

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Klára Šimková**

**Analýza a komparace stylů vedení v organizaci**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2013-2016

**BACHELOR THESIS**

**Klára Šimková**

**Analysis and comparison of leadership styles in the  
organization**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26.1.2016

Klára Šimková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za profesionální přístup při vedení této bakalářské práce, jeho ochotu a trpělivost během konzultací a také za cenné podněty a připomínky.

## **Anotace**

Předmětem této bakalářské práce je analýza a komparace stylů vedení používaných liniiovým managementem v organizaci. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce jsou shrnuty poznatky z teorie managementu v oblasti stylů vedení a jejich souvislostí s pracovním výkonem zaměstnanců a jejich spokojeností v zaměstnání. Tyto poznatky tvoří teoretické východisko pro část praktickou, která charakterizuje manažerský styl vedoucích pracovníků čtyř vybraných oddělení a pokouší se najít souvislost mezi stylem vedení a mírou spokojenosti zaměstnanců na těchto odděleních. Na závěr jsou uvedena doporučení na změnu chování jednotlivých manažerů, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti.

## **Klíčová slova**

Cíle, efektivita, management, manažerská mřížka, motivace, přístup k podřízeným, spokojenost zaměstnanců, stimulace, styl vedení, vedoucí pracovník

### **Annotation**

The subject of this thesis is to analyze and compare leadership styles used by line management in the organization. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part summarizes the findings of management theory regarding leadership styles and their consequences to employee performance and their job satisfaction. These findings form the theoretical basis for the practical part, which characterizes leadership styles of line managers in charge of four selected departments and tries to find a link between leadership style and the rate of employee satisfaction in these departments. Conclusion of the thesis includes recommendations for change of the behavior of those managers, which could lead to increase of employees' satisfaction.

### **Keywords**

Aims, approach to subordinates, efficiency, employee satisfaction, leadership styles, management, manager, managerial grid, motivation, stimulation

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 ROLE A FUNKCE MANAŽERA.....</b>	<b>13</b>
1.1 Klasické školy managementu.....	13
1.2 Současné směry managementu .....	14
1.3 Základní manažerské funkce.....	15
1.4 Koncepty manažerských rolí.....	17
1.5 Úrovně managementu .....	20
1.6 Manažer vs. lídr.....	21
<b>2 PŘÍSTUP MANAŽERŮ K PODŘÍZENÝM.....</b>	<b>24</b>
2.1 Teorie X .....	24
2.2 Teorie Y .....	24
2.3 Motivace, stimulace, manipulace .....	25
2.4 Teorie motivace.....	27
<b>3 STYLY VEDENÍ.....</b>	<b>29</b>
3.1 Základní typy stylů vedení .....	30
3.1.1 Direktivní (autokratický) styl .....	30
3.1.2 Demokratický (participativní) styl .....	32
3.1.3 Liberální styl (laissez-faire).....	35
3.1.4 Další styly vedení .....	36
3.2 Manažerská mřížka .....	37
3.2.1 Styl 9,1 Autoritativní management.....	38
3.2.2 Styl 1,9 Management venkovského klubu.....	40
3.2.3 Styl 1,1 Ochuzený management .....	42
3.2.4 Styl 5,5 Management uprostřed cesty .....	43
3.2.5 Styl 9,9 Týmový management.....	45
3.2.6 Kombinace základních stylů.....	47
3.3 Likertovy čtyři systémy managementu .....	50
3.3.1 Systém 1: vykořisťovatelsko – autoritativní styl.....	50
3.3.2 Systém 2: benevolentně – autoritativní styl.....	51

3.3.3	Systém 3: konzultativní styl .....	51
3.3.4	Systém 4: participativní styl .....	51
3.4	Situacionalistická teorie .....	52
3.5	Nové vedení .....	53
3.5.1	Transakční vedení.....	54
3.5.2	Transformační vedení .....	54
<b>160</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>INFORMACE O ORGANIZACI.....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>CÍLE PRŮZKUMU .....</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>METODY PRŮZKUMU .....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA STYLU VEDENÍ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA Č. 1 .....</b>	<b>58</b>
7.2	Základní údaje .....	58
7.2	Struktura podřízených .....	58
7.3	Možnost kariérního postupu manažerky .....	58
7.4	Osobnostní charakteristika .....	58
7.5	Přístup k podřízeným .....	59
7.6	Motivování .....	59
7.7	Delegování .....	60
7.8	Vypořádání se s chybami .....	60
7.9	Řešení konfliktů .....	60
7.10	Adaptace nových zaměstnanců .....	60
7.11	Podpora a rozvoj kariéry podřízených .....	61
7.12	Identifikace stylu vedení manažera .....	61
7.13	Pozitiva vs. negativa.....	61
7.14	Míra fluktuace na oddělení.....	62
7.15	Míra spokojenosti zaměstnanců .....	63
7.16	Doporučení pro zlepšení .....	64
<b>8</b>	<b>ANALÝZA STYLU VEDENÍ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA Č. 2 .....</b>	<b>65</b>
8.1	Základní údaje .....	65
8.2	Struktura podřízených .....	65
8.3	Možnost kariérního postupu manažera .....	65
8.4	Osobnostní charakteristika .....	65



8.5 Přístup k podřízeným .....	66
8.6 Motivování .....	66
8.7 Delegování .....	67
8.8 Vypořádání se s chybami .....	67
8.9 Řešení konfliktů .....	67
8.10 Adaptace nových zaměstnanců .....	67
8.11 Podpora a rozvoj kariéry podřízených .....	68
8.12 Identifikace stylu vedení manažera .....	68
8.13 Pozitiva vs. negativa.....	68
8.14 Míra fluktuace na oddělení.....	69
8.15 Míra spokojenosti zaměstnanců .....	69
8.16 Doporučení pro zlepšení .....	70
<b>9 ANALÝZA STYLU VEDENÍ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA Č. 3 .....</b>	<b>71</b>
9.1 Základní údaje .....	71
9.2 Struktura podřízených .....	71
9.3 Možnost kariérního postupu manažerky .....	71
9.4 Osobnostní charakteristika .....	72
9.5 Přístup k podřízeným .....	72
9.6 Motivování .....	72
9.7 Delegování .....	73
9.8 Vypořádání se s chybami .....	73
9.9 Řešení konfliktů .....	73
9.10 Adaptace nových zaměstnanců .....	74
9.11 Podpora a rozvoj kariéry podřízených .....	74
9.12 Identifikace stylu vedení manažera .....	74
9.13 Pozitiva vs. negativa.....	75
9.14 Míra fluktuace na oddělení.....	75
9.15 Míra spokojenosti zaměstnanců .....	76
9.16 Doporučení pro zlepšení .....	77
<b>10 ANALÝZA STYLU VEDENÍ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA Č. 4 .....</b>	<b>78</b>
10.1 Charakteristika manažera .....	78
10.2 Struktura podřízených .....	78

10.3 Možnost kariérního postupu manažera .....	78
10.4 Osobnostní charakteristika .....	78
10.5 Přístup k podřízeným .....	79
10.6 Motivování .....	79
10.7 Delegování .....	79
10.8 Vypořádání se s chybami .....	80
10.9 Řešení konfliktů .....	80
10.10 Adaptace nových zaměstnanců .....	80
10.11 Podpora a rozvoj kariéry podřízených .....	81
10.12 Identifikace stylu vedení manažera .....	81
10.13 Pozitiva vs. negativa.....	82
10.14 Míra fluktuace na oddělení.....	82
10.15 Míra spokojenosti zaměstnanců .....	83
10.16 Doporučení pro zlepšení .....	84
<b>11 SHRNU TÍ .....</b>	<b>85</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>93</b>

## ÚVOD

Na vedení lidí jsou v současnosti kladeny mnohem větší nároky než v dřívějších dobách. Na zaměstnance se přestalo pohlízet jako na pouhou pracovní sílu a nákladovou položku nutnou pro zajištění chodu organizace a stal se investicí, která se při maximálním využití jejího potenciálu firmě mnohonásobně vrátí v podobě konkurenční výhody. Zda bude potenciál konkrétního pracovníka ve prospěch organizace doopravdy využit, závisí v největší míře na jeho nadřazených.

Úkolem každého vedoucího pracovníka je vést své spolupracovníky tak, aby jím řízený úsek dosahoval stanovených cílů. Přístup jednotlivých manažerů k vedení lidí je značně rozdílný a závisí především na osobnosti manažera, dále pak na složení zaměstnanců, jejich pracovní náplni, typu organizace apod. Vždy však platí, že manažerský styl vedoucího pracovníka významným způsobem ovlivňuje výkon jím řízených zaměstnanců a jejich pracovní uspokojení a tím i prosperitu celé organizace. V dnešních firmách, které musí odolávat silnému konkurenčnímu tlaku, je na efektivní vedení zaměstnanců kladen velký důraz. Lidské zdroje představují pro každou organizaci ten nejcennější kapitál, a proto jedním z předpokladů pro růst a rozvoj společnosti je vhodný manažerský styl.

Předmětem této bakalářské práce je analýza stylů vedení liniového managementu jednotlivých oddělení v rámci jedné organizace. Cílem práce je analyzovat používané styly vedení manažerů na čtyřech různých odděleních jedné organizace, zařadit je do klasifikace manažerských stylů popsanych v odborné literatuře a zhodnotit jejich dopad na efektivitu práce a spokojenost zaměstnanců na daném oddělení. Výstupem práce je identifikace a porovnání manažerských stylů jednotlivých vedoucích pracovníků, jejich zasazení do souvislostí s mírou spokojenosti podřízených a také návrhy a doporučení, co by mohli vedoucí pracovníci na svém chování změnit, aby zaměstnanci na jejich oddělení pracovali efektivněji a zároveň byli spokojenější.

V teoretické části práce autorka shrnuje poznatky autorů manažerské literatury počínaje manažerskými rolemi a funkcemi přes motivační teorie a odlišné přístupy manažerů k podřízeným až po představení nejznámějších stylů vedení a jejich rozdílné klasifikace.

V praktické části pak provádí autorka kvalitativní analýzu manažerského chování čtyř zástupců liniového managementu ve vytipované organizaci, jejich porovnání a zhodnocení jejich dopadu na výkon a pracovní spokojenost jejich podřízených. Informace potřebné pro tuto analýzu byly získány pomocí pozorování jednotlivých manažerů během jejich interakcí s podřízenými a prostřednictvím řízeného rozhovoru s každým z nich. Ke stanovení míry spokojenosti zaměstnanců jednotlivých oddělení byly použity výsledky každoročního průzkumu názorů zaměstnanců, který si organizace nechává zpracovat externí firmou.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ROLE A FUNKCE MANAŽERA

Řízení zaměstnanců v organizacích zaznamenalo v posledních desetiletích výrazné změny, především odklon od direktivního stylu řízení, kde byli pracovníci svázáni striktními pravidly, ve prospěch inspirativního vedení lidí s důrazem na maximální využití lidského potenciálu. Jak zdůrazňují např. Barták (2011, s. 10) nebo Armstrong (2012, s. 35), na zaměstnance se přestalo pohlížet jako na pouhého vykonavatele zadaných úkolů a stal se tím nejcennějším zdrojem organizace, který dokáže zvyšovat svou hodnotu a přispívat tak k rozvoji celé organizace včetně vytváření konkurenční výhody.

Vedoucí pracovníci mají přímý vliv na jednání svých podřízených, výkonnost jedinců i pracovních týmů, spokojenost zaměstnanců a ve většině případů rozhodují o jejich profesním rozvoji a kariérním postupu. Každý, kdo se chce stát úspěšným manažerem, musí být svými podřízenými akceptován, získat si jejich důvěru a především autoritu, která může pramenit z jeho odborných znalostí, organizačních schopností, osobního charismatu či sociálních dovedností. Jak konstatují Dědina a Cejthamr (2010, s. 83), je manažer obvykle posuzován spíše než podle svého vlastního výkonu podle výsledků podřízených zaměstnanců. Efektivní management rozvíjí týmovou spolupráci a v maximální možné míře se snaží propojit individuální a skupinové cíle. Hlavní úlohu manažera výstižně charakterizuje ve své práci např. Drucker (In: Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 13), podle něhož je manažer „*vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek*“.

### 1.1 Klasické školy managementu

Začátek moderního managementu je spojován s obdobím průmyslové revoluce a rozvojem dělby práce, ačkoli jeho kořeny můžeme hledat v historii mnohem dříve například u stavitelů pyramid, při řízení církví nebo vojenských operací. Rozvoj managementu je spojován se čtyřmi klasickými směry nazývaných též školy (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 20-22; Častorál, 2009, s. 70-71):

- **V ě d e c k é ř í z e n í** je charakterizováno zaměřením na co nejefektivnější postupy při výrobě, stanovování norem, důrazem na pracovní disciplínu a stimulaci pracovníků pomocí úkolové mzdy. Mezi nejznámější představitele tohoto směru jsou např. F.W. Taylor, H.L. Gant, H. Emerson, z českých představitelů pak především Tomáš Baťa.
- **Š k o l a l i d s k ý c h v z t a h ů** je postavena na psychologických a sociálních faktorech a zdůrazňuje jejich vliv na práci lidí. Tento směr se pojí se jmény E. Mayo, M.P. Folletová, W.D. Scott a jiní. Z této školy vychází myšlenka, že lidé jsou tím nejcennějším kapitálem organizace.
- **S p r á v n í ř í z e n í** zavedlo koncept celistvého a sladěného řízení v rámci organizace, zdůrazňovalo koordinační úlohu vedoucích pracovníků a definovalo manažerské funkce. Za hlavní představitele této školy jsou považováni H. Fayol, L. Gulick nebo L. Urwick.
- **B y r o k r a t i c k é ř í z e n í** zdůrazňuje pevné a jednoznačné rozdělení pravomocí a odpovědnosti spojené s uspořádáním do organizační struktury. Nejznámějším představitelem tohoto směru je Max Weber. Jeho práce je východiskem i pro dnešní pojetí organizačních řádů a norem.

## 1.2 Současné směry managementu

Moderní manažerské přístupy jsou dle uznávané klasifikace členěny do pěti skupin (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 22-25; Častorál, 2009, s. 71-72):

- **P r o c e s n í p ř í s t u p y** vychází z klasického správního řízení dle Henriho Fayola a zaměřují se na praktické uplatňování manažerských funkcí v zájmu harmonického fungování organizace. K představitelům toho směru patří např. H. Koontz, H. Weihrich či G. Dessler.
- **P s y c h o l o g i c k o - s o c i á l n í p ř í s t u p y** navazují na klasickou školu lidských vztahů dle Eltona Mayo. Soustřeďují se na otázky motivace a rozvoje pracovníků a využívají se zejména v personálním managementu při výběru a rozmisťování pracovníků a při jejich následném vedení. Nejznámějšími autory propagujícími tento

přístup jsou A. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor, R. Likert, V. Vroom, V. Pareto nebo i D. Carnegie.

- **Systémové přístupy** spočívají v analýze interních vztahů celého řídicího systému a uznání důležitosti vzájemného působení jednotlivých vnitřních činitelů, na které nelze pohlížet izolovaně. Jako představitele tohoto pojetí lze zmínit třeba R.L. Ackoffa, S. Beera, K.E. Bouldinga.
- **Kvantitativní přístupy** se opírají o matematické modely a algoritmičké postupy a jsou využívány především při analytických, rozhodovacích a implementačních manažerských úkolech. Jako zástupce těchto přístupů můžeme jmenovat W. W. Coopera, G. B. Dantzigu či E.L. Arnoffa.
- **Empirické neboli pragmatické přístupy** vycházejí přímo z poznatků získaných během manažerské praxe, opírají se o zkušenosti a reakce organizace na vnitřní i vnější změny. K neznámějším autorům patří P.F. Drucker, H. Mintzberg, A.D. Chandler nebo P. Kotler.

### **1.3 Základní manažerské funkce**

Manažerskými funkcemi rozumíme typické činnosti, které manažer při své práci vykonává (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 65). Podle preferencí konkrétního manažera či požadavků podniku může být podíl jednotlivých aktivit různý, nicméně všechny jsou nedílnou součástí procesu řízení v každé organizaci a jejich cílem je dosažení cílů, které si organizace stanovila. V zájmu každé organizace je, aby podíl těchto funkcí byl pokud možno vyvážený a aby byl význam všech těchto funkcí manažerem pochopen a respektován.

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět tzv. „funkcí správy“, a to: plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Toto členění následně rozšířil Lyndal F. Urwick, který k nim přidal další dvě funkce: zkoumání (rozbor) a komunikaci. Peter F. Drucker, který je považován za zakladatele moderního managementu, jako hlavní činnosti manažera

jmenuje: plánování, organizování, integrování (vytvoření vztahů spolupráce mezi lidmi) a měření čili kontrolu.

Současné pojetí manažerských funkcí je mezi různými autory odlišné. Například Vodáček, Vodáčková (2013, s. 68) rozdělují manažerské funkce na sekvenční a průběžné. Podle jejich pojetí mezi tzv. sekvenční manažerské funkce patří plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrola. Název „sekvenční“ má napovědět, že se tyto činnosti realizují postupně v určité logické návaznosti.

V manažerské praxi se však budou uvedené činnosti obvykle překrývat a budou manažerem vykonávány současně. Z tohoto hlediska nemusí být termín sekvenční manažerské funkce zcela vyhovující. Dále Vodáček, Vodáčková (2013, s. 68) uvádějí paralelní resp. průběžné manažerské funkce, kam zahrnují analýzu, rozhodování a implementaci.

Prof. Častorál (2009, s. 74) ve své publikaci hovoří o druzích manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola) a fázích manažerských funkcí (analýza, rozhodování a implementace). Tato terminologie je pravděpodobně výstižnější, neboť z ní jasně vyplývá to, co je znázorněno na obr. 1, tedy že každá manažerská funkce prochází různými fázemi a vzniká tak jakási matice. Navíc pod termín „řízení lidských zdrojů“ lze shrnout všechny činnosti týkající se řízení zaměstnanců od výběru pracovníků, přes jejich motivování a odměňování až po komunikaci, a je tudíž zbytečné uvádět je zvlášť.

Obrázek 1: Maticová struktura základních manažerských funkcí

Druhy manažerských funkcí	Plánování	Organizování	Řízení lidských zdrojů	Kontrola
Fáze manažerských funkcí				
Analýza problémů				
Rozhodování				
Implementace				

Zdroj: Častorál, 2009, s. 74



- **Plánování** – zahrnuje stanovení úkolů a postupů pro jejich dosažení. Dle organizační úrovně dělíme plány na strategické, taktické a operativní.
- **Organizování** – organizováním rozumíme proces přidělování činností a zdrojů potřebných k jejich zajištění jednotlivcům nebo organizačním jednotkám. Cílem je zajištění splnění naplánovaných úkolů.
- **Řízení lidských zdrojů** – jde o personální zajištění řízených procesů v organizaci. Patří sem i ovlivňování jednotlivců a pracovních týmů tak, aby plnili stanovené úkoly.
- **Kontrola** – je v zásadě porovnání plánů a stanovených cílů s dosaženými výsledky. Cílem kontroly je včas zaznamenat odchylky od žádoucího stavu a přistoupit k jejich nápravě.
- **Analýza** – jako analýza je označován dílčí informační proces vedoucí k pochopení obsahu a účelu dané sekvenční manažerské funkce. Výstupem jsou podklady pro následné průběžné manažerské funkce.
- **Rozhodování** – proces výběru jedné z přípustných variant řešení.
- **Implementace** – převedení přijatého rozhodnutí do reality.

(Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 69 - 73)

## 1.4 Koncepty manažerských rolí

Kromě konceptu manažerských funkcí existuje i koncept tzv. manažerských rolí. Zatímco manažerské funkce popisují konkrétní činnosti manažera, role naproti tomu definují funkci manažera ve vztahu k jeho okolí a popisují specifické formy chování manažera. Jednotlivé role se liší podle toho, zda jde o vztah k nadřízeným, podřízeným, klientům či veřejnosti, a mají odlišná pravidla a principy chování.

rolím manažera se ve svých pracích detailně věnoval známý kanadský autor Henry Mintzberg, který rozdělil manažerské aktivity do deseti rolí a tří skupin.

Interpersonální role jsou takové, které vyplývají z postavení manažera v organizaci:

- role vůdčí osobnosti – manažer reprezentuje organizaci
- role vedoucího – manažer má odpovědnost za plnění úkolů a vedení podřízených
- role propojovatele – manažer vytváří vazby mezi organizací a jejím okolím

Informační role se týkají zdrojů a předávání informací:

- role dohlázeitele – manažer vyhledává a přijímá informace z vnitřních a vnějších zdrojů
- role šířitele informací – manažer předává informace z vnějšího prostředí do organizace a informace z vnitřního prostředí svým podřízeným
- role mluvčího – manažer předává informace lidem mimo organizaci, např. dodavatelům, zákazníkům či médiím

Rozhodovací role zahrnuje strategické organizační rozhodování a přístup k informacím

- role podnikatele – manažer iniciuje a plánuje řízené změny ke zlepšení současné situace
- role řešitele problémů – manažer reaguje na nepředvídatelné události a nežádoucí dění
- role rozdělovatele zdrojů – manažer rozhoduje o přidělování zdrojů, jako jsou peníze, čas či zaměstnanci, rozvrhuje práci a provádí kontrolu
- role jednatele – manažer se účastní jednání, podepisuje smlouvy

(Mintzberg In: Dědina, Cejthamr, 2010, s. 34-35)

Autor Kae H. Chung přidává k výše uvedeným rolím ještě skupinu rolí administrativních, a to v podobě tří dílčích rolí (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 160-161):

- role administrátora
- role sledování a kontroly úkolů
- role správce rozpočtů

Šuleř ve svých publikacích týkajících se manažerských rolí (2002, 2008) kromě role interpersonální, informační a rozhodovací uvádí ještě roli organizační, která zahrnuje plánování, formulaci organizačních cílů, kontrolu či řízení změn, a roli motivační, kam autor řadí hodnocení výkonu, motivování a odměňování pracovníků, jejich koučování a delegování úkolů.

S rozvojem moderních metod řízení lidí jsou v odborné literatuře zmiňovány další nové role manažera, které souvisí převážně s tzv. „měkkými dovednostmi“ (soft skills), kam řadíme např. komunikační dovednosti, schopnost vyjednávání a řešení konfliktů, schopnost navazovat a udržovat kontakty, strategické myšlení, kreativitu, asertivitu, schopnost sebereflexe a empatii, tj. schopnost porozumět emocím druhých lidí. (online, cit. 2015-12-08). Tyto se též nazývají interpersonální dovednosti a mají přímý vztah k emoční inteligenci. Obecně jsou považovány za doplněk k tvrdým (odborným) dovednostem, pro úspěšné zvládnutí manažerské (nebo i obchodní) profese však mají větší význam než odborné znalosti. Např. Kabátek (online, cit. 2015-12-04) ve své stati uvádí následující manažerské role:

- **Role manažera jako tvůrce týmu a uživatele jeho potenciálu**  
Důležitou dovedností manažera je vyhledávání a rozpoznávání nejlepších odborníků pro danou oblast, jejich získání pro tým a jejich další profesní rozvoj.
- **Role manažera jako vizionáře a pevného bodu v týmu:** Je důležité, aby manažer měl svoji vizi, kterou se svým týmem sdílí, neboť lidé následují toho, kdo jim ukazuje, kam se mají dostat, a diskutuje s nimi o cestě k tomuto cíli.
- **Role manažera jako trenéra a kouče svého týmu:** Podstatnou součástí role manažera je role kouče jeho týmu. Když manažer správně koučuje, poskytuje také stálou zpětnou vazbu svým podřízeným a motivuje je k dalšímu zlepšení jejich výkonu.

Rolí, které by měl dobrý manažer zastávat, bychom mohli vyjmenovat ještě mnohem více – např. každý manažer, který chce mít se svými podřízenými dobrý vztah, musí

občas fungovat i jako psycholog, být schopen pracovníky vyslechnout a případně jim poradit nejen s pracovními, ale třeba i s osobními problémy.

## 1.5 Úrovně managementu

Manažeři se dělí podle svého postavení a funkce v organizaci na liniové, střední a vrcholové (Častorál, 2009, s. 75; Managementmania, online, cit. 2015-12-21):

- **Linioví manažeři** se nacházejí na nižších úrovních organizační struktury podniku. Jak název napovídá, jsou v tzv. „první linii“ v každodenním blízkém styku s řadovými zaměstnanci i zákazníky. Úkolem liniového managementu je vedení a kontrola pracovníků během každodenních činností. Mezi liniové manažery řadíme např. mistry ve skladech či výrobních provozech nebo vedoucí jednotlivých administrativních oddělení organizace.
- **Střední manažeři** mají zodpovědnost za liniové manažery i řadové zaměstnance. Stojí v čele útvarů, které zabezpečují jednotlivé činnosti. Náplní jejich práce je koordinovat stanovené úkoly tak, aby bylo maximálně efektivně dosaženo cílů, jež si organizace vytyčila. Jsou jakýmsi mostem mezi strategickými cíli a jejich realizací. Příkladem středního managementu může být vedoucí supermarketu, vedoucí pobočky, stavbyvedoucí, personální manažer apod.
- **Vrcholoví manažeři** – tzv. top management - plní rozhodnutí vlastníků společnosti a jsou odpovědní za výkon celé organizace. Jejich úkoly spočívají v plánování budoucích kroků, vytváření organizační strategie a vize, určování směru, kudy se má organizace ubírat a kontrole plnění stanovených cílů. Příkladem top managementu je generální ředitel organizace.

Pro efektivní řízení organizace jsou bezpochyby důležité všechny tři úrovně. Lidé zastávající funkce ve středním a vrcholovém managementu, na rozdíl od těch tvořících management liniový, mají obvykle odpovídající vzdělání v oblasti managementu a vedení lidí a dokáží se většinou dívat na daný problém ze širší perspektivy než liniový vedoucí, který je naopak zdatný spíše po odborné stránce a jeho úhel pohledu je blíže názorům řadových zaměstnanců. Proto mezi nejnižší a dvěma vyššími úrovněmi

manažerů v některých případech doslova zeje propast. Pro dosažení cílů organizaci a zejména při zavádění změn je proto velmi důležité, aby vrcholové vedení především získalo liniové manažery na svou stranu, neboť jedině tak může dosáhnout podpory všech zaměstnanců.

## 1.6 Manažer vs. lídr

Podle Armstronga (2009, s. 3-4) je *management* chápán jako proces rozhodování o tom, co je potřeba udělat, a zajištění, aby se to udělalo – tedy proces definování cílů a zajištění všech potřebných zdrojů k jejich dosažení. Primárním účelem managementu je zajistit organizaci zisk, vytvářet přidanou hodnotu v podobě výrobků či služeb zákazníkům, zajišťovat pracovní místa zaměstnancům a umožnit jim rozvoj a kariérní růst. Naproti tomu *leadership* se rozumí proces inspirování, ovlivňování a ukazování směru lidem, umění přimět je, aby ze sebe pro dosažení cíle organizace vydali to nejlepší. Leadership zahrnuje sdílení vize, rozvoj a motivování lidí, jeho cílem je docílit aktivního zapojení zaměstnanců.

Z výše uvedeného je patrné, že manažer se zaměřuje převážně na výsledky, zatímco lídr na lidi. V roce 1989 Bennis (In: Armstrong, 2009, s. 8) identifikoval a publikoval dvanáct rozdílů mezi manažery a lídry, které dosti silně hovoří v neprospěch manažerů:

1. Manažeři vykonávají, lídři inovují.
2. Manažeři se ptají jak a kdy, lídři se ptají co a proč.
3. Manažeři se zaměřují na systémy, lídři se zaměřují na lidi.
4. Manažeři dělají věci správně, lídři dělají správné věci.
5. Manažeři udržují, lídři rozvíjejí.
6. Manažeři se spoléhají na kontrolu, lídři důvěřují.
7. Manažeři mají krátkodobou perspektivu, lídři mají dlouhodobou perspektivu.
8. Manažeři akceptují status quo, lídři vyzývají status quo.
9. Manažeři se dívají na spodní hranici, lídři se dívají na horizont.
10. Manažeři napodobují, lídři nově vytvářejí.
11. Manažeři se snaží vyrovnat svým vzorům, lídři jsou sami sebou.
12. Manažeři kopírují, lídři ukazují originalitu.

V současné době, kdy je kladen důraz především na schopnost vedoucích pracovníků inovovat, řídit změny a vést zaměstnance co nejefektivněji, může působit takovéto striktní rozdělení kompetencí poněkud nepatřičně. Manažer, který by jen kopíroval a napodoboval, by v žádné moderní firmě moc dlouho nevydržel. Možná by Bennisův popis manažera byl akceptovatelný na těch nejnižších úrovních řízení (tzn. např. u mistrů v dílnách), kde jde především o dohled nad řadovými (a zpravidla méně kvalifikovanými) pracovníky. Manažeři na vyšších pozicích, mají-li v dnešních organizacích úspěch, musejí splňovat i charakteristiku lídrů.

O něco pozitivněji než Bennis definoval rozdíly mezi managementem a leadershipem v roce 1991 Kotter a sumarizoval je v následující tabulce:

Tabulka 1: Rozdíly mezi managementem a leadershipem dle Kottera

<b>Management zahrnuje</b>	<b>Leadership zahrnuje</b>
Zaměření na řízení složitosti pomocí plánování a rozpočtů s cílem produkovat řádné výsledky, nikoli změnu	Zaměření na vyvolávání změn pomocí rozvoje vizí do budoucna spolu se strategiemi jak vyvolat změnu potřebnou pro naplnění vize.
Rozvoj dovedností pro dosažení plánu pomocí vytvoření organizační struktury a jejího obsazení lidmi; vytvoření lidského systému, který dokáže převést plány do skutečnosti tak přesně a efektivně, jak je to jen možné.	Spojení lidí pomocí sdělování informací o novém směru a vytváření koalic, které rozumí vizi a chtějí jí dosáhnout.
Zajištění naplnění plánu prostřednictvím kontroly a řešení problémů, porovnávání výsledků s plánem, identifikace odchylek a jejich nápravy	Užití motivace k energetizaci lidí, nikoli jejich popostrkování správným směrem jak obvykle činí kontrolní mechanismy, ale uspokojení jejich základních potřeb, smyslu sounáležitosti, touhy po znání, sebeucty, pocit kontroly nad svým vlastním životem a schopnosti žít podle jejich ideálů

Zdroj: Armstrong, 2009, s. 9

Jak uvádí Armstrong (2009, s. 9), lze v zásadě konstatovat, že management se týká efektivního využívání všech dostupných zdrojů včetně těch lidských, zatímco leadership se soustřeďuje na to, dostat z lidí to nejlepší, co v nich je. Pro úspěch organizace je

zapotřebí obojí, proto není žádoucí je od sebe oddělovat, ale naopak je propojit, tzn., že každý vedoucí pracovník by měl být jak manažerem, tak i leaderem.

Principy leadershipu se ve svých dílech podrobně zabýval i známý americký autor Stephen R. Covey, jehož bestseller „7 návyků skutečně efektivních lidí“ a navazující publikace „8. návyk – Od efektivnosti k výjimečnosti“ vysvětluje, jak lze pomocí důsledného dodržování jednoduchých principů postavených na hodnotách důstojnosti, spravedlnosti, moudrosti a dobra uspět nejen v roli vedoucího pracovníka a stát se opravdovým leaderem, ale dosáhnout spokojenosti i v osobním životě (Covey, 2010, 2013). Covey klade hlavní důraz na využívání empatie, správnou komunikaci vč. aktivního naslouchání a důvěru.

## 2 PŘÍSTUP MANAŽERŮ K PODŘÍZENÝM

Moderní management považuje práci s lidmi za hlavní činnost manažerů. Klasickým východiskem pro různé metody vedení lidí je tzv. teorie X a Y vycházející z Maslowovy hierarchie potřeb, kterou v roce 1960 publikoval v knize „The Human Side of Enterprise“ americký odborník Douglas McGregor (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 119). Tato teorie je založena na dvou rozdílných předpokladech o lidské povaze a s ní souvisejícím chováním v organizaci. Jeden z těchto předpokladů se nazývá teorie X, druhý teorie Y.

### 2.1 Teorie X

Teorie X vychází z předpokladu, že lidé jsou ze své podstaty líní a je pro ně přirozená snaha vyhnout se námaze, kdykoli je to možné. Své zaměstnání považují za nutné zlo, sloužící k zajištění obživy. Pracovním povinností se snaží vyhýbat, za výsledky své práce odmítají převzít odpovědnost, nemají žádné ambice. Motivací je pro ně vidina sociální jistoty, snaží se vyhnout riziku a následkem toho jsou pasivní. Nelze čekat, že udělají více, než jim bylo vedoucím nařízeno. Pokud chce organizace s takovými lidmi dosáhnout svých cílů, musí vůči nim uplatňovat přísný dohled a případné neplnění pracovních povinností nekompromisně trestat. Pro úspěšné vedení lidí je tedy podle teorie X zapotřebí direktivní jednání s podřízenými, adresné ukládání úkolů, důsledná kontrola pracovních postupů i výsledků, striktní požadavky na dodržování disciplíny, motivace pomocí odměn a trestů (metoda cukru a biče), prosazování autority vedoucího dle firemní hierarchie apod. Toto vedení zaměstnanců se v literatuře označuje jako autoritativní, autokratický či direktivní styl vedení. Jde o vedení na základě rozhodování manažera bez přispění jeho spolupracovníků.

(Cejthamr, Dědina, 2010, s. 66; Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 119)

### 2.2 Teorie Y

Teorie Y je protikladem teorie X a jejím principem je sladění cílů organizace s individuálními cíli zaměstnanců. Vychází z opačného předpokladu, že práce je přirozenou lidskou potřebou a lidé mají dobrý vztah ke svému zaměstnání i k



organizaci, v níž pracují. Ke své organizaci jsou loajální, angažovaní a ztotožňují se s jejími cíli a posláním. Zaměstnání pro ně není jen nutností k zajištění obživy, ale i příležitost pro uplatnění jejich znalostí a dovedností a rozvoj potenciálu. Ochtově přijímají zodpovědnost za svá rozhodnutí a kvalitu odvedené práce. Cíle si stanovují sami a sami jejich plnění kontrolují. Podle teorie Y lze zaměstnance motivovat zejména projevem důvěry a poskytnutím větší autonomie při plnění úkolů. Manažer řídicí se teorií Y preferuje demokratický a participativní styl vedení, který spočívá ve vytvoření prostoru pro plnou rozhodovací autonomii vedených spolupracovníků. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 66; Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 119-120)

I když je v moderním managementu preferovaná spíše teorie Y, jde vždy spíše o to nalézt rozumnou míru kompromisu mezi oběma extrémami. Vedení lidí vyžaduje tvrdé i měkké metody v závislosti na konkrétní situaci, osobnosti vedoucího i podřízených pracovníků, firemní kultuře organizace atd. Jako příklad uvádějí Vodáček, Vodáčková (2013, s. 113) nebo Dědina a Cejthamr (2010, s. 67) řízení kolektivu méně kvalifikovaných pracovníků (výrobní závody, sklady, supermarkety), jejichž práce nenabízí velké vnitřní uspokojení, kde bude efektivnější uplatňovat direktivní styl řízení dle teorie X. Průzkumy potvrzují, že tento styl vedení, kde jsou úkoly jasně rozdělené, preferují nejen řídicí pracovníci, ale i jejich podřízení. Intelektuálně vyspělejší zaměstnancům bude naopak více vyhovovat demokratický styl vedení podle teorie Y.

V praxi je styl vedení vždy ovlivněn také podmínkami konkrétní situace. Prochází-li organizace krizí, bude se i demokraticky smýšlející manažer přiklánět spíše k direktivnímu vedení, neboť v období krize není pro diskuzi s podřízenými mnoho prostoru. Na vedoucím pracovníkovi je aby rozpoznal, v jakých situacích a vůči jakým zaměstnancům je vhodné se buď tou, nebo onou teorií řídit.

### **2.3 Motivace, stimulace, manipulace**

Na tomto místě by bylo vhodné krátce vysvětlit termíny *m o t i v a c e* a *s t i m u l a c e*, popř. *m a n i p u l a c e* používané v manažerské literatuře v souvislosti se stylem vedení řídicích pracovníků.

Nový a kol. (2012, s. 226-232) definuje motivaci jako soubor vnitřních hnacích sil člověka, které určitým způsobem ovlivňují jeho chování směřující k naplnění určitého cíle. Jako zdroje motivace jsou označovány faktory, které motivaci vytvářejí, např. potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály. Naproti tomu stimulace je zde definována jako proces vědomého a záměrného ovlivňování chování druhého člověka pomocí aktivních vnějších zásahů, které mohou vést ke změně jeho motivace. Autoři mezi ně řadí např. hmotnou odměnu, obsah práce, hodnocení výkonu, pracovní podmínky nebo pracovní režim.

Jednoduše vyjádřené srovnání nabízí Plamínek (2007, s. 15), podle něhož motivace vychází z vnitřních pohnutek člověka, zatímco stimulace z vnějšku – v zaměstnání nejčastěji od organizace a nadřízeného. Výhodou stimulace je podle tohoto autora její poměrná jednoduchost – dokud jsou nabízeny výhody, lze očekávat, že úkoly budou plněny. Nevýhodou však je, že ve chvíli, kdy tyto vnější stimuly přestanou působit, zastaví se i plnění úkolů. Oproti tomu má motivace obrovskou výhodu – je-li člověk skutečně vnitřně motivován, vykonává svou práci i bez působení vnějších stimulů, protože jej to baví a vnitřně naplňuje. Přijít na to, co jednotlivé zaměstnance motivuje, však není jednoduché – je nutno za prvé vědět, jak motivace funguje, a za druhé dotyčného člověka dobře poznat.

V manažerské praxi se často mluví o motivování zaměstnanců, ve skutečnosti jde ale o stimulaci, neboť tato činnost je postavena na vnějších stimulech, tedy na odměnách, popř. trestech. Např. Častorál (2009, s. 97-98) dělí motivaci dvěma způsoby:

- podle způsobu působení na motivaci pozitivní (odměna, pochvala) a negativní (kritika, trest),
- podle charakteru působení na motivaci vnější, která je dána motivačními aktivitami manažera či organizace, a vnitřní, která vychází ze samotných zaměstnanců tím, že dělají to, co chtějí dělat, a aktivně rozvíjí své schopnosti a dovednosti.

V případě vnější motivace by však pravděpodobně bylo vhodnější mluvit o stimulaci.

V literatuře se můžeme setkat také s termínem manipulace. Zatímco motivaci chápou autoři Vodáček, Vodáčková (2013, s. 123) jako vytvoření určitých podmínek, které mají

vliv na chování zaměstnanců, manipulací označují snahu vedoucího přímo ovlivňovat jednání svých podřízených.

## 2.4 Teorie motivace

Jak uvádí ve své publikaci Častorál (2009, s. 98), teorie spojené se zkoumáním motivačních příčin analyzují důvody pro motivaci a uvádějí doporučení, jak jednotlivé motivační postupy využít.

Nejznámější motivační teorií je Maslowova hierarchie potřeb nazývaná též Maslowova pyramida. Tato teorie předpokládá, že potřeby lidí lze uspořádat do pěti úrovní, přičemž nejprve musí být uspokojeny potřeby na nejnižších úrovních a pak teprve přichází na řadu potřeby vyšší:

- fyziologické potřeby – uspokojení základních potřeb jako jsou jídlo, spánek, teplo, mzda, zajištění obživy, pracovní podmínky,
- potřeba bezpečí a jistoty – jistota zaměstnání, bezpečnost, ochranné pomůcky,
- potřeba sounáležitosti – členství v kolektivu, vztahy s kolegy,
- potřeba uznání – společenské uznání a ocenění, postavení ve skupině, důvěra e své schopnosti,
- potřeba seberealizace – osobní rozvoj a společenské uplatnění.

Podobná je Alderferova teorie tří kategorií potřeb, rozdíl je v tom, že tato teorie pracuje pouze se třemi úrovněmi, a to:

- potřeba zajištění existence,
- potřeba zajištění sociálních vztahů,
- potřeba zajištění osobního růstu.

McClellandova teorie naproti tomu pracuje hlavně se sociálními faktory:

- potřeba sounáležitosti – uspokojivé pracovní podmínky a vztahy,
- potřeba prosadit se a mít vliv,
- potřeba dosáhnout úspěchu.

Herzbergova dvoufaktorová teorie vznikla na základě empirických výzkumů a pracuje se dvěma následujícími faktory:

- Hygienické faktory – pracovní podmínky a vybavení pracoviště, vztahy na pracovišti, firemní kultura, chování managementu. Tyto faktory mají určitou limitující hranici tolerance a při jejím překročení dochází k nespokojenosti a konfliktům v organizaci.
- Motivační faktory – uznání, osobní rozvoj, seberealizace, samostatnost, kreativita. Vedle uspokojování lidských potřeb jsou motivační faktory důležité pro zlepšování kvality a zvyšování výkonu v pracovních činnostech.

(Častorál, 2009, s. 99-101)

Ač se různé teorie motivace od sebe v detailech odlišují, myšlenku uspokojování potřeby člověka něčeho dosáhnout, být uznáván a cítit, že si nás druzí váží pro naše schopnosti a zkušenosti, mají společnou. Covey v kapitole o delegování (2013, s. 171) označuje za nejvyšší formu motivace vyjádření důvěry. Když lidí vědí, že je jim důvěřováno, jsou ochotni vydat ze sebe to nejlepší a dokázat tak, že si tuto důvěru opravdu zaslouží.

### 3 STYLY VEDENÍ

Stylem vedení rozumíme způsob, jakým vedoucí pracovník reaguje na různé situace, jak se chová ke svým podřízeným, jak ovlivňuje jejich chování a jak je motivuje, popř. stimuluje. Zvolený styl má rozhodující vliv na efektivitu práce jednotlivců i celých týmů. Styl vedení manažera nezůstává po celou dobu stejný, ale mění se v závislosti na situaci, kterou je v daném okamžiku třeba řešit. Pro rozdílné situace se tedy hodí i rozdílné styly vedení, má-li být vedení spolupracovníků efektivní.

Stejně jako manažeři upřednostňují určitý styl vedení, i každému z podřízených vyhovuje určitý způsob, jak se nechat vést. Existují pracovníci, kteří podávají maximální výkon a cítí se bezpečněji pod direktivním vedením, kdy dostanou od svého nadřízeného jednoznačné instrukce. U jiných zaměstnanců může direktivní styl vést naopak frustraci a rezignaci, protože tento styl vedení potlačí jejich veškerou iniciativu a nedovolí plně využít jejich potenciál. Dobrý manažer by měl poznat, jaký styl každý z jeho spolupracovníků preferuje a svůj styl vedení tomu v zájmu optimalizace pracovního výkonu přizpůsobit.

Na zvoleném stylu řízení závisí, jak efektivně bude pracovní tým plnit svoje úkoly, jaké budou na pracovišti panovat vztahy, jak dobře či špatně se lidé v zaměstnání budou cítit, kolik ze svého potenciálu budou ochotní firmě obětovat a na tom v důsledku závisí úspěch manažera a potažmo úspěch celé organizace. Vedoucí pracovníci by tedy v zájmu dosažení co nejlepších výsledků měli pečlivě volit způsob vedení svých podřízených v závislosti na osobnostních charakteristikách pracovníků a momentální situaci. Efektivní manažer by měl být zároveň i trochu psychologem a uplatňovat umění empatie, aby byl schopen rozpoznat, jaký styl řízení použít a jak různé styly vhodně kombinovat.

### 3.1 Základní typy stylů vedení

V manažerské literatuře (např. Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 250) jsou v širším pojetí rozlišovány tři základní styly vedení lidí:

- direktivní neboli autokratický styl,
- demokratický či participativní styl,
- liberální styl nazývaný též *laissez-faire*.

#### 3.1.1 Direktivní (autokratický) styl

Autokratický styl řízení je postavený na příkazech popř. zákazech a veškerá rozhodnutí se uskutečňují z místa vedoucího pracovníka. Direktivní vedoucí během rozhodování nepřipouští žádnou diskusi s podřízenými, komunikace zde probíhá pouze vertikálně shora dolů, podřízení mají téměř nulovou možnost vyjádřit své názory. V takto vedené pracovní skupině mohou panovat velmi napjaté až nepřátelské vztahy mezi jednotlivými členy. Zaměstnanci nejsou nijak zainteresováni na výsledcích své činnosti, takže dělají pouze to, co musí. Takto řízená skupina většinou dosahuje vysoké výkonnosti, která je však podmíněna přítomností vedoucího na pracovišti. To, nakolik bude tento styl vedení účinný, závisí ve velké míře na osobnosti a schopnostech vedoucího pracovníka.

(Barták, 2011, s. 18-19; Cejhamr, Dědina, 2010, s. 113; Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 250)

Dle McGregorovy teorie XY (online, cit. 2015-06-21) se pracovní činnost zaměstnanců, jejichž vedoucí uplatňuje direktivní styl řízení, omezuje na plnění příkazů. Pro iniciativu samotného zaměstnance zde obvykle nebývá žádný prostor. Tento styl řízení vychází z teorie X, podle které:

- zaměstnanci neradi pracují, a pokud mohou, práci se vyhnou,
- motivace zaměstnanců je založena vnějších stimulech (odměny a tresty),
- práci zaměstnanců je nutno neustále kontrolovat,
- zaměstnanci jsou raději řízeni, aby nemuseli převzít odpovědnost,
- zaměstnanci jsou pasivní a projevují odpor ke změnám.

Určitému typu lidí může direktivní styl řízení vyhovovat. Splní své úkoly přesně dle zadání a ze zaměstnání odcházejí s takzvaně „čistou hlavou“. Tito pracovníci mohou podávat i poměrně dobré výkony, což ale závisí na tom, zda je vedoucí přítomen na pracovišti. V případě jeho absence ztrácí zaměstnanec pevnou půdu pod nohama, je nejistý a než, aby něco zkazil, nedělá raději nic nebo pouze rutinní úkoly, na kterých nic zkazit nelze. Samozřejmě existují i lidé, kteří v pracovním nasazení rádi poleví v okamžiku, kdy nad sebou necítí onen bič. Naproti tomu iniciativní pracovník, který chce přicházet s novými nápady, je pod direktivním vedoucím obvykle velmi rychle demotivován, protože většinou nemá šanci svůj nápad nadřízenému sdělit, a pokud už ano, je mu záhy vysvětleno, aby si hleděl své práce a nevymýšlel hlouposti. Direktivní vedoucí totiž obvykle nahlíží na své podřízené jako na pracovní sílu, která má pouze plnit zadané úkoly, a odmítá připustit možnost, že by některý z nich mohl přijít s myšlenkou, která může pracovní postup výrazně zefektivnit. S tím souvisí i vlašný přístup autokratických manažerů ke kariéernímu růstu jejich podřízených.

Zatímco autokratický vedoucí může dosahovat uspokojivých výsledků se zaměstnanci typu „X“, zcela určitě neplatí totéž pro zaměstnance typu „Y“. Pouhé plnění příkazů pracovníky nenaplňuje, jejich potenciál je potlačován, dostavuje se frustrace a zaměstnanec se brzy začne poohlížet po jiném pracovním místě, ač třeba práce samotná jej baví. Někteří lidé, pokud např. z nějakého důvodu nemají možnost stávající místo opustit, se vyrovnávají se situací tzv. „švejkováním“ čili plněním příkazů ad absurdum a následně se baví tím, že jejich nadřízený, ač evidentně rozčilený, je nemůže potrestat, neboť oni zadaný úkol splnili přesně dle příkazu. Direktivní způsob vedení je případě zaměstnanců typu „Y“ velmi kontraproduktivní, protože vedoucí není schopen dostat z těchto lidí to nejlepší, co v nich je. Firma nevyužívá naplno jejich potenciál a zvýšená fluktuace ji navíc stojí peníze.

Autorita direktivního vedoucího bývá postavena na jeho formálním postavení. Podřízení ho poslouchají, protože „je šéf“, o jeho schopnostech ale mohou v některých případech pochybovat. Narazí-li některý ze zaměstnanců při plnění pracovního úkolu na problém, se kterým si neví rady, zdráhá se často obrátit se na nadřízeného ze strachu, že mu bude vytknuta neschopnost, popř. bude rovnou následovat pokárání a sankce. To může mít za

následek nesprávné vypracování zadaného úkolu, kterému by se dalo zabránit, pokud by mezi zaměstnancem a vedoucím panovala vzájemná důvěra.

V týmu vedeném autokratickým vedoucím nezářídka panují napjaté vztahy, zaměstnanci se starají pouze o své vlastní úkoly, pomoc kolegovi nad rámec povinností je spíše výjimkou. Autokratický vedoucí málokdy chválí, dobře odvedenou práci považuje za samozřejmost. V případě pochybení či nedodržení termínu přichází na řadu trest. Lidé tak žijí v neustálém strachu a stresu a nezářídka chybují o to více. Také se v tomto případě často setkáváme se snahou svalit odpovědnost na někoho jiného nebo chybu zatajit a vyhnout se tak trestu. To pak mívá za následek, že na chybu se přijde až v chvíli, kdy již napáchala dalekosáhlé škody. Případné konflikty mezi pracovníky řeší autokratický vedoucí rychle a rázně dle vlastního uvážení, obvykle nevěnuje mnoho času zjišťování pohledů jednotlivých pracovníků na příčinu konfliktu a nepřipouští si, že by se on sám mohl mýlit. To pak vede u zaměstnanců k pocitu křivdy, nevraživosti mezi kolegy a dalšímu prohlubování napjatých vztahů uvnitř pracovního kolektivu.

Ač je pohled na autokratický styl řízení v současné době spíše negativní, jsou situace, kdy naopak jediné direktivní řízení vede k dosažení cíle. Jedná se zejména o všechny krizové situace, kdy je třeba rozhodovat rychle a rázně a plnit úkoly bez zbytečných otázek a zdržování.

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

Tento styl řízení je v moderním managementu považován za nejvhodnější pro vedení týmů kvalifikovaných zaměstnanců. Autorita vedoucího stojí na jeho znalostech a dovednostech, nikoli na jeho formálním postavení. Vedoucí pracovník a jeho podřízení se vzájemně respektují, všichni mají stálý přehled o úkolech a cílech skupiny a společně se podílejí na rozhodování. Komunikace je zde obousměrná, tedy jak směrem od vedoucího k podřízeným, tak i opačně. Místo pouhého rozdávání příkazů se demokraticky smýšlející manažer snaží podporovat iniciativu zaměstnanců a zabývá se jejich návrhy. Členové týmu jsou zainteresováni na výsledcích a mají pocit sounáležitosti s týmem, čehož je při jejich vedení efektivně využíváno. Skupina



pracovníků vedená participativním stylem vykazuje většinou nízkou nemocnost a dosahuje velmi vysokých výkonů, které trvají i během nepřítomnosti vedoucího. (Barták, 2011, s. 19; Cejhamr, Dědina, 2010, s. 113; Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 250)

Demokratický styl řízení vychází z McGregorovy teorie Y (online, cit. 2015-06-21), která tvrdí, že:

- práce je pro zaměstnance stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek,
- zaměstnanci rádi přijímají samostatnost a odpovědnost, dokonce ji aktivně vyhledávají,
- zaměstnanci mají dostatek vnitřní motivace,
- zaměstnanci se plně ztotožňují s cíli organizace,
- zaměstnanci mají dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace,
- zaměstnanci prokazují aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů.

Demokratický styl řízení plně rozvíjí potenciál zaměstnanců typu „Y“. Iniciativa a nové nápady jsou vítány, vedoucí nechává své podřízené spolupodílet se na rozhodování a, i když nakonec je to on sám, který vydá konečné rozhodnutí, vyslechne všechny názory zaměstnanců a dává jim najevo, že je bere v potaz. Vedoucí nevydává rozkazy, ale žádá své podřízené, aby daný úkol řešili dle svých nejlepších schopností, popř. se jich ptá, jaký postup by byl dle jejich názoru pro řešení daného problému ten nejefektivnější. Často chválí a povzbuzuje, a pokud zaměstnanec udělá chybu, je na ni sice vedoucím upozorněn, ale není trestán, nýbrž veden k tomu, aby se z ní do budoucna poučil.

Autorita demokratického vedoucího vyplývá spíše než z jeho formálního postavení z jeho odborné způsobilosti, schopnosti řešit problémy a umění jednat s lidmi. Podřízení mají pocit, že potýkají-li se s problémem, který neumí sami vyřešit, mohou se na svého vedoucího kdykoli obrátit a nebudou odmítnuti či nebude poukazováno na to, jak jsou neschopní. Demokraticky smýšlející manažer se spíše než přímočaře pracovníkovi sdělit, jak má správně postupovat, snaží zaměstnance nasměrovat a docílit toho, aby na správné řešení přišel sám. Tím podporuje jeho profesní rozvoj a získává jeho důvěru a docílí také toho, že se v budoucnu nebude potýkat s chybami, které jeho podřízení udělali jen proto, že se báli nebo styděli požádat o radu.

Pro takového vedoucího jsou zaměstnanci ochotni vydat ze sebe to nejlepší. Finanční odměna přestává být na prvním místě a ocitá se tam uznání nadřízeného, možnost dostat více odpovědnosti, možnost pracovat na zajímavějších a náročnějších úkolech. Demokratický vedoucí nemá problém přiznat, že jeho podřízený přišel s lepším nápadem, naopak umožňuje zaměstnanci, aby profesně rostl a zdokonaloval se. Zaměstnanci jsou pobízeni, aby se účastnili školení, které firma svým pracovníkům nabízí, a není jim bráněno v kariérním postupu, dozrál-li některý z nich pro výkon náročnějších úkolů, naopak nacházejí maximální podporu.

Demokratický styl řízení je postaven na týmové spolupráci a synergii. Učí zaměstnance nesoupeřit spolu, ale vzájemně si pomáhat a doplňovat se, neboť každý vyniká v něčem jiném a osamocený pracovník nikdy nemůže dosáhnout takových výsledků jako dobře fungující tým. Atmosféra v pracovní skupině vedené demokraticky bývá přátelská a pozitivní. Podřízení se neobávají postihu a k případné chybě či opomenutí se otevřeně přiznají, což dává větší šanci chybu napravit ve stadiu, kdy ještě nenapáchala velkou škodu.

Na druhou stranu demokratický styl vedení nemusí být vhodný pro zaměstnance typu „X“. Pracovníci, kteří očekávají přidělení jasně definovaných úkolů (co se má udělat, jak se to udělat, do kdy se to má udělat) mohou být přístupem svého nadřízeného zmateni a jejich výkon bude špatný v podstatě jen díky tomu, že nevědí, co se vlastně od nich chce. Někteří pracovníci si ho také mohou vyložit tak, že vlastně nic dělat nemusejí a demokratického přístupu svého nadřízeného zneužívat. Pro většinu provozů s málo kvalifikovaným personálem se tento styl řízení příliš nehodí, protože vede k nízké produktivitě a pokleslé pracovní morálce.

Také není vhodné uplatňovat demokratické vedení ve chvílích krize, kdy hrozí velká škoda nebo dokonce ztráty na životech (např. u záchranných složek), tedy vždy, kdy je potřeba jasné rozdělení pravomocí a odpovědnosti a rychlé a rázné rozhodování.

### 3.1.3 Liberální styl (laissez-faire)

Manažer uplatňující liberální styl řízení zasahuje do činnosti svých podřízených jen v minimální míře a plní spíše roli odborného rádce. Rady však poskytuje svým podřízeným pouze tehdy, je-li o ně požádán. V takto vedeném týmu pracovníků není vyžadováno striktní dodržování norem a předpisů, přesto každý člen týmu dobře zná své úkoly. Komunikace je horizontální mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci mohou dělat věci podle sebe bez zásahů vedoucího, problémem však může být jejich nejistota ve chvíli, kdy je naopak třeba nějakého rázného zásahu manažera. Za určitých okolností může být také volnost vyplývající z liberálního stylu vedení některými členy pracovní skupiny zneužívána. (Barták, 2011, s. 20; Cejhamr, Dědina, 2010, s. 113,; Vodáček, vodáčková, 2013, s. 250)

Liberální styl klade velké nároky na samostatnost a sebekázeň zaměstnanců a určitě ho nelze použít ve všech organizacích. Uplatňuje se spíše v uměleckých a vědeckých profesích, mezi realitními makléři, pojišťovacími poradci či architekty – tedy tam, kde zaměstnanec je dostatečně kvalifikovaný, pracuje samostatně sám za sebe a jeho odměna je v přímé závislosti na pracovním výkonu. V tomto případě vedoucí skupinu svých podřízených pouze zastřešuje, nezasahuje do jejich kompetencí a rozhodování nechává na pracovnících. K pracovnímu výkonu zaměstnanců se vyjadřuje pouze v případě, že je na něj přímo tázán. Pracovníci vykonávají úkoly nezávisle na vedoucím, v případě, že si něčím nevědí rady, obracejí se spíše na své kolegy.

Liberální vedoucí dělá rozhodnutí v minimální míře, většinou nechává odpovědnost za rozhodnutí na pracovnících. To může být do značné míry pro zaměstnance motivační, avšak někdy mohou mít pocit, že vykovávají práci za svého šéfa a klást si otázku, od čeho tam vlastně jejich nadřízený je. Problém nastává, dojde-li ve skupině řízené liberálním vedoucím ke konfliktu, neboť takový vedoucí obvykle není příliš ochoten konflikt konstruktivně řešit a byl by nejrady, kdyby si to jeho podřízení mezi sebou vyříkali sami, což ve většině případů vede k eskalaci konfliktu a zhoršení vztahů mezi kolegy.

Liberální styl řízení nelze v žádném případě použít v kolektivech pracovníků s nižší kvalifikací (např. dělnické profese), neboť pracovní výkon takové skupiny by byl velice nízký a vedoucí by nebyl podřízenými dostatečně respektován.

### **3.1.4 Další styly vedení**

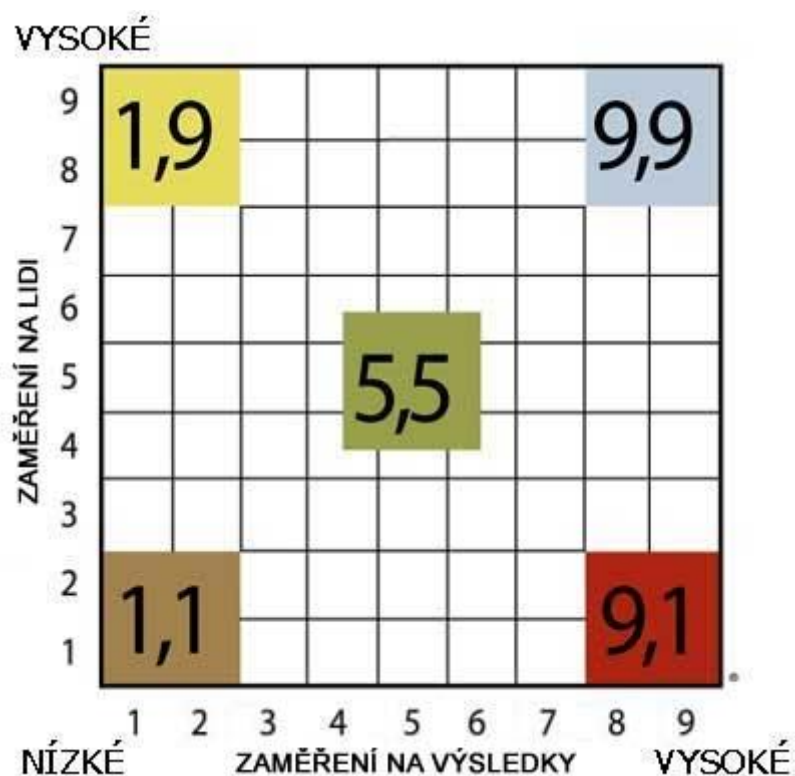
V manažerské literatuře jsou kromě těchto tří základních stylů uváděny další (např. Barták, 2010, s 45):

- **Patriarchální styl** – tím, kdo rozhoduje a má největší autoritu, je otec rodiny, jejímiž členy je bezvýhradně uznáván.
- **Charismatický styl** – je uplatňován skrze lídra, který pomocí svého osobního charismatu dokáže přimět podřízené k dobrovolné participaci na cílech organizace.
- **Byrokratický styl** – narazíme na něj především ve státní správě, kde se řízení opírá o nařízení, normy a přesně dané pracovní postupy. Znakem tohoto stylu je přeorganizovanost, přebujelá administrativa a tzv. odlidštění práce.
- **Integrovaný styl** – kombinuje v sobě autokratický a demokratický styl, tzn., že nadřízený pracovník sice přikazuje, jaký problém je třeba řešit, ale zároveň je přístupný diskuzi s podřízenými o způsobu řešení daného problému.

### 3.2 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka je jedním z dalších způsobů, jak popsat styly vedení. Poprvé byla publikována v roce 1964 autory R.J. Blakem a J.S. Moutonovou v knize „The Managerial Grid“. Manažerskou mřížku tvoří dvě proměnné: zájem o výsledky a zájem o pracovníky.

Obrázek 2: Manažerská mřížka



Zdroj: GRIDGROUP, online, cit. 2015-07-13

Horizontální osa představuje zájem manažera o výsledky, zatímco vertikální jeho zájem o zaměstnance. Na každé ose se nachází devět stupňů, kdy číslo 1 představuje minimální zájem a číslo 9 maximální zájem. Zájem o výsledky ukazuje, jak intenzivně se vedoucí zabývá dosahováním organizačních cílů. To zahrnuje činnosti jako vytyčování cílů, rozdělování úkolů, vysvětlování požadavků, stanovování pracovních postupů a procesů, kontrola efektivita práce a produktivity jednotlivých podřízených.

Zájem o zaměstnance charakterizuje, nakolik se vedoucí zabývá lidmi v organizaci, Patří sem budování důvěry mezi vedoucím a pracovníky, podpora osobního rozvoje pracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, spravedlivé rozdělování odměn apod.

Rozeznáváme pět základních stylů řízení:

- styl 1,1 – ochuzený management (nízké zaměření na výsledky i na zaměstnance),
- styl 1,9 – management venkovského klubu (nízké zaměření na výsledky, vysoké na zaměstnance),
- styl 9,1 – autoritativní management (vysoké zaměření na výsledky, nízké na zaměstnance),
- styl 9,9 – týmový management (vysoké zaměření na výsledky i na zaměstnance),
- styl 5,5 – management uprostřed cesty (střední zaměření na výsledky i na zaměstnance).

Dále jsou v literatuře uváděny dodatečné styly vedení, z nichž nejznámější jsou:

- paternalismus (styl 9+9) – kombinuje v sobě styly 1,9 a 9,1 a
- oportunistus – používá podle potřeby kterýkoli styl z mřížky.

Kromě dominantního manažerského stylu, který daný vedoucí obvykle využívá, existuje také tzv. podpůrný styl, ke kterému se manažer uchyluje v okamžiku, kdy při snaze dosáhnout požadovaných výsledků jeho dominantní styl selže. Tímto stylem může být jakýkoliv ze stylů popsanych v manažerské mřížce.

(Cejthamr, Dědina, 2010, s. 68-71)

V následujících podkapitolách budou jednotlivé styly popsány podrobněji.

### **3.2.1 Styl 9,1 Autoritativní management**

V pravém dolním rohu mřížky se nachází styl 9,1 charakteristický vysokým zájmem o výsledky spojeným s nízkým zájmem o zaměstnance. Tento styl vedení vychází z předpokladu, že mezi cíli organizace a potřebami zaměstnanců existuje rozpor a jestliže

chceme dosáhnout jednoho, to druhé musí jít stranou. Manažer využívající styl 9,1 považuje potřeby podřízených za překážku k dosažení žádoucích výsledků a snaží se tedy o vytvoření takových pracovních podmínek, kde pocity a postoje pracovníků budou zcela potlačeny. Blake a Mouton (2015, s. 21-54) v příslušné kapitole popisují autoritativní management následovně:

Při vedení využívá manažer 9,1 své formální autority vyplývající z jeho pozice v hierarchii firmy. Jeho zodpovědností je plánovat, řídit a kontrolovat práci podřízených tak, aby bylo v maximální míře dosaženo cílů organizace. Od podřízených očekává, že se budou chtít práci pokud možno vyhnout, proto tvrdě trvá na tom, aby dělali přesně to, co jim bylo nařízeno, a vyžaduje absolutní poslušnost. Úspěch či neúspěch pracovní skupiny měří výhradně na základě ukazatelů jako je produktivita výroby nebo zisk. Sám sebe považuje manažer za úspěšného tehdy, jestliže dosahuje cílů, které si sám stanovil a pokud cítí, že má nad podřízenými stoprocentní kontrolu. Jeho největší obavou je možnost, že by selhal.

Komunikace vedoucího s podřízenými je převážně formální, převažuje směr shora dolů. Slouží k udělování příkazů a následné kontrole, zda byly příkazy vykonány podle představ vedoucího. Komunikace opačným směrem je omezena pouze na oznámení vedoucímu, že úkoly byly dokončeny, popř. že vznikl neočekávaný problém. Sám manažer je ústředním bodem veškerých interakcí v pracovní skupině, zatímco mezi členy skupiny je interakce minimální – tzn., že tok informací je vždy veden přes vedoucího pracovníka. Rozhodování považuje vedoucí výhradně za svou odpovědnost a pravomoc. Rozhoduje sám na základě získaných informací, názory podřízených nebere v potaz.

Vedoucí 9,1 neustále kontroluje práci svých podřízených, aby měl jistotu, že ji vykonávají přesně tak, jak bylo stanoveno. Je přesvědčen o tom, že na podřízené není možné se spolehnout. Velmi dbá na ukázněnost zaměstnanců a striktní dodržování předpisů. Pro uplatnění nápadů podřízených zde není prakticky žádný prostor, kreativita není podporována, přílišné přemýšlení nad úkoly není žádoucí – podřízení jsou pouhými vykonavateli rozkazů. Pokud dojde během pracovního procesu k chybě,

snahou manažera 9,1 je zjistit, kdo je za chybu zodpovědný, a dotyčného pracovníka potrestat. Tímto postupem chce zajistit, že ostatní zaměstnanci nebudou ze strachu před trestem stejnou chybu opakovat. Stejně postupuje vedoucí 9,1 v případě, že není plněn plán – pracovníci s nedostatečným výkonem jsou sankcionováni, popř. propuštěni.

Vznikne-li na pracovišti konflikt, manažer využije svoji formální autoritu k jeho rychlému potlačení a nepřipustí, aby konflikt zdržoval podřízené nebo jeho samotného od práce. Spor je rozhodnut dle uvážení vedoucího, odlišné názory na to, co bylo příčinou konfliktu, vedoucí neakceptuje. Takový postup sice může konflikt rychle a efektivně ukončit, ale neřeší podstatu problému. Konflikt mnohdy v pracovní skupině skrytě přetrvává, opětovně vyplouvá na povrch a může vést ke snížení efektivity práce.

Styl vedení 9,1 vede k závislosti podřízených na vedoucím, submisivnosti, přizpůsobení se a ke strachu použít vlastní iniciativu. V reakci na styl 9,1 může vzniknout mezi zaměstnanci napětí, nepřátelství a odpor k vedení. Produktivita práce může být pod stylem řízení 9,1 v krátkodobém horizontu vysoká, ale dlouhodobě je díky vedlejším efektům neudržitelná, proto nelze tento styl považovat v moderním managementu za efektivní.

### **3.2.2 Styl 1,9 Management venkovského klubu**

V levém horním rohu mřížky najdeme styl 1,9, který je charakterizován nízkým zájmem o výsledky a vysokým zájmem o zaměstnance. Dle autorů Blake a Mouton (2015, s. 55-77) manažer praktikující tento styl přikládá největší význam spokojenosti svých podřízených. Vytváří jim pracovní prostředí, které vychází vstříc jejich osobním a sociálním potřebám, na zaměstnance nevyvíjí žádný tlak, uplatňuje pouze minimální kontrolu a dbá o to, aby na jím řízeném pracovišti panovaly přátelské vztahy. Snížením důrazu na výsledky minimalizuje vedoucí riziko vzniku konfliktů, neboť jeho největší obavou je, že by jeho podřízení mohli mít vůči jeho osobě negativní pocity. Podřízení obvykle mají takového vedoucího rádi, nemusí ho však za všech okolností respektovat. Vedoucí je pro ně někým, kdo se zajímá o jejich problémy a je vždy připraven podat jim pomocnou ruku. Za to pak manažer 1,9 od podřízených očekává, že se k němu budou



chovat loajálně a plnit své úkoly, jak nejlépe umí. Svá rozhodnutí se snaží vedoucí prosadit pomocí přesvědčování a vysvětlování, příkazy přicházející od jeho nadřízených se snaží před podáním svým kolegům „změkčit“.

Komunikace ve skupině řízené stylem 1,9 je intenzivní, neformální a často se týká mimopracovních záležitostí; formální komunikace je minimalizována. Cíle jsou stanovovány podle přání a pocitů zaměstnanců. Vedoucí obvykle přizpůsobuje své názory názorům podřízených, aby splnil jejich očekávání. Jeho myšlenky jsou spíše odrazem toho, co si myslí jeho spolupracovníci, než jeho vlastními myšlenkami. Konfliktům se snaží manažer 1,9 pokud možno vyhnout, protože se jich obává. Pokud už konflikt nastane, snahou vedoucího je maximálně zmírnit jeho negativní dopady, zneprátené strany usmířit a domluvou je přimět ke shodě. Pokud dojde ke sporu mezi manažerem a podřízeným, snaží se vedoucí pracovníka přesvědčit po dobrém, než aby si vynucoval uposlechnutí. Nedojde-li ani potom ke shodě, vedoucí má tendenci rozhodnutí sporu odložit. Tento přístup možná zabrání eskalaci emocí, může však způsobit, že podstata problému zůstává nevyřešena a problém setrvává ukryt pod povrchem.

K chybám svých podřízených je manažer 1,9 tolerantní, snaží vyhnout obviňování nebo kladení zodpovědnosti za pochybení na konkrétní osobu. Vychází z toho, že chybovat je lidské, že jeho spolupracovníci udělali vše, co bylo v jejich silách, a že trest jako reakce na pochybení bude mít za následek strach a napětí mezi podřízenými, což v budoucnu může způsobit další problémy. Pokud je pochybení málo významné, vedoucí jej přehlédne, aniž by na něj pracovníka upozornil; je-li závažnější, manažer zaměstnance na jeho chybu jemně upozorní bez toho, aby udělil trest.

Z dlouhodobého hlediska styl vedení 1,9 může sice vést k harmonii v mezilidských vztazích, produktivita práce však trpí. Důsledkem tohoto přístupu může být nedodržování pravidel zaměstnanci, např. pozdní příchody na pracoviště, svévolné prodlužování stanovených přestávek, neomluvené absence atd. Tento styl vedení není efektivní pro dosahování vysoké výkonnosti a zisku, ambiciózní zaměstnanci z oddělení často odcházejí, protože jejich touha dosáhnout výsledků není pod manažerem 1,9

naplněna. Ve skutečnosti také není dosaženo trvalých mezilidských vztahů, protože příčiny konfliktů nejsou odstraňovány, ale spíše maskovány. Organizace řízená stylem 1,9 nemůže být v běžném tržním prostředí konkurenceschopná a dříve nebo později dochází k jejímu zániku.

### **3.2.3 Styl 1,1 Ochuzený management**

V levém dolním rohu mřížky je umístěn manažerský styl 1,1, ve kterém se pojí nízký zájem o výsledky s nízkým zájmem o zaměstnance. Vedoucí působí dojemem, jakoby stál mimo dění v organizaci. Blake a Mouton (2015, s. 78-101) popisují manažera 1,1 jako někoho, kdo obvykle nechává dělat podřízené jejich práci tak, jak jim to vyhovuje, neboť věří, že své práci rozumí lépe než on. Manažer sám se snaží projevovat co nejméně, tzv. nevyčnívat z davu a mít co nejméně odpovědnosti. Pokud je to možné, snaží se vyhnout rozhodování, příkazy od vyššího vedení předává svým podřízeným v nezměněné podobě, aniž by je nějakým způsobem přizpůsobil potřebám svého pracoviště. Vedení podřízených se děje prostřednictvím udělování pokynů, jejich plnění je však minimálně kontrolováno.

Cílem vedoucího využívající styl 1,1 není ani dosažení výsledků ani potřeba být mezi kolegy oblíben, ale udržet si svou pozici v organizaci. Snaží se být co nejméně v kontaktu s ostatními pracovníky, aby pokud možno nemusel řešit žádné problémy a dělat žádná rozhodnutí. Porad vedení se obvykle účastní spíše jako posluchač, než aby se do diskuze aktivně zapojil. Je-li na něco přímo dotázán, odpovídá co nejstručněji způsobem, který nevyvolává další diskuzi. Dostane-li jím řízený úsek nějaký úkol, vedoucí 1,1 často přichází s argumenty, proč to či ono nelze zrealizovat. V případě, že je jeho oddělení kritizováno, hájí vedoucí především sám sebe a odpovědnost za neúspěch se snaží svalit na zaměstnance. Závěry z porad vedení svým podřízeným přetlumočí, aby nemohl být nařčen z toho, že s nimi nekomunikuje, do hlubších diskuzí se svými kolegy se však nepouští. Dalo by se říci, že v podstatě funguje jako komunikační mezičlánek mezi dvěma organizačními úrovněmi, přidaná hodnota zde zcela chybí.

Méně závažné chyby podřízených manažer 1,1 nechává bez povšimnutí, odpovědnost za závažnější pochybení přesouvá plně na toho, kdo ho způsobil, sám jakoukoli odpovědnost odmítá. Změny nebo zlepšovací návrhy podřízených považuje manažer 1,1 za přítěž. Takové návrhy obvykle skončí „v šuplíku“, popř. jsou předány vyššímu nadřízenému, aby měl vedoucí tzv. čistý stůl. Stížnosti zaměstnanců buď ignoruje, nebo jejich řešení odkládá. Za všech okolností se snaží vyhnout konfliktu, obvykle předstíráním, že konflikt nevidí, někdy i opuštěním dějiště konfliktu. Není-li to možné, snaží se vždy zůstat neutrální a nevyjadřovat svůj názor.

Jak konstatují Blake a Mouton (2015, s. 101), je manažerský styl 1,1 v příkrém rozporu s potřebami rozvoje organizace, schopní zaměstnanci buď odcházejí, nebo svého přímého nadřízeného obcházejí a reportují nadřízenému svého vedoucího, pokud ten takovou situaci akceptuje. Ochuzený management může být zapříčiněn nezdravou firemní kulturou, pocitem nespravedlnosti, frustrací a rezignací, např. pokud je dotyčný pracovník opakovaně vynechán při povyšování.

### **3.2.4 Styl 5,5 Management uprostřed cesty**

Uprostřed mřížky leží manažerský styl 5,5, vyznačující se středním zájmem o výsledky spojeným se středním zájmem o zaměstnance; za uspokojivé řešení je zde považován kompromis. Vedoucí si uvědomuje, že primárním cílem organizace je generovat zisk, ale že je zde i další cíl, a to udržet si spokojené zaměstnance. V případě stylu 5,5 jde o balancování mezi těmito dvěma hledisky a dovednost stát někde uprostřed. Vedoucí má potřebu mít pocit sounáležitosti s organizací a se svými kolegy, jeho cílem je vytvořit si z nich přátele, zároveň si však udržuje určitý odstup a je si vědom své odpovědnosti za výsledky. Charakteristika managementu uprostřed cesty dle autorů Blake a Mouton (2015, s. 102-129) je následující:

Vedoucí 5,5 se při vedení lidí opírá o tradice a předpisy. Vyhýbá se přímému nařizování, svoji autoritu uplatňuje prostřednictvím pravidel organizace. Využívá též vlastní zkušenosti z minulosti. Svá rozhodnutí se snaží prodat podřízeným tak, aby své úkoly splnili rádi a znali důvody, proč se daná věc musí udělat. Manažer 5,5 dává

zaměstnancům možnost vyjádřit svůj názor a vytyčuje takové cíle, které jsou akceptovatelné jak pro vedení společnosti, tak pro podřízené. Nikdy nevyvíjí na podřízené větší tlak, než jsou ochotni přijmout, protože potřebuje cítit, že jsou na jeho straně. Nesnaží se o nadstandardní výkon, cíle nastavuje tak, aby si byl jistý, že je jeho tým dokáže splnit. Motivuje ho uznání a potřeba vyhnout se selhání. Je vyznavačem tzv. „status quo“ – tedy snaží se zachovat stávající stav, pokud je tento stav z hlediska organizace vyhovující. Uznání se pokouší dosáhnout respektováním tradic a norem organizace a vyhýbáním se jednání odchylovajícího se od zavedené praxe. Kreativní myšlení proto není silnou stránkou manažera, který využívá styl vedení 5,5. Nač měnit něco, co funguje? Ke zlepšovacím návrhům svých podřízených se však vedoucí staví vstřícně, neboť si je vědom toho, že kreativita má svou cenu. Každý jejich nápad vyhodnotí a zdá-li se být opravdu přínosný, předá ho ke schválení vyššímu vedení.

Manažer 5,5 dává při komunikaci se spolupracovníky přednost kontaktu ve formě jeden na jednoho, protože tak má více prostoru k vzájemnému pochopení; někdy využívá i skupinová jednání, při kterých se snaží vystupovat jako člen týmu. Při hodnocení podřízených používá tzv. sendvičovou techniku, tj. napřed vyzdvihne silné stránky pracovníka, poté se věnuje jeho slabým stránkám a na závěr se opět vrátí k dovednostem, za něž lze zaměstnance pochválit. Vedoucí 5,5 se vždy snaží zajistit, aby členové jeho týmu dobře znali svoji práci a věděli, co se od nich očekává. Zaměstnanec, který z nevědomosti udělá chybu, dostane druhou šanci, pokud však udělá stejnou chybu znovu nebo pokud jasně poruší stanovená pravidla, dá se ze strany vedoucího očekávat reakce v podobě udělení trestu.

Vznikne-li nutnost řešit konflikt, snaží se čerpat z předchozích zkušeností nebo najít nějaký precedens, který by mu pomohl najít správné řešení. Jeho cílem je být nestranný, postupovat diplomaticky a docílit toho, aby ani jedna ze stran neztratila tvář. I zde se snaží opřít o pravidla, protože tak se cítí jistěji. Nevrhá se do konfliktní situace po hlavě, spíše se snaží nechat znesvářené strany vychladnout a získat čas pro jejich zapojení do vzájemného jednání, kdy je možné spojit dohromady návrhy jedné i druhé strany. Někdy používá také taktiku rozdělení či fyzické oddálení zaměstnanců, kterých se konflikt týká, čímž se sníží napětí mezi nimi. Tím je zažehnán otevřený konflikt a

obě strany cítí jisté uspokojení. Na druhou stranu takováto taktika neřeší skutečnou příčinu problému a ten může na pracovišti skrytě přetrvávat.

Jak dále uvádějí Blake a Mouton (2015, s. 102-129), řídí se vedoucí 5,5 převážně formálními pravidly organizace, nicméně sleduje také neformální vztahy a toky informací na pracovišti, protože ty mu sdělí cenné informace o tom, jak se zaměstnanci ve firmě cítí. To mu pak umožňuje včas usměrnit kolující dezinformace, zmírnit případné napětí, popř. se vyhnout tomu, že by udělal nějaké nepopulární rozhodnutí. Pokud z tohoto neformálního systému vzejdou procedury, které se při plnění pracovních úkolů osvědčí, vedoucí udělá maximum pro to, aby se staly součástí formálních procesů v organizaci.

Tento styl řízení je schopen udržet organizaci v chodu po velmi dlouhou dobu, ačkoli díky důrazu na pravidla může působit poněkud byrokratickým dojmem. Na dnešním dynamickém a konkurenčním trhu však existuje mnoho situací, kdy se nelze spoléhat na tradice a zavedené procesy, kdy je naopak potřeba zdravě riskovat, dávat si velkorysé cíle, uplatňovat tvůrčí přístup a zde management střední cesty není zdaleka dostačující.

### **3.2.5 Styl 9,9 Týmový management**

V pravém horním rohu mřížky se nachází styl 9,9, pro který je typický vysoký zájem o výsledky a vysokým zájmem o zaměstnance. Tento styl na rozdíl od všech předešlých nepředpokládá rozpor mezi požadavky organizace a potřebami zaměstnanců, ale vychází z toho, že dobrým managementem lze docílit souladu mezi zájmy zaměstnanců a zájmy organizace. Jak v kapitole týkající se týmového managementu konstatují Blake a Mouton (2015, s. 130-164), cílem vedoucího 9,9 je vytvořit podmínky, které umožňují pracovníkům být kreativní a podporují vysoké úsilí zaměstnanců prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Manažer využívající tento styl se vždy pokouší najít nejlepší způsob řešení pro danou situaci a jeho podřízení musí být přesvědčeni o tom, že jejich nápady přispívají k dosažení požadovaných výsledků. Takovéto vedení dokáže přimět zaměstnance k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší. Každý člen týmu nese odpovědnost za společný výsledek. Mezi zaměstnanci, jejichž vedoucí uplatňuje styl

9,9, vládní důvěra a vzájemná podpora a dokáží efektivně pracovat jak samostatně, tak v týmu. Cíle jsou stanovovány tak, aby byly pro podřízené motivující; úkoly vyplývající z těchto cílů jsou plněny tím nejefektivnějším a především smysluplným postupem. Základním předpokladem pro úspěšné uplatňování stylu 9,9 je otevřenost a oboustranná výměna informací. Cílem je, aby všichni členové týmu byli schopni mluvit upřímně, a to i tehdy, je-li sdělení negativní. Tato otevřenost v komunikaci napomáhá ke zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti.

Blake a Mouton (2015, s. 130-164) dále uvádějí, že manažer inklinující ke stylu vedení 9,9 nedělá rozhodnutí pouze podle svého vlastního přesvědčení, ale snaží se ve spolupráci s ostatními členy svého týmu nalézt nejlepší možné řešení. Rozhoduje se buď na základě vlastního úsudku, má-li k dispozici dostatečné množství relevantních informací, nebo po konzultaci s odborníkem ze svého týmu, popř. vezme v úvahu názory všech členů pracovní skupiny, na které bude mít rozhodnutí dopad. K pochybení podřízených se manažer staví jako k možnosti efektivního vzdělávání. Předpokládá, že chyby vznikají kvůli nedorozumění či chybným vstupním informacím, nikoli z nedbalosti či dokonce úmyslně. S každou chybou zachází jako s příležitostí poučit se a posunout se někam dál. Jeho úkolem je zajistit nápravu, a to tak, že se bude zabývat příčinou chyby. Přestupky a prohřešky proti pravidlům vedoucí projednává přímo s těmi, kterých se týkají, s cílem zjistit příčinu problému, ne pouze dotyčného zaměstnance potrestat.

Podobně je nahlíženo i na konflikt. I z konfliktu mohou vzejít nové nápady i nová řešení, záleží jen na tom, jak je ke konfliktu přistupováno. Konflikty řeší vedoucí 9,9 pomocí přímé konfrontace zúčastněných stran. Jeho cílem je nalézt a prozkoumat důvod konfliktu, prodiskutovat ho se všemi zainteresovanými a za jejich účasti najít řešení. Své podřízené vede k tomu, aby o sporných záležitostech otevřeně diskutovali a pokud možno vzniku konfliktů předcházeli, a dojde-li i přesto ke konfliktu, situaci společně rozebrali a pokusili se najít řešení. Tento postup zajišťuje nejefektivnější řešení konfliktů, protože řeší přímo jejich příčinu.

Manažer 9,9 sám přichází s novými myšlenkami a maximálně podporuje kreativitu svých spolupracovníků. Vždy je připraven vyzkoušet nové přístupy, zajímá se o možnosti jejich využití a zkoumá jejich potenciální přínos. Nespoléhá se metody, které byly již v minulosti vyzkoušeny, neustále hledá nové cesty. Zaměstnanci vedení pomocí stylu 9,9 představují pro svoji firmu konkurenční výhodu, protože tento styl dokáže vytěžit maximum z lidského potenciálu. Zatímco technologie a odborné znalosti zaměstnanců jsou v jednotlivých organizacích zhruba srovnatelné, efektivní management, který podněcuje kreativní potenciál a angažovanost zaměstnanců, přináší schopnost rychle se orientovat a přizpůsobovat se neustále se měnícím podmínkám dnešního tržního prostředí. Organizace řízená stylem 9,9 má tedy ty nejlepší předpoklady k dosažení dlouhodobého a trvalého růstu.

### **3.2.6 Kombinace základních stylů**

Kromě již zmíněných pěti základních manažerských stylů popisují Blake a Mouton také dodatečné manažerské styly, které vznikly kombinací stylů základních.

#### **3.2.6.1 Styl 9+9 Paternalismus**

Tento styl vznikl spojením zájmu o výkon ze stylu 9,1 a zájmu o zaměstnance ze stylu 1,9. Paternalistický styl řízení charakterizují Blake a Mouton (2015, s. 165-168) jako kontrolu podřízených i péči o ně, podobně jako to funguje ve vztahu rodiče a dítěte. Nad pracovními záležitostmi si manažer - paternalista snaží udržet pevnou kontrolu, je přísný a náročný, zároveň však velkorysý a laskavý. Vždy jedná v nejlepším zájmu společnosti a věří, že on sám ví nejlépe, co je pro organizaci a její zaměstnance nejlepší. Manažer – paternalista chce na jedné straně své podřízené 100% kontrolovat, ale také jim chce ukázat svoji lidskou stránku a co nejlépe se o ně postarat. Pobízí je, aby převzali iniciativu a zodpovědnost, ale zároveň není schopen úkoly skutečně delegovat, neboť si chce ponechat maximální míru kontroly. Ve snaze své podřízené co nejvíce podpořit udílí rady, bez ohledu na to, jestli dotyčný zaměstnanec jeho radu skutečně potřebuje. To může vést k závislosti na jeho osobě, nesamostatnosti podřízených a narušení chodu oddělení či firmy v době jeho nepřítomnosti na pracovišti.

Odměnou za akceptování tlaku na výkon jsou v paternalisticky založené organizaci sociální jistoty, nejrůznější výhody a zaměstnanecké benefity, které však nejsou přímo závislé na produktivitě jednotlivých zaměstnanců a jsou obvykle přidělovány plošně. O pocity a názory zaměstnanců je projevován jen minimální zájem; zaměstnanec pracující pod paternalistickým vedoucím se musí bezvýhradně podřídit jeho autoritě a smířit se s plněním úkolů přesně dle instrukcí vedoucího. Jak v kapitole o paternalismu zdůrazňují Blake a Mouton (2015, s. 165-168), v důsledku toho se u některých zaměstnanců může objevit nespokojenost, frustrace či vzdor, který však sami v sobě potlačují z důvodů nabízených ekonomických a sociálních výhod, protože se cítí být organizaci zavázáni.

Organizace uplatňující paternalistický styl vedení se může po dlouhou dobu jevit jako vysoce stabilní, s velmi nízkou mírou fluktuace. Zaměstnanci mohou na první pohled působit dojmem oddanosti cílům organizace, avšak řízení pracovního výkonu ignorující názory i schopnosti zaměstnanců produkuje rezignaci či odchod ambiciózních zaměstnanců a závislost těch, kteří zůstanou, na vedoucím pracovníkovi provázenou skrytým odporem, což z dlouhodobého hlediska brzdí rozvoj organizace.

### **3.2.6.2 Styl „kyvadlo“**

Zatímco paternalistický manažer používá prvky stylů 9,1 a 1,9 souběžně, vedoucí pracovník uplatňující přístup „kyvadla“ využívá tyto prvky následně. Podle autorů Blake a Mouton (2015, s. 168-170) vypadá styl „kyvadlo“ následovně: Manažer je zaměřen na výrobu a jedná s podřízenými direktivně, což má za následek nelibost a nepřátelský postoj vůči vedoucímu, na což vedoucí pracovník zareaguje příklonem k manažerskému stylu 1,9, zmírní tlak na podřízené a zvýší pozornost věnovanou zaměstnancům. To má za následek jednak zlepšení vztahů na pracovišti a zmírnění napětí, ale také pokles produkce, takže manažer opět cítí potřebu vrátit se k autoritativnímu stylu řízení a celý cyklus se opakuje. Často je tento styl využíván, potřebuje-li vedení organizace získat zaměstnance na svou stranu, čehož se snaží docílit tím, že jim ukáže svou lidskou tvář a přestane tlačit na výkon. Ve chvíli, kdy již



podpora zaměstnanců není pro vedení organizace podstatná, vrací se management k vládě tvrdé ruky. To obvykle způsobuje nedůvěru zaměstnanců vůči vedení firmy.

### **3.2.6.3 Styl „vyvažování“**

Tzv. „vyvažování“ je další kombinací stylů 9,1 a 1,9, kterou ve své knize autoři Blake a Mouton (2015, s. 170-172) popisují. Může být využívána např. tak, že ve výkonové oblasti je managementem uplatňován styl 9,1, zatímco v oblasti personální je využíván styl 1,9. Úkolem personálního útvaru je monitorovat náladu mezi zaměstnanci a předcházet možným projevům nespokojenosti tím, že nechají pracovníky vypovídat a uvolnit tak nahromaděné napětí. Princip vyvažování může fungovat i obráceně, kdy oblast výkonová maximálně využívá měkký styl 1,9, zatímco nepopulární rozhodnutí ohledně propouštění či povyšování přicházejí od „tvrdého“ personálního úseku uplatňujícího styl 9,1. Hlavní nevýhodou tohoto rozdvojeného přístupu je, že na odpovědnost za produkci a spokojenost zaměstnanců není hleděno jako na dva vzájemně propojené aspekty, ale jako na dvě zcela rozdílné záležitosti, z nichž za každou zodpovídá někdo jiný.

### **3.2.6.4 „Statistický“ styl 5,5**

O některých manažerech by bylo možné říci, že jejich styl nelze jednoznačně identifikovat, protože při vedení lidí používají stejnou měrou všechny styly popsané v manažerské mřížce, podle toho, který styl je v danou chvíli a pro daného zaměstnance nejefektivnější (Blake, Mouton, 2015, s. 173). Je-li pracovník neschopný, vedoucí mu nepřiděluje žádnou důležitou práci v souladu se stylem 1,1. Pokud je zaměstnanec snadno vyveden z míry, vedoucí zmírní tlak na výkon a najde důvod, proč ho pochválit a povzbudit s použitím stylu 1,9. Zaměstnance s vysokým výkonem motivuje k ještě k vyššímu výkonu pomocí stylu 9,9, naopak od pracovníka, který se neřídí jeho pokyny, tvrdě vyžaduje disciplínu dle stylu 9,1. Takovýto manažer předpokládá, že každý člověk je jiný a tudíž vyžaduje i jiné zacházení. V tomto jednání necítí on sám žádný rozpor, podřízenými ale může být „různý metr“ vnímán velmi negativně. Manažer uplatňující tento styl se nesnaží o žádnou změnu či posun, pouze se snaží přizpůsobit tomu, co se od něj očekává v rámci zachování „status quo“.

### **3.2.6.5 Oportunismus**

Oportunismus je manažerský styl, který využívá podle potřeby libovolný styl z mřížky (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 70). Tento přístup uplatňuje manažer, který se snaží zamaskovat fakt, že sleduje pouze své osobní zájmy, nikoli cíle organizace. K tomu, aby jich dosáhl, používá strategii, která mu v dané situaci nejvíce vyhovuje a pomocí které z ní vytěží maximum pro svůj vlastní prospěch. Jeho výkon je postaven na principu „něco za něco“.

Blake a Mouton ve své publikaci „The New Managerial Grid“ (2015, s. 19-20) hovoří o tzv. manažerské fasádě. Zatímco výše popsané manažerské styly jsou autentické, tj. vedoucí pracovník ukazuje svou pravou tvář, některé chování manažerů je nečestné. Takzvaná manažerská fasáda má za úkol skrýt podvody, intriky a úskoky a zabránit tomu, aby ostatní poznali, jaký cíl manažer svým chováním skutečně sleduje.

## **3.3 Likertovy čtyři systémy managementu**

Autorem této klasifikace stylů vedení je profesor Michiganské univerzity Rensis Likert (In: Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 251), který na základě odpovědí manažerů z více než dvou set organizací navrhl čtyřstupňový model manažerských systémů.

### **3.3.1 Systém 1: vykořisťovatelsko – autoritativní styl**

Jedná se v podstatě o synonymum autokratického stylu vedení. Vedoucí pracovník o všem rozhoduje sám, podřízeným sděluje své požadavky obvykle formou příkazů a očekává od nich, že jeho příkazy budou 100% plněny. Jakákoli diskuze se nepřipouští, ze strany vedoucího je vyžadována tvrdá disciplína. Manažer využívá převážně negativní motivaci, tj. strach z trestu za nesplnění úkolu či chybu, motivaci prostřednictvím odměn pouze výjimečně. Komunikace probíhá výhradně směrem shora dolů, vedoucí neprojevuje žádný zájem o názory a iniciativu podřízených pracovníků.

### **3.3.2 Systém 2: benevolentně – autoritativní styl**

Vedoucí jedná převážně autokraticky, ale umožňuje komunikaci zdola nahoru a částečně bere v potaz názory a nápady podřízených. Motivace je využívána pozitivní i negativní, tj. odměny a tresty. Rozhodovací pravomoci manažer deleguje jen v minimální míře a uplatňuje přísnou kontrolu.

### **3.3.3 Systém 3: konzultativní styl**

Vedoucí pracovník spolupracuje a konzultuje problémy se svými podřízenými, využívá jejich myšlenky a názory, konečná rozhodnutí však dělá sám. Spolupracovníky motivuje spíše pomocí odměn, příležitostně využívá i tresty, méně závažné chyby jsou tolerovány. Manažer využívající tento styl podporuje obousměrnou komunikaci, částečně deleguje rozhodovací pravomoci, kontrola je výběrová.

### **3.3.4 Systém 4: participativní styl**

Manažer má plnou důvěru ve své spolupracovníky, zajímá se o jejich názory a tvůrčím způsobem využívá jejich nápady. Komunikace je obousměrná, podřízení mají značnou rozhodovací autonomii. Vedoucí využívá hlavně pozitivní motivaci formou odměn a podílení se na projektech, uplatňuje výběrovou kontrolu.

Systém vedení úzce souvisí s profesní a kvalifikační úrovní podřízených, tj. vůči méně kvalifikovaným zaměstnancům je uplatňován styl s velmi malou nebo žádnou autonomií a silnou kontrolou, naopak kvalifikovaným a intelektuálně vyspělým zaměstnancům může být poskytnuta větší autonomie a podíl na rozhodování.

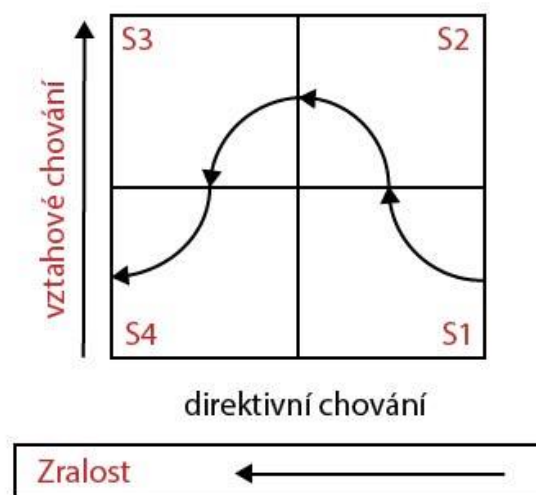
Jak uvádějí ve své publikaci Vodáček, Vodáčková (2013, s. 251) Likert a jeho spolupracovníci došli k závěru, že rutinní manažeři mají tendenci k využívání systémů 1 a 2 a zaměřují zejména na kontrolu odvedené práce, zatímco jejich tvůrčí kolegové (lídři) spíše preferují systémy 3 a 4 a jsou orientováni především na práci s lidmi.

### 3.4 Situationalistická teorie

V současnosti vyzdviho vaný týmový styl vedení nemusí nejvhodnějším stylem ve všech situacích. Pokud je nutné se rychle rozhodnout (např. v případě ohrožení lidských životů) může být efektivnější vedení autoritativní. Jak konstatuje Bělohlávek (2000, s. 18) obecně neexistuje jeden nejlepší styl vedení, ale výběr nejvhodnějšího způsobu vedení je určen aktuální situací. V úvahu je nutno vzít především zralost pracovníků, tj. jejich znalosti, dovednosti (tzv. pracovní zralost) a připravenost převzít odpovědnost za splnění daného úkolu (psychická zralost). Manažer by měl volit takový způsob vedení, aby tuto zralost svých podřízených rozvíjel.

Chování vedoucího je popsáno ve dvou dimenzích: vztahové chování (orientace na lidi) a direktivní chování (orientace na úkol), jak je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek 3: Situační vedení



Zdroj: Bělohlávek, 2000, s. 17

- **Příkazování:** Zaměstnanec, který si sám neumí s úkolem poradit nebo se teprve zapracovává na novém místě, je třeba vést krok za krokem, tedy přesně definovat, co a jak je třeba udělat a neustále na něj při práci dohlížet.

- **Přesvědčování:** Zaměstnanec po pracovní stránce již dosáhl určité úrovně dovedností a nechce pouze bez rozmyslu přijímat pokyny. V té chvíli by se měl vedoucí více zaměřit na interpersonální stránku úkolu, vysvětlovat svá rozhodnutí a získat si zaměstnance pro aktivní plnění úkolu.
- **Participování:** Zaměstnanec se již naučil zvládat problémy vyplývající z jeho práce sám a mělo by být ponecháno na něm, jaký přístup k jejich řešení zvolí. Vedoucí by měl být k dispozici pro případnou radu a dělat rozhodnutí společně se zaměstnancem.
- **Delegování:** Zaměstnanec je zralý po odborné i psychologické stránce, všechny úkoly zvládá samostatně, bez pomoci vedoucího. Manažer by mu měl ponechat prostor pro samostatné rozhodování a zasáhnout pouze v případě mimořádných událostí.

Dobrý manažer by měl vždy volit správný styl vedení v závislosti na zralosti svých spolupracovníků, ale také s ohledem na jejich osobnost a charakterové vlastnosti. Každý člověk je jiný, jinak přemýšlí, problémy řeší odlišným způsobem. To může v týmu představovat výhodu, protože přednosti jednoho pracovníka vyváží nedostatky toho druhého, nicméně odlišnosti mohou být i zdrojem konfliktů. Proto je velmi důležité, aby manažer při vedení svých spolupracovníků přihlížel i k jejich vlastnostem a charakteru. Např. Bělohávek ve své další publikaci (2012) popisuje 20 rozdílných typů lidí, jejich charakteristiku, projevy, silné stránky a nejčastější problémy, které mohou způsobovat, a také návod, jak si s těmito rozdílnými typy jednat a vytěžit z jejich přítomnosti v organizaci to nejlepší. V případech, kdy vedoucí pracovník dokáže rozdělit role v týmu podle vlastností a schopností pracovníků tak, aby všem členům vyhovovaly, a tomu přizpůsobit i způsob komunikace a motivace, již můžeme hovořit o opravdovém manažerském umění.

### **3.5 Nové vedení**

Racionální přístupy k vedení lidí hledaly optimální styl řízení, který by vedl k vyšší efektivitě práce a vyšším výkonům, ale opomíjely emocionální stránku vztahu mezi vedoucím a jeho podřízeným. Ta se dostává do popředí v nové etapě. Dobrý manažer

disponuje charismatem a silnou osobností, díky čemuž dokáže nadchnout zaměstnance pro plnění cílů organizace. Bělohlávek (2000, s. 18-20) uvádí rozdíly mezi tzv. transakčním a transformačním vedením.

### **3.5.1 Transakční vedení**

Transakční vedení spočívá ve vzájemné transakci (výměně něco za něco) mezi vedoucím a podřízenými a uspokojuje současné potřeby zaměstnanců. Pracovníci poskytují organizaci svoje znalosti, dovednosti, zkušenosti a úsilí a jsou za to vedoucím odměňováni. Pokud své povinnosti vůči organizaci neplní, čeká je postih. Transakční vedoucí využívá tradičních motivačních prostředků – odměn a trestů.

Rozlišujeme dvě formy transakčního vedení:

- **Ř í z e n í v ý j i m k o u :** Vedoucí zasahuje do průběhu plnění úkolů pouze v případě, že dojde k odchýlení od normy, pracovníci nedosahují požadovaných výsledků, poruší pracovní kázeň nebo se objeví jiný neočekávaný problém. Vedoucí v tomto případě použije výjimečná opatření jako je přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků do projektu či udělí trest.
- **P o d m í n ě n á o d m ě n a :** Vedoucí motivuje pracovníky příslibem nějakých výhod, pokud dosáhnou dobrých výsledků. Odměnou může být pochvala, zvýšení platu, mimořádná prémie, kariérní postup apod. Působení podmíněné odměny je tím silněji, čím jasněji jsou zaměstnanci sděleny požadavky na jeho výkon.

### **3.5.2 Transformační vedení**

Na rozdíl od transakčního vedení je transformační vedení založeno na uspokojování tzv. vyšších potřeb zaměstnanců. Transformační vedoucí pracuje s vizí, o které dokáže své podřízené přesvědčit, a rozvíjí v pracovnících sebeaktualizaci a sebekontrolu (Bělohlávek, 2000, s. 19). Transformační vedoucí využívá pro vedení lidí následující prostředky:

- **Charisma** – je silný emocionální vztah, který vedoucímu zajišťuje úctu, obdiv, uznání, důvěru a oddanost ze strany podřízených. Zaměstnanci věří, že to, co vedoucí dělá, je správné. Manažer jde svým spolupracovníkům příkladem a dokáže je nadchnout pro budoucí úkoly.
- **Citové povzbuzení** – vedoucí vyjadřuje důvěru ve schopnosti pracovníků a povzbuzuje je, což stimuluje jejich motivaci k vyvinutí maximálního úsilí ve prospěch organizace.
- **Osobní úcta** – vedoucí vystupuje vůči podřízeným v roli otce, jedná s nimi přátelsky a neformálně a chová se k nim jako k sobě rovným. Každému zaměstnanci se věnuje individuálně, přiděluje zajímavé a náročné úkoly a vždy ocení dobře odvedenou práci.
- **Intelektuální stimulace** – vedoucí nutí své pracovníky hledat nové tvůrčí přístupy a řešení problémů a mění tak jejich osobnost.

V manažerské praxi je dosud stále využíváno spíše transakční vedení, neboť je pro vedoucí pracovníky jednodušší. Uplatňovat transformační vedení klade na manažera nároky mnohem vyšší, vložená investice se mu však bohatě vrátí v podobě spokojených a efektivně pracujících zaměstnanců.

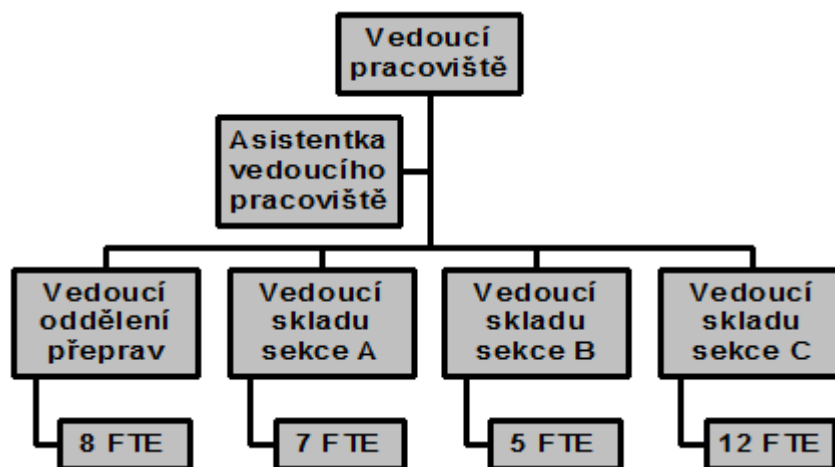
# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 INFORMACE O ORGANIZACI

Organizace, ve které analýza manažerských stylů proběhla, celosvětově patří mezi přední poskytovatele logistických služeb. Jedná se mezinárodní organizaci, která působí v České republice již od roku 1992 a od této doby prošla mnoha změnami. V současné době má v ČR 9 filiálek a zaměstnává cca 750 pracovníků. Hlavní činností firmy je zajišťování komplexních logistických služeb zákazníkům od linkových a celovozových přeprav přes velmi specifické přepravy drahého či choulostivého zboží až po skladování a s ním související služby.

Pro analýzu byli vybráni vedoucí (linioví manažeři) čtyř největších oddělení filiálky, která sídlí v průmyslové zóně na okraji Prahy. Tato čtyři oddělení se věnují výhradně zajišťování provozních věcí a jejich ekonomické výsledky jsou jednoznačně měřitelné. Na pobočce sídlí ještě obchodní oddělení a zákaznické centrum, jejichž náplň práce je poněkud odlišná, stejně jako zařazení v organizační struktuře organizace či systém odměňování a nelze je tedy s provozními odděleními plnohodnotně srovnávat.

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: Interní dokumentace společnosti



## **5 CÍLE PRŮZKUMU**

Cílem provedeného průzkumu je odhalit, jaký manažerský styl převažuje u každého ze čtyř vedoucích pracovníků a nakolik se tento styl odráží na spokojenosti a pracovním výkonu zaměstnanců jednotlivých oddělení organizace. Na základě těchto zjištění bude možné nalézt prostor pro zlepšení práce liniových manažerů s lidmi na jim svěřených organizačních jednotkách.

## **6 METODY PRŮZKUMU**

Hlavními výzkumnými metodami v této bakalářské práci jsou pozorování a řízený rozhovor s každým z manažerů. Díky tomu, že autorka této bakalářské práce během trvání svého pracovního poměru u organizace prošla všemi dotčenými odděleními a měla možnost dlouhodobě spolupracovat s jejich vedoucími, zúročila v této práci několik let zkušeností s reagováním liniových manažerů na nejrůznější situace a jejich chováním vůči odlišným typům lidí. Tyto informace získané pozorováním tvoří podstatnou část poznatků popsanych v praktické části práce. Tyto poznatky jsou pak doplněny o informace, které jednotliví vedoucí pracovníci sdělili autorce během řízených rozhovorů, které byly pojaty spíše neformálně nicméně se zaměřením na získání informací chybějících k doplnění celkového obrazu manažera.

Ke zjištění názorů podřízených na své vedoucí i celou organizaci využila autorka práce výsledky každoročního průzkumu názorů zaměstnanců, který si organizace nechává zpracovat externí firmou. Tento průzkum je realizován prostřednictvím anonymního on-line dotazníku, kde zaměstnanci vybírají z pěti různých odpovědí tu, ke které se názorově nejvíce přiklání. Ukázku dotazníku vč. škály odpovědí je možno najít v příloze A této práce. Odpovědi jsou následně externí firmou zpracovány a vyhodnoceny na úrovni celé organizace, jednotlivých filiálek i jednotlivých oddělení. Poté jsou s nimi pracovníkem HR seznámeni postupně všichni zaměstnanci na cca hodinovém workshopu, na kterém se sejde vždy dané oddělení. Zaměstnanci mají možnost se k výsledkům vyjádřit a popřípadě přednést návrhy na zlepšení u těch témat, která v dotazníku vykazovala nejnižší spokojenost.

## **7 ANALÝZA STYLU VEDENÍ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA Č. 1**

### **7.2 Základní údaje**

Věk: 42 let

Pohlaví: žena

Délka působení v organizaci: 11 let

Současná funkce: vedoucí skladu (sekce A)

Úroveň: liniový management

Počet podřízených: 7

### **7.2 Struktura podřízených**

- 3 administrativní pracovnice (3 ženy) se středním vzděláním s maturitou popř. vyšším odborným se věnují administrativním činnostem souvisejícím s chodem skladu.
- 4 skladoví operátoři (4 muži) se středním vzděláním s maturitou popř. vyučení mají za úkol fyzickou manipulaci se zbožím a jeho kontrolu pomocí čteček čárových kódů.
- 3 až 5 stabilně najímaných agenturních zaměstnanců, jejichž počet kolísá v závislosti na objemu práce ve skladu - často se jedná o cizí státní příslušníky, u nichž není známo nejvyšší dosažené vzdělání.

### **7.3 Možnost kariérního postupu manažerky**

Díky absenci znalosti cizích jazyků a neochotě v tomto směru pracovat na vlastním rozvoji je možnost postupu vedoucí na vyšší pozice v rámci organizace prakticky nulová.

### **7.4 Osobnostní charakteristika**

Manažerka patří mezi klíčové zaměstnance společnosti a ve své specializaci je významnou nositelkou firemního know-how. Díky tomu má plnou podporu vyššího vedení organizace a přirozenou autoritu u svých podřízených. Uvědomuje si svou

odpovědnost a nekompromisně trvá na dodržování všech předpisů a pracovních postupů, a to i v případech, kdy má dodržování směrnic za následek snížení efektivity práce. Při vzniku problému na pracovišti dokáže vždy najít řešení. V některých případech používá vedoucí postupy, které jsou časově náročné a málo efektivní, na druhou stranu tento nedostatek vyvažuje svými mnohaletými zkušenostmi v oboru.

## **7.5 Přístup k podřízeným**

Vedoucí má tendenci chovat se ke svým podřízeným spíše jako rodič k dětem než jako vedoucí pracovník k zaměstnancům a ke všem pracovníkům přistupuje stejně bez rozdílu. Zaměstnance maximálně podporuje a v případě potřeby je vždy připravena jim s řešením úkolů pomoci, poradit s případnými problémy a zajistit jim cokoli, co mohou ke své práci potřebovat. Od podřízených vyžaduje plnění úkolů přesně podle pokynů, odlišný postup navržený zaměstnancem obvykle není vedoucí akceptován. Při dobrém pracovním výkonu jsou podřízení finančně odměněni, nikdy se nestane, že by vynaložené úsilí manažerka přešla bez povšimnutí. V případě potřeby nečiní vedoucí problém vystupovat direktivně a zvýšit na podřízené hlas. Naopak, pokud zaměstnanci pracují přesně podle představ vedoucí, chová se k nim kamarádsky a na pracovišti udržuje přátelskou a uvolněnou atmosféru. Za své podřízené se v případě nutnosti dokáže postavit a hájit jejich zájmy.

## **7.6 Motivování**

Své spolupracovníky se snaží motivovat, či přesněji řečeno stimulovat obvykle formou finanční odměny bez ohledu na to, že pro některé zaměstnance nemusí být finanční odměna hlavním motivátorem. Od všech svých podřízených očekává maximální pracovní nasazení vč. práce přesčas, je-li to nutné; na druhou stranu v případě menšího objemu práce umožňuje pracovníkům dřívější odchody domů či vyřizování osobních záležitostí v pracovní době. Nízké pracovní nasazení, vyhýbání se povinnostem, neomluvené absence či lajdáctví manažerka netoleruje a takového jednání zaměstnanců je okamžitě řešeno – zprvu domluvou mezi čtyřma očima, nedojde-li ani poté ke zlepšení, následuje trest.

## **7.7 Delegování**

Zaměstnanci oddělení se věnují pouze rutinním činnostem, jakékoli nestandardní záležitosti řeší vedoucí výhradně sama, v případě nutnosti i v době svého volna. Žádné důležité úkoly na své podřízené nedeleguje, protože je přesvědčena o tom, že by na ně svými schopnostmi nestačili. V případě nepřítomnosti vedoucí na pracovišti ji žádný z podřízených nezastupuje a její úkoly čekají na její návrat.

## **7.8 Vypořádání se s chybami**

Chyby podřízených jsou vedoucí do určité míry tolerovány, zaměstnanci jsou na svou chybu pouze upozorněni bez následných sankcí. Chybu se však manažerka snaží obvykle napravit sama místo toho, aby nápravu nechala na zaměstnanci, který problém způsobil. Opakuje-li se stejná chyba nebo má-li manažerka pocit, že chyba vznikla nedodržením daného pracovního postupu či nedbalostí zaměstnance, přichází na řadu trest obvykle v podobě snížení prémiové složky mzdy. K tomuto kroku však vedoucí přistupuje jen výjimečně a velmi nerada.

## **7.9 Řešení konfliktů**

V případě vzniku konfliktu mezi podřízenými se vedoucí snaží vždy vyslechnout obě strany a rozhodnout spor spravedlivě, i za cenu toho, že je takový přístup časově náročný. Pokud se však spor dostane do slepé uličky a žádná z nesvářených stran nechce ustoupit, využije svou přirozenou autoritu k ráznému ukončení sporu dle vlastního uvážení. Vznikne-li konflikt mezi vedoucí a některým z podřízených, snaží se vedoucí podřízeného pomocí argumentů přesvědčit o správnosti svého stanoviska, které si ve všech případech nakonec prosadí.

## **7.10 Adaptace nových zaměstnanců**

Povinností vedoucího pracovníka každého oddělení je vypracovat pro nově příchozího pracovníka adaptační plán a ten odevzdat na oddělení HR. Vlastního procesu adaptace se může buď ujmout vedoucí osobně, nebo jmenovat tzv. garanta, který se novému zaměstnanci věnuje a postupně ho zasvětí do všech činností, které bude na pracovišti

vykovávat. Vedoucí skladu novým pracovníkům věnuje podstatnou část svého času a kromě povinného proškolení bezpečnosti práce a požární ochrany se jim snaží předat co nejvíce informací týkajících se provozu skladu a specifik daného klienta. Praktický zácvik přímo ve skladu (v případě skladových operátorů) pak přenechává některému ze zkušených skladníků, popř. některé z kolegyně v kanceláři, jedná-li se o nového administrativního pracovníka. Postup adaptace nového zaměstnance vedoucí neustále sleduje a kontroluje.

### **7.11 Podpora a rozvoj kariéry podřízených**

O většině svých podřízených je vedoucí přesvědčena, že jejich schopnosti stačí pouze na plnění každodenních činností ve skladu, které se víceméně stále opakují, podporu pro kariérní růst svým podřízeným v zásadě neposkytuje. Pokud má však některý z nich zájem o nějaké školení nabízené organizací, v účasti mu nebrání a náklady spojené s účastí na školení schválí.

### **7.12 Identifikace stylu vedení manažera**

Styl vedení manažerky č. 1 se v klasickém pojetí nejvíce blíží autokratickému stylu příp. dle Likerta benevolentně – autoritativnímu stylu. Pokud bychom chtěli tuto manažerku umístit do manažerské mřížky, asi nejlépe by ji charakterizoval styl 9 +9, tedy paternalismus. Z hlediska situationalistické teorie využívá manažerka především příkazování a přesvědčování; z hlediska nových pohledů na řízení pak inklinuje k transakčnímu vedení.

### **7.13 Pozitiva vs. negativa**

Řídící styl vedoucí skladu bude pravděpodobně vyhovovat pracovníkům preferujícím jasné zadávání úkolů bez prostoru pro vlastní myšlenky a nápady, kteří nemají velké ambice, co se týče kariérního postupu, což bude pravděpodobně většina zaměstnanců pracujících manuálně ve skladu. Naopak zaměstnanec toužící po samostatné práci a náročnějších úkolech by byl nejspíš velmi rychle frustrován a buď z oddělení odešel na jiné, popř. zcela mimo organizaci nebo by seberealizaci v zaměstnání zcela rezignoval a

své ambice naplňoval prostřednictvím činností mimo organizaci. To však znamená, že vedoucí skladu v takové chvíli selhává ve své roli manažerky, plýtvá potenciálem schopného pracovníka nebo je příčinou jeho odchodu ke konkurenci. Vzhledem k tomu, že manažerka prakticky nedeleguje na své podřízené žádné úkoly, které by mohly přispět k rozvoji jejich dovedností, ani je nenechá podílet se na nápravě chyb, zůstávají zaměstnanci na oddělení víceméně stále na stejné úrovni. Paradoxem je, že vedoucí si čas od času postěžuje, že nemůže po svých kolezích chtít žádné činnosti nad rámec jejich povinností, protože by nadělali více škody než užitku, a ona sama nemůže vše zvládnout, otázkou však je, zda jsou všichni její podřízení skutečně tak neschopní nebo je jejich pasivita způsobena právě paternalistickým stylem vedení a neochotou vedoucí delegovat jakékoli jiné než rutinní úkoly.

#### **7.14 Míra fluktuace na oddělení**

Složení zaměstnanců se během několika minulých let prakticky nezměnilo kromě odchodu jedné pracovnice na mateřskou dovolenou a jejího nahrazení novou pracovnící, jež byla přijata z externích zdrojů. Na přelomu roku 2014 a 2015 však došlo k výraznému zhoršení atmosféry na pracovišti a během krátké doby (cca 3 měsíce) odešli ze skladu tři zaměstnanci, z nichž dva byli nahrazeni z interních zdrojů organizace (přesun z jiného oddělení) a jeden byl přijat tzv. z venku. Manažerka se cítila za tento stav odpovědná, považovala ho za své osobní selhání ve funkci vedoucí a dokonce uvažovala o odchodu z organizace, což jí však bylo vyšším vedením s ohledem na její klíčové znalosti a mnohaleté zkušenosti rozmluveno. Po tomto výkyvu se situace na pracovišti opět víceméně stabilizovala.

## 7.15 Míra spokojenosti zaměstnanců

Tabulka 2: Míra spokojenosti zaměstnanců na oddělení č. 1 (vč. vedoucí pracovníce)

Oddělení/pracoviště	Sklad A
počet neodpovídajících	0
počet odpovídajících	8
v % odpovědělo	100%

Oblasti průzkumu	Míra spokojenosti
Vedoucí pracovníci	79%
Osobní rozvoj	90%
Komunikace	96%
Služby zákazníkům	91%
Strategie	88%
Sociální odpovědnost	89%
Spolupráce	93%
Změny na základě průzkumu	62%
Pracovní podmínky	95%
Zapojení zaměstnanců	82%
Zlepšování procesů	79%
<b>Průměr</b>	<b>86%</b>

Zdroj: Průzkum názorů zaměstnanců, 2014

Nejvyššího skóre dosáhla spokojenost zaměstnanců oddělení v oblasti komunikace a pracovních podmínek, nejslabšími oblastmi jsou naproti tomu tradičně důvěra ve změny provedené na základě průzkumu, dále zlepšování procesů a hodnocení vedoucího pracovníka, kde je výsledek manažerky ve srovnání s jejími dvěma kolegy ze skladu o něco horší. Tyto dva poslední ukazatele mohou svědčit o tom, že paternalistický styl vedení a neochota manažerky akceptovat změny navrhané zaměstnanci částí zaměstnanců na oddělení vadí.

## 7.16 Doporučení pro zlepšení

Z dlouhodobé perspektivy se řídicí styl manažerky zdá být poměrně úspěšný vzhledem k poměrně vysoké stabilizaci zaměstnanců na jí řízeném oddělení, pomineme-li výjimečný výkyv na přelomu let 2014/2015. Ekonomické výsledky oddělení dlouhodobě nejsou příliš dobré, především z důvodu vysokých provozních nákladů skladu, které manažerka nemůže nijak ovlivnit, ale také z důvodu poměrně vysokých personálních nákladů, což evokuje otázku, zda jsou lidské zdroje na tomto oddělení efektivně využívány a zda by třeba nebylo možné počet lidí v administrativě o jednoho snížit a postarat se o efektivnější využití pracovní doby zbylých zaměstnanců. Celému oddělení by také mohlo prospět, kdyby vedoucí začala rozlišovat mezi „tažnými“ a „chovnými“ zaměstnanci a tomu přizpůsobila metody jejich motivování. Pokud by se manažerka oprostila od pocitu, že nikdo neudělá práci tak dobře jako ona a zaměstnancům majícím zájem na participaci na náročnějších úkolech by ji umožnila, přestala by jednak být tolik zahlcena úkoly a zároveň by vedla své podřízené k větší samostatnosti, čímž by na oddělení lépe fungovala zastupitelnost.



## **8 ANALÝZA STYLU VEDENÍ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA Č. 2**

### **8.1 Základní údaje**

Věk: 33 let

Pohlaví: muž

Délka působení v organizaci: 9 let

Současná funkce: vedoucí skladu (sekce B)

Úroveň: liniový management

Počet podřízených: 5

### **8.2 Struktura podřízených**

- 1 administrativní pracovník (1 muž) se středním vzděláním s maturitou se věnuje administrativním činnostem souvisejícím s chodem skladu.
- 4 skladoví operátoři (3 muži, 1 žena) se středním odborným vzděláním (výuční list) mají za úkol fyzickou manipulaci se zbožím a jeho kontrolu pomocí čteček čárových kódů.
- Agenturní zaměstnanci v počtu 2 až 4 jsou najímáni nepravidelně v případě zvýšené potřeby etiketování zboží.

### **8.3 Možnost kariérního postupu manažera**

Vzhledem k poměrně rozsáhlým znalostem v oblasti IT by se vedoucí mohl uplatnit také např. na oddělení IT podpory, výraznějšímu kariérnímu postupu brání nedostatečná úroveň znalosti cizích jazyků.

### **8.4 Osobnostní charakteristika**

Vedoucí skladu začínal v organizaci na pozici skladového operátora, díky svým intelektuálním schopnostem však velmi rychle nahradil odcházejícího vedoucího skladu na jeho pracovním místě. Vedoucí má rozsáhlé zkušenosti v oblasti logistiky skladu, umí efektivně řešit jak standardní tak i velmi nestandardní problémy, téměř nikdy se

nestává, že by si nevěděl rady. V každém okamžiku má 100% přehled o celém skladu. Při všech činnostech souvisejících s chodem skladu vždy volí maximálně efektivní postupy s co nejmenší časovou náročností a nedrží se za každou cenu předpisů a směrnic, na druhou stranu ale také nikdy bezhlavě neriskuje. V případě nutnosti je díky své dřívější zkušenosti z VZV schopen dočasně nahradit kteréhokoli ze skladových operátorů.

## **8.5 Přístup k podřízeným**

Vedoucí skladu je poměrně uzavřený, se svými podřízenými komunikuje pouze v souvislosti s prací a sděluje jim vždy jen to nejnnutnější. Instrukce udílí v rozsahu, co se má udělat a do kdy se to má udělat, pracovní postupy nechává na samotných pracovnících. O potřeby podřízených se příliš nezajímá, prostředky pro vykonávání práce jim zajistí až poté, co se na něj některý ze zaměstnanců přímo obrátí s konkrétním požadavkem. Manažer příliš nerozlišuje, jak který zaměstnanec pracuje; výkon zaměstnanců se nijak neodráží na jejich finančním ohodnocení, propláceny jsou pouze odpracované přesčasové hodiny. Vzhledem ke své uzavřené povaze dělá vedoucímu problém vystupovat direktivně i v případech, kdy by byl takový přístup na místě; snaží se spíše podřízené přesvědčit, proč je danou věc nutné udělat, ač jde třeba o nepříjemný úkol. Svou autoritu se snaží podpořit odvoláním se na nařízení od vyššího vedení organizace, nicméně zároveň dává podřízeným najevo, že on sám s rozhodnutím vedení nesouhlasí. V zásadě nedokáže na své podřízené popř. agenturní zaměstnance vyvinout tlak, který by vedl ke zvýšení pracovního tempa.

## **8.6 Motivování**

Dalo by se říci, že vedoucí své spolupracovníky v zásadě nijak nemotivuje. Zaměstnanci vykonávají činnost dle svého zařazení a za to jim náleží dohodnutá mzda - ani více, ani méně. Jediným nabízeným stimulem jsou odměny za práci přesčas, které zaměstnancům dle mzdového řádu organizace náleží. Manažer nijak nerozlišuje mezi tažnými a chovnými zaměstnanci, málokdy chválí či kritizuje nebo vůbec poskytuje podřízeným zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu.

## **8.7 Delegování**

Na oddělení má každý pracovník vč. vedoucího přidělenou část práce, kterou standardně vykonává. Během nepřítomnosti některého ze zaměstnanců jeho díl práce vykonává vybraný kolega. Tímto způsobem funguje i zástup za vedoucího. Své úkoly deleguje vedoucí na podřízené pouze v případě své nepřítomnosti na pracovišti, jinak jim přenechává pouze jejich díl práce, což jsou běžné každodenní činnosti související s chodem skladu. Úkoly, které by mohly přispět k rozvoji schopností podřízených, jim nezadává.

## **8.8 Vypořádání se s chybami**

Na případnou chybu vedoucí dotyčného pracovníka upozorní, příp. ho napomene, aby se stejná chyba příště již neopakovala, k sankcím se však neuchyluje. Obvykle nenechá chybu napravit pracovníka, který se jí dopustil, ale ujme se nápravy sám, aby měl jistotu, že tentokrát bude vše v pořádku. Pouze v případě, že je sám zaneprázdněn, předá některému z pracovníků instrukce, jak nápravu provést.

## **8.9 Řešení konfliktů**

Při vzniku konfliktu mezi spolupracovníky se vedoucí snaží pokud možno do konfliktu nevstupovat a nechat na podřízených, aby si spory mezi sebou vyřešili sami, popř. nechat konflikt takzvaně „vyšumět“. Pokud tato taktika selže a konflikt eskaluje na úroveň, kterou již nelze ignorovat, požádá vedoucí o pomoc svého přímého nadřízeného, který znesvářené strany vyslechne a spor diplomaticky rozhodne.

## **8.10 Adaptace nových zaměstnanců**

Vedoucí skladu se v procesu adaptace nových zaměstnanců angažuje v minimální možné míře, což obvykle představuje vstupní proškolení BOZP a PO na pracovišti a vypracování adaptačního plánu. Zapracování nového zaměstnance svěřuje vždy některému ze svých spolupracovníků a postup adaptace kontroluje pouze namátkově.

## **8.11 Podpora a rozvoj kariéry podřízených**

Kariérní postup svých spolupracovníků vedoucí nepodporuje, každoroční hodnotící pohovor, součástí kterého je i otázka profesního postupu, absolvuje se svými podřízenými pouze formálně s cílem dostát svým povinnostem a mít tuto pro něj evidentně nepříjemnou záležitost co nejrychleji za sebou. Některého ze svých pracovníků doporučí na změnu zařazení pouze v případě přímého dotazu svého nadřízeného.

## **8.12 Identifikace stylu vedení manažera**

Styl vedení manažera č. 2 nejméně charakterizuje liberální styl či styl 1/1 (ochuzené řízení) z manažerské mřížky, neboť manažer se snaží řídit zaměstnance na svém oddělení jen tolik, nakolik je nutné, aby se ve své funkci udržel. Při komunikaci s podřízenými se omezuje na instrukce, co je potřeba udělat – příkazování. Jeho přínos organizaci tkví v jeho zkušenostech a schopnosti efektivně řešit problémy a nenadálé situace, nikoli v jeho manažerských dovednostech.

## **8.13 Pozitiva vs. negativa**

Styl vedení manažera skladu určitě není ideální pro zaměstnance s nižší kvalifikací, kterými je většina skladových operátorů. Avšak díky tomu, že většina zaměstnanců na tomto oddělení je v organizaci zaměstnána již dlouho a přesně zná své úkoly, nepředstavuje řídicí styl vedoucího pro organizaci problém, ačkoli v některých okamžicích by evidentně bylo možné dosáhnout na oddělení vyšší produktivity, pokud by vedoucí vyvinul na své podřízené alespoň nějaký tlak. Špatné ekonomické výsledky oddělení jsou způsobeny především vysokými provozními náklady mimo vliv vedoucího, nicméně mohou k nim přispívat i personální náklady zvýšené o náklady za agenturní zaměstnance příležitostně najímané na etiketování zboží. Nelze vyloučit, že při větším dohledu nad efektivním využíváním pracovní doby kmenových zaměstnanců by nebylo nutné tyto brigádníky najímat a platit.

## 8.14 Míra fluktuace na oddělení

Složení zaměstnanců na oddělení je dlouhodobě stálé, někteří zaměstnanci jsou na pracovišti více než 10 let. Odchod jednoho skladového operátora v nedávné době byl zapříčiněn dosažením věkové hranice pro odchod do důchodu, další dva pracovníci na oddělení přibyli z důvodu implementace nového byznysu; jeden byl přijat z vnějších zdrojů, druhý byl na pracoviště převeden z jiného oddělení.

## 8.15 Míra spokojenosti zaměstnanců

Tabulka 3: Míra spokojenosti zaměstnanců na oddělení č. 2 (vč. vedoucího pracovníka)

Oddělení/pracoviště	Sklad B
počet neodpovídajících	0
počet odpovídajících	6
v % odpovědělo	100%

Oblasti průzkumu	Míra spokojenosti
Vedoucí pracovníci	85%
Osobní rozvoj	89%
Komunikace	89%
Služby zákazníkům	96%
Strategie	79%
Sociální odpovědnost	85%
Spolupráce	97%
Změny na základě průzkumu	64%
Pracovní podmínky	98%
Zapojení zaměstnanců	76%
Zlepšování procesů	84%
<b>Průměr</b>	<b>86%</b>

Zdroj: Průzkum názorů zaměstnanců, 2014

Jak je vidět, ve srovnání s předchozí vedoucí pracovníci dosáhl tento manažer o něco vyššího skóre v hodnocení své osoby, což může působit jako paradox, vezmeme-li v úvahu, že liberální styl řízení je obecně považován za nevhodný pro skupiny méně

kvalifikovaných pracovníků. V tomto případě zřejmě manažer i jeho oddělení těží z faktu, že personální obsazení oddělení i pracovní náplň zaměstnanců jsou dlouhodobě stálé a pracovníkům tudíž vyhovuje, když jsou „ponecháni svému osudu“. Nejlépe hodnotili pracovníci tohoto oddělení pracovní podmínky, spolupráci a služby zákazníkům, nejméně opět věří změnám prováděným na základě průzkumu názorů zaměstnanců, což je trend vyskytující se napříč celou organizací. Poměrně nízkého hodnocení také dosáhlo zapojení zaměstnanců, což pravděpodobně přímo souvisí se stylem vedení.

### **8.16 Doporučení pro zlepšení**

Oddělení by určitě velmi prospělo, kdyby se vedoucí více věnoval práci manažerské a méně práci administrativní, jíž v současné době věnuje většinu doby strávené na pracovišti. Vedoucí by se měl více zaměřit na kontrolu jak kmenových zaměstnanců, tak agenturních pracovníků co se týče efektivního využívání pracovní doby, neboť v tomto směru má jím řízené oddělení velké rezervy a personální náklady jsou díky nutnosti najímání agenturních zaměstnanců zbytečně vysoké. Také by bylo vhodné, kdyby manažer začal rozlišovat mezi tažnými a chovnými zaměstnanci a zohlednil toto rozdělení při jejich odměňování, protože jeho současná politika odměňování (všem stejně) je jednak nespravedlivá a jednak demotivující pro pracovníky, kteří se snaží pracovat co nejlépe. S tím souvisí i motivování a podpora rozvoje podřízených, zejména těch pracujících na administrativních pozicích – určitě by si v tomto směru zasloužili větší pozornost, než se jim momentálně od jejich nadřízeného dostává.

## **9 ANALÝZA STYLU VEDENÍ VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA Č. 3**

### **9.1 Základní údaje**

Věk: 41 let

Pohlaví: žena

Délka působení v organizaci: 8 let

Současná funkce: vedoucí skladu (sekce C)

Úroveň: liniový management

Počet podřízených: 12

### **9.2 Struktura podřízených**

- 2 administrativní pracovníci (1 muž, 1 žena) se středním vzděláním s maturitou se věnují administrativním činnostem souvisejícím s chodem skladu.
- 8 skladových operátorů (5 mužů, 3 ženy) se středním odborným vzděláním (výuční list, popř. maturita) má za úkol fyzickou manipulaci se zbožím a jeho kontrolu pomocí čteček čárových kódů.
- 1 až 4 dlouhodobě najímaní agenturní zaměstnanci, jejichž počet kolísá v závislosti na objemu práce ve skladu.

### **9.3 Možnost kariérního postupu manažerky**

Díky velmi dobré úrovni znalosti anglického jazyka a schopnosti rychle se učit může manažerka pracovat prakticky na jakémkoli oddělení organizace. Postupu na vyšší manažerské pozice jí brání jednak nedostatek sebevědomí, jednak její poměrně úzká specializace v rámci organizace. Na obou těchto nedostatcích manažerka v současné době intenzivně pracuje a ochotně přijímá i náročnější úkoly, které nesouvisí s jejím současným pracovním zařazením.

## **9.4 Osobnostní charakteristika**

Manažerka do organizace nastoupila na pozici skladového referenta a za dobu svého působení na oddělení nasbírala řadu zkušeností se skladovými procesy pro různé klienty. Ve své stávající funkci je teprve krátce a nemá s vedením lidí mnoho zkušeností. Vedoucí je poměrně uzavřená, nicméně co se týče pracovních záležitostí je schopna efektivně komunikovat jak se zákazníky, tak se svými kolegy na pracovišti. Nepodléhá stresu, vždy si ukáže určit priority a pracovat na několika úkolech najednou, aniž by tím utrpěla kvalita její práce. Při řešení problémů má tendenci čerpat ze svých dřívějších zkušeností a používat spíše ověřené postupy než se pouštět do jejich inovování. Úkoly vyplývající z její pozice se snaží plnit vždy na 100%, v případě pochybností žádá o radu svého nadřízeného nebo zkušenější kolegy.

## **9.5 Přístup k podřízeným**

Vůči podřízeným se manažerka chová přátelsky, přitom si však stále udržuje určitý odstup a komunikuje s nimi výhradně o pracovních záležitostech. Vzhledem k její osobnostní charakteristice nedokáže vedoucí vystupovat direktivně, spíše se snaží podřízené přesvědčit, získat je svou stranu a jít jim příkladem. Veškerými dostupnými prostředky se snaží docílit toho, aby její spolupracovníci dodržovali psaná i nepsaná pravidla, která v organizaci platí. Svým kolegům naslouchá a přihlíží k jejich názorům a argumentům, pokud má pocit, že danému problému rozumějí lépe než ona sama, akceptuje jejich návrhy, je si však vědoma toho, že odpovědnost za konečná rozhodnutí je na ní. Vždy dbá o to, aby podřízení měli všechny potřebné informace i pomůcky, které ke své práci potřebují, nepřistupuje k nim však jako rodič, ale spíš jako partner, který má větší odpovědnost. Protože vedoucí skladu netráví mezi podřízenými příliš času, může být někdy od dění v kolektivu poněkud odtržena a nemusí včas zaznamenat změnu nálady, popř. hrozící konflikt.

## **9.6 Motivování**

Vedoucí skladu se snaží rozlišovat mezi tažnými a chovnými zaměstnanci a tomu přizpůsobit odměňování i motivování. K motivování či spíše stimulování používá manažerka standardní prostředky využívané v organizaci, zejména pochvalu a finanční



odměnu, pokud podřízení odvedou dobrou práci. Také využívá metodu přenesení odpovědnosti za určité úkoly, kdy každý ze spolupracovníků je „specialistou“ na určitý druh práce a je odpovědný za to, že úkoly z ní vyplývající budou včas a řádně splněny. S každým „specialistou“ konzultuje, jak by se dala jeho práce zjednodušit a zefektivnit a co by on sám na pracovním procesu změnil.

## **9.7 Delegování**

Vedoucí deleguje na své podřízené víceméně pouze rutinní úkoly, popř. činnosti, ve kterých jednotliví podřízení vynikají a dokáží si s nimi poradit lépe, než sama vedoucí. Řešení nestandardních situací a komunikaci s klienty zajišťuje manažerka osobně, stejně jako kontrolu ekonomických výsledků oddělení. Záležitosti, za něž odpovídá, chce mít manažerka 100% pod svou kontrolou, všechny reporty vytvářené kolegy pečlivě kontroluje a případné nedostatky sama opravuje, aby měla jistotu, že bude vše v pořádku.

## **9.8 Vypořádání se s chybami**

Bezvýznamné chyby obvykle manažerka přejde bez reakce směrem k podřízeným, pouze takovou chybu sama opraví. Pokud je chyba závažnějšího rázu, snaží se vedoucí vždy nalézt jednak příčinu chyby, jednak zjistit, kdo je za tuto chybu odpovědný. S tímto pracovníkem pak podrobně probere, proč k chybě došlo a jak jí do budoucna předejít. Následně jsou poučeni všichni zaměstnanci oddělení. Opakuje-li se stejná chyba, následuje kritika jednání pracovníka, který se jí dopustil. K finančním či disciplinárním trestům se vedoucí obvykle neuchyluje, používá je pouze v případech prokazatelného svévolného porušení pracovního postupu nebo hrubé nedbalosti. Nekompromisně je postihován případný pokus o podvod ze strany podřízených.

## **9.9 Řešení konfliktů**

Konflikty mezi spolupracovníky se snaží vedoucí řešit smírem obou stran konfliktu a domluvou přimět účastníky konfliktu, aby si mezi sebou vše vyříkali. S podřízenými otevřeně mluví o příčinách konfliktu a snaží se od nich získat všechny informace

potřebné k proniknutí k podstatě konfliktu. Tento postup sice přispívá k dobrému vztahu mezi vedoucí a podřízenými, nebývá však vždy efektivní, neboť každý z účastníků konfliktu ho popisuje ze svého úhlu pohledu a je tedy velmi těžké, ne-li nemožné, dojít k jednoznačnému závěru. Dostane-li se manažerka do situace, kdy si neví s konfliktem rady, požádá o pomoc svého přímého nadřízeného.

### **9.10 Adaptace nových zaměstnanců**

Při adaptaci nových zaměstnanců postupuje vedoucí dle norem daných organizací. Pro příchodícího pracovníka vypracuje adaptační plán a nového kolegu následně svěří do péče garanta, aby mu vysvětlil a ukázal všechny pracovní postupy na pracovišti. Pokrok nového zaměstnance pravidelně sleduje a několikrát během adaptační doby s ním provede pohovor za účelem zjištění, jak je pracovník v kolektivu spokojen a zda porozuměl všem pracovním procesům.

### **9.11 Podpora a rozvoj kariéry podřízených**

Manažerka vždy dbá o to, aby její spolupracovníci měli přehled o všech školeních, které se v organizaci konají, aktivně je však na školení nevysílá s výjimkou povinných školení v oblasti BOZP a PO, popř. školení řidičů referentů a obsluhy VZV. V rámci každoročních hodnotících a motivačních pohovorů s každým s podřízených prodiskutuje jeho zájem a možnosti kariérního postupu v rámci organizace a zaměstnance schopné zastávat náročnější pozice doporučí pro kariérní posun, byť v tomto směru je vedoucí dosti opatrná a snaží se být co nejvíce realistická.

### **9.12 Identifikace stylu vedení manažera**

Manažerka se snaží o aplikování demokratického stylu vedení, někdy však sklouzává spíše ke stylu laissez-faire. Dle Likertovy teorie vedoucí nejvíce využívá konzultativní styl. Pokud bychom chtěli popsat styl vedení manažerky pomocí manažerské mřížky, nejlépe by ji charakterizoval styl 5,5 (status quo), neboť vedoucí se snaží udržet stávající stav a příliš nevybočovat ze stanovených norem. Z pohledu situationalistické

teorie využívá manažerka nejvíce přesvědčování a participování, z hlediska nového vedení se pak přiklání spíše k transakčnímu vedení „něco za něco“.

### **9.13 Pozitiva vs. negativa**

Manažerka se snaží jednak dosahovat dobrých výsledků oddělení a zároveň mít se svými podřízenými přátelské vztahy, čehož se snaží obvykle docílit formou kompromisu. Ekonomické výsledky oddělení jsou dlouhodobě a stabilně nadprůměrné, vztahy na pracovišti až na výjimečné výkyvy dobré. Vedoucí se snaží tento stav spíše udržovat, než aby přemýšlela o tom, zda by oba ukazatele nemohly být ještě lepší a zda je možné celé oddělení posunout někam dál.

### **9.14 Míra fluktuace na oddělení**

Složení zaměstnanců na oddělení je víceméně stálé. Větším výkyvem bylo zhoršení atmosféry mezi pracovníky skladu, následný odchod zkušeného směnového mistra začátkem roku 2015 a jeho nahrazením jedním ze skladníků. Poté se situace na oddělení výrazně zklidnila. V polovině roku 2015 odešla jedna pracovnice do starobního důchodu a v důsledku úbytku objemu práce na oddělení nebyla nikým nahrazena. Z téhož důvodu byli dva zaměstnanci skladu přesunuti na jiné oddělení v rámci organizace a počet podřízených se tak během roku 2015 celkem výrazně snížil.

## 9.15 Míra spokojenosti zaměstnanců

Tabulka 4: Míra spokojenosti zaměstnanců na oddělení č. 3 (vč. vedoucí pracovníce)

Oddělení/pracoviště	Sklad C
počet neodpovídajících	0
počet odpovídajících	13
v % odpovědělo	100%

Oblasti průzkumu	Míra spokojenosti
Vedoucí pracovníci	88%
Osobní rozvoj	93%
Komunikace	92%
Služby zákazníkům	92%
Strategie	82%
Sociální odpovědnost	88%
Spolupráce	91%
Změny na základě průzkumu	68%
Pracovní podmínky	89%
Zapojení zaměstnanců	84%
Zlepšování procesů	87%
<b>Průměr</b>	<b>87%</b>

Zdroj: Průzkum názorů zaměstnanců, 2014

Co se týče hodnocení vedoucího pracovníka, dosáhla manažerka nejvyššího skóre mezi svými kolegy, což může vypovídat o tom, její styl vedení založený na dobrých vztazích a zachování stávajícího stavu podřízeným nejvíce vyhovuje, což ale na druhou stranu nemusí znamenat, že je nejlepší pro rozvoj oddělení. Ve srovnání se svými kolegy ze sousedních oddělení jsou spolupracovníci této manažerky nejméně spokojeni s úrovní spolupráce a s pracovními podmínkami, což je zřejmě způsobeno faktem, že v této sekci skladu zaměstnanci nejvíce času tráví prací se čtečkami čárových kódů a nejvíce se tak potýkají s technickými problémy, které jsou ze strany IT podpory ne vždy včas a efektivně řešeny, což logicky vede k frustraci pracovníků.

## **9.16 Doporučení pro zlepšení**

Vedoucí samotné i celému oddělení by mohlo prospět, kdyby manažerka byla o něco méně opatrná, nelpěla tolik na již vyzkoušených postupech, působila sebevědoměji, našla odvahu vymýšlet a zkoušet nové postupy a nebála se v případě potřeby prosadit své názory a rozhodnutí i přes odpor zaměstnanců. Také by mohla být v užším kontaktu se svými podřízenými, aby mohla lépe reflektovat jejich potřeby, příp. byla schopna včas odhalit případné vzrůstající napětí ve vztazích mezi zaměstnanci a mohla tak předejít vyhrocení situace v konflikt.

## **10 ANALÝZA STYLU VEDENÍ VEDOUcíHO PRACOVNíKA č. 4**

### **10.1 Charakteristika manažera**

Věk: 36 let

Pohlaví: muž

Délka působení v organizaci: 8 let

Současná funkce: vedoucí přepravního oddělení

Úroveň: liniový management

Počet podřízených: 8

### **10.2 Struktura podřízených**

Osm administrativních pracovníků (5 mužů, 3 ženy) se středním vzděláním s maturitou, popř. s vyšším odborným či vysokoškolským vzděláním se věnuje dispečerské a administrativní činnosti.

### **10.3 Možnost kariérního postupu manažera**

Vedoucí oddělení má rozsáhlé znalosti a zkušenosti v oblasti mezinárodní kamionové přepravy, je držitelem titulu bakalář a je schopen dorozumět se v anglickém jazyce, byť v tomto směru by se našel prostor ke zlepšení. Ze své pozice vedoucího oddělení má reálnou možnost postoupit na pozici produktového manažera popř. vedoucího pracoviště (filiálky), kterého v současnosti v případě jeho nepřítomnosti zastupuje. V obou případech by přechod na některou z těchto pozic představoval kariérní posun z úrovně liniového managementu na úroveň managementu středního.

### **10.4 Osobnostní charakteristika**

Vedoucí přepravního oddělení nastoupil do organizace před osmi lety na pozici dispečera. Během velmi krátké doby se díky svému přehledu v oblasti kamionové přepravy, schopnosti zvládat stres a ochotě přijímat náročné úkoly vypracoval na pozici vedoucího oddělení. Je schopen efektivně komunikovat s dopravci, zákazníky, svými

spolupracovníky, kolegy z jiných oddělení i vedením organizace. Má velmi dobrý přehled o tom, co se děje na jím řízeném oddělení přeprav i na ostatních odděleních zabývajících se přepravami na jiných pracovištích organizace. Díky zahlcení úkoly však působí vedoucí občas nedůtklivě a na žádosti kolegů z jiných oddělení, které ho odvádějí o plnění důležitějších úkolů, reaguje poněkud podrážděně.

### **10.5 Přístup k podřízeným**

Vedoucí přistupuje ke svým podřízeným spíše jako ke svým partnerům, z nichž každý přispívá svým dílem k úspěchu (případně i neúspěchu) oddělení. Předává svým kolegům veškeré informace, které pro ně mohou být důležité, a dbá o to, aby věděli, co se ve firmě právě děje. Vyžaduje, aby každý ze zaměstnanců plnil 100% svou část úkolů, a pokud si s něčím neví rady, příp. se ocitne v časové tísní, aby mu toto skutečnost neprodleně oznámil a vedoucí tak mohl na nežádoucí situaci ihned reagovat. Manažer ochotně pomůže podřízenému s případným problémem a vysvětlí mu, jak správně postupovat, následně však vyžaduje, aby si tento postup pracovník zapamatoval a příště uměl stejný problém vyřešit sám. Pokud dotyčný pracovník vyžaduje i napodruhé pomoc se stejným problémem, vedoucí vyjádří svou nespokojenost s tím, že pracovník neučinil žádný pokrok, a to přímo na pracovišti před ostatními zaměstnanci.

### **10.6 Motivování**

Vedoucí používá jednak stimulační prostředky zavedené v rámci celé organizace (např. finanční odměna za nahlášení potenciálního zákazníka či zaměstnance), jednak motivuje své kolegy i tím, že je nechá spolupracovat na nových projektech a umožní jim pracovat na zajímavých úkolech.

### **10.7 Delegování**

Každý z pracovníků oddělení má přidělen určitý segment trhu, o který se stará, musí být však schopen i převzít práci za své kolegy, kteří jsou mimo pracoviště z důvodu dovolené nebo nemoci. Takