatěžoval prací navíc. Z hlediska Reddinovy teorie 3D bych tento styl zařadil do Vztahového. Tedy styl s průměrnou účinností.

## 5.2 Doporučení

Z analýzy se ukázalo, že někteří manažeři mají řídicí styl, jenž není považován za právě optimální. U manažera "A" je potřeba více se zaměřit na lidi a naslouchat zaměstnancům. Jedná se o nejstaršího manažera, jenž pracuje s mladými lidmi. Právě mladí lidé, můžou přinést do podniku nové pohledy na věc, manažer je však často ignoruje. V povaze tohoto manažera je vyhledávat argumentační konflikty a respektuje pouze lidi, jež jsou schopní se mu plně postavit. Toto ovšem může být problém, pracuje-li s introverty, kteří se mu postavit nedováží.

Určitě je také potřeba zaměřit se na četnost a formu komunikace. Z rozhovoru vyplynulo, že je manažer mnohdy těžko zastižitelný pro své podřízené a celkově probíhá komunikace spíše směrem od manažera na zaměstnance. Dalším v řadě problémů je nedůvěra při delegování pravomocí. Právě delegování by mohlo snížit vytiženost manažera, aby byl k dispozici pro komunikaci.

Manažerovy bych doporučil, aby pomocí delegování snížil svojí pracovní vytiženost a častěji se setkával se svými podřízenými. Bylo by vhodné, kdyby vyslechl názory všech a zároveň položil nějaké doplňující otázky, aby získal i názory od lidí, jenž jinak můžou být jeho poměrně ostrým stylem jednání zastrášení.

Posledním doporučením je, aby se manažer zaměřil na motivaci. Manažeři tohoto povahového typu mají tendence být velice kritičtí. Svojí kritiku vyjadřují bez jakýchkoliv emocí nebo okolků. Z jejich pohledu se jedná o čistě profesionální věc, avšak mnozí si tuto kritiku můžou brát osobně. Zároveň manažer zmiňuje, že kárá zaměstnance před ostatními, to je zcela nevhodné, kritika by se měla vždy díť mezi čtyřma očima. Manažer by měl začít chválit dobře odvedenou práci a nepovažovat jí za samozřejmost a kritiku provádět v soukromí. Mnohdy pár dobrých slov dokáže významně zvýšit morálku zaměstnanců a zlepšit vztahy.

K manažeru "B" nemám významné výtky. Jeho styl řízení se dá označit za efektivní. Obzvláště oceňuji individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům. Možná by zde byl prostor pro lepší odborné rozvíjení podřízených. Dále manažer uvádí, že preferuje osobní jednání. Toto je naprosto pochopitelné, ale je potřeba zvážit, zdali v některých situacích neustálé zvaní zaměstnanců do kanceláře, nebo docházení za nimi neplývá zbytečně časem na něco, co by mohlo být vyřízeno přes telefon nebo e-mail.

Z hlediska povahového typu podle metodologie MBTI by se měl manažer zamyslet, zdali někdy není málo průbojný, obzvláště v situacích na které není zvyklý. Zároveň by si měl uvědomit, že problémy jsou přirozenou součástí práce a není potřeba se u každého z nich strachovat. V tomto ohledu může pomoci stanovení nějaké osnovy řešení běžných problémů a podle té postupovat a zároveň nezaměřovat se v myšlenkách primárně na možné následky.

Manažer "C" je také poměrně blízko optimálního stylu řízení. Ačkoliv to může být částečně určeno finančním prostředím, kdy manažer nese zodpovědnost za účetnictví, je zde relativně nižší důvěra v zaměstnance. Toto je pravděpodobně vyvoláno systémem, kdy za práci zaměstnanců nese kompletní odpovědnost manažer. Zde bych doporučil, aby zároveň s prací byla na zaměstnance převáděna i odpovědnost a pravomoc.

Určitě u tohoto manažera oceňuji odborné rozvíjení podřízených. V tomto ohledu by se ostatní manažeři měli od manažera "C" učit.

Vzhledem k povaze manažera dle MBTI by se měl manažer zaměřit na naslouchání zaměstnancům v případech, kdy jejich názor není v souladu s jeho. Měl by se stát vnímavější k jejich postojům a věřit, že jsou dostatečně kompetentní k řešení problémů. Zároveň by měl manažer uvážít, zdali nepodléhá až přílišnému nutkání zaměstnance kontrolovat.

U manažera "D" je situace opět poněkud horší. Myslím, že je na pováženou až příliš přátelský přístup k podřízeným. Sám manažer je považuje za kamarády. Negativa tohoto přístupu jsou vidět v odpovědi na chyby zaměstnanců, kdy manažer zmiňuje, že zaměstnanec nečeká žádný postih ani za významné chyby. To i odpovídá MBTI charakteristice, kdy osoby ESFJ nejsou někdy schopné činit těžká rozhodnutí, jež by mohly poškodit dobré vztahy. Myslím, že tento styl řízení může fungovat, jsou-li všichni podřízení plně profesionální a vše v podniku funguje jak má. Pakliže ovšem vzniknou nějaké problémy, manažer pravděpodobně nebude schopen situaci řešit a bude se jí snažit vyhnout.

Dále je na pováženou přístup při delegování, kdy manažer nerad přidává práci svým zaměstnancům - kamarádům. Manažer by si měl jasně stanovit práci, kterou musí dělat sám a práci kterou může svěřit někomu jinému. Pakliže se vyskytne v situaci, kdy má práce moc a nestíhá jí, měl by se sám zaměřit na to nejdůležitější a ostatní úkony delegovat svým podřízeným.

Manažer "D" by se měl naučit, že řešení konfliktů je účinnější, nežli jejich obcházení nebo ignorování. Přátelský přístup k zaměstnancům je v pořádku, ale na pracovišti musí být

jasně stanovená hierarchie. Při vzniku obtíží, je potřeba aby manažer "D" byl připraven čelit problémům a případně činit tvrdší rozhodnutí.

Celkově bych organizaci doporučil implementaci systému kariérního růstu, jež by mohl vést k lepší motivaci pracovníků a který v organizaci dle odpovědí manažerů kompletně chybí. Zároveň se zdá, že podniku chybí hlubší dlouhodobá vize, jež by určovala směr, kterým se podnik chce vydat a pomáhala by u pracovníků vzbudit pocit, že "táhnou za jeden provaz".

## 7 Závěr

Styly řízení a prostředí, v němž organizace existuje, se neustále vyvíjejí. Má-li společnost prosperovat, musejí manažeři neustále vyvíjet snahu zlepšovat se. V práci jsem hodnotil řídicí styly čtyř manažerů. Vycházel jsem primárně z teorie GRID a částečně z teorie osobnosti MBTI. Dále jsem využil rozhovorů pro získání kvalitativních dat o stylu řídicí práce jednotlivých manažerů. Ze získaných odpovědí byly zpracovány výsledky a došlo k analýze jednotlivých stylů. Nejde přesně určit, který styl je lepší a který horší, jelikož to nezávisí pouze na manažerech, ale také na podřízených a okolnostech. I tak ale vyplynulo, že někteří manažeři mají přístup k řídicí práci lepší a dalo by se říci zodpovědnější než jiní. Existuje pár zásad, jež by se měli všichni manažeři držet. Důvěra v zaměstnance, snaha o jejich pochopení a rozvoj jsou určitě základem společnosti, jež má šanci uspět ve vysoce konkurenčním světě 21. století. K tomu musí být manažer dobrým psychologem, musí mít potřebu řídit a zároveň musí mít odborné znalosti a zkušenosti.

Při vypracovávání této práce jsem získal mnoho nových poznatků a doufám, že přinese užitek manažerům společnosti Steilmann Praha.



## 8 Seznam použitých zdrojů

1. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
2. DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
3. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
4. HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU v Praze, PEF, 2006. ISBN 80-213-0695-5
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
7. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
8. STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
9. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
11. TRUNEČEK, Jan. *Management I*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1995, 221 s. ISBN 80-707-9929-3
12. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.
13. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
14. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

15. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, ix, 92 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6308-0.
16. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
17. ČAKRT, Michal. *Kdo jsem já, kdo jste vy?: typologie osobnosti pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.

## 9 Přílohy

### 9.1 Dotazník: Indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové (MBTI)

U každé položky bez velkého přemýšlení zakroužkujte buď a, nebo b. Pokud cítíte, že pro vás platí obě varianty, rozhodněte se pro tu, která vám více vyhovuje, popř. vynechejte tu, která vám více nevyhovuje, i kdyby rozdíl byl pouze nepatrný.

1. Raději:

- a) řešíte nový a komplikovaný problém
- b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve

2. Rádi:

- a) pracujete sami v tichém prostředí
- b) jste tam, kde „se něco děje“

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a) spíše pečlivě
- b) poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b) s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval/a:

- a) uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
- b) zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b) často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích ve společnosti:

- a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- b) odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává

10. Zajímá vás více:

- a) to, co bylo a co je
- b) co může být

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

- a) vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
- b) hodnotit a analyzovat danou informaci

12. Když na něčem pracujete, jste raději:

- a) když máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
- b) můžete zkoušet různé možnosti

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:
- to považujete za rušení
  - nevadí vám ho zvednout
14. Je horší:
- „mít hlavu v oblacích“
  - „držet se při zdi“
15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:
- objektivní
  - osobní
16. Vadí vám více, když:
- je více věcí rozpracovaných
  - už je všechno hotovo
17. Když někam telefonujete:
- nebojíte se, že na něco zapomenete
  - připravíte si, co budete říkat
18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné:
- vidět věci v „širším rámci“
  - postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:
- analytický typ
  - vcit'ující se typ
20. Často:
- když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
  - neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
21. Ve společnosti jiných lidí spíše:
- začínáte rozhovor sami
  - přenecháváte iniciativu druhým
22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:
- plynulé a nepřetržité práci
  - práci s velkými výdeji energie a následnými "prostoji"
23. V jaké situaci se cítíte lépe:
- přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
  - proměnlivé, nestrukturované, s překvapením
24. Je horší:
- být nespravedlivý
  - nemít slitování
25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:
- smysl pro realitu
  - představivost
26. Když zazvoní telefon:
- spěcháte, abyste jej zvedli jako první
  - doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí více:
- hlava
  - srdce
28. Více obdivu si zaslouží schopnost:
- umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
  - rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:
- pro ni vzplanete
  - raději o ní hloubáte trochu déle
30. Řekli byste, že jste spíše:
- důvtipní
  - praktičtí
31. Raději slyšíte:
- konečný a neměnný výrok
  - zkusmý a předběžný výrok
32. Je větší chyba být:
- tolerantní a smířlivý
  - nekompromisní a kritičtí
33. Jste spíše:
- ranní ptáče
  - noční sova
34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé, kteří:
- přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
  - prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:
- idejemi, principy, myšlenkami
  - lidmi, osobami, aktéry
36. O víkendech máte tendenci:
- plánovat, co budete dělat
  - necháte, aby se věci vyvinuli, a rozhodujete se v průběhu událostí
37. Při jednáních máte sklon:
- rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
  - hovoříte pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit
38. Když něco čtete, obvykle:
- se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
  - čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:
- se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
  - jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:
- byste měli práci s intelektuální motivací
  - byste byli zaujati jejími cíli a posláním

41. Co vám imponuje více:
- a) logicky, bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
  - b) dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy
42. V písemném projevu dáváte přednost:
- a) věcnému stylu
  - b) obraznému, metaforickému stylu
43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:
- a) podráždění, kdo to k vám zase "leze"
  - b) potěšeni, že se na vás někdo přišel podívat
44. Dáváte přednost tomu:
- a) nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
  - b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
45. Charakterizují vás spíše:
- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
  - b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. Cítíte se zpravidla lépe:
- a) po konečném rozhodnutí
  - b) když jsou věci ještě otevřeny
47. Spolehnete se spíše na svou:
- a) zkušenost
  - b) intuici a tušení
48. Jste si jistější:
- a) při logických úsudcích - správné / nesprávné
  - b) při hodnotových soudech - dobré / špatné

## 9.2 Dotazník: Manažerská mřížka GRID

Níže je seznam tvrzení o vedení. Každé pozorně přečtete a podle následující stupnice rozhodněte, jak moc se dané tvrzení dá aplikovat na vás.

- | Vůbec<br>0 | 1 | 2 | Částečně<br>3 | 4 | Úplně<br>5 |
|------------|---|---|---------------|---|------------|
|------------|---|---|---------------|---|------------|
- \_\_\_ 1. Podporuji můj tým, aby se účastnil, když přijde čas na rozhodování a snažím se implementovat jejich nápady a návrhy.
- \_\_\_ 2. Nic není důležitější než dokončení cíle nebo úkolu.
- \_\_\_ 3. Blízce monitoruji časový plán k zajištění, že úkol nebo projekt bude dokončen včas.
- \_\_\_ 4. Baví mě trénovat lidi na nových úkolech nebo procedurách.
- \_\_\_ 5. Čím je úkol náročnější, tím víc mě baví.
- \_\_\_ 6. Podporuji své zaměstnance, aby byli kreativní v jejich práci.
- \_\_\_ 7. Když vidím komplexní úkol na dokončení, ujistím se, že je zachycen každý detail?
- \_\_\_ 8. Shledávám jednoduchým provádění několika komplikovaných úkolů ve stejnou dobu.
- \_\_\_ 9. Baví mě číst články, knihy a žurnály o trénování, vůdcovství a psychologii a následné implementování získaných poznatků do praxe.
- \_\_\_ 10. Při napravování chyb druhých, neobávám se, že ohrozím vztahy.
- \_\_\_ 11. Spravuji svůj čas velmi efektivně.
- \_\_\_ 12. Baví mě vysvětlování složitostí a detailů komplexních úkolů nebo projektů mým zaměstnancům.
- \_\_\_ 13. Je pro mě přirozené rozdělování velkých projektů do malých zvladatelných úkolů.
- \_\_\_ 14. Nic není důležitější než budování skvělého týmu.
- \_\_\_ 15. Baví mě analyzovat problémy.
- \_\_\_ 16. Respektuji osobní hranice jiných lidí.
- \_\_\_ 17. Je pro mě přirozené radit svým zaměstnancům pro zlepšení jejich výkonu nebo chování.
- \_\_\_ 18. Baví mě číst články, knihy a odborné časopisy o mé profesi; a potom implementuji nové procedury, které jsem se naučil/a.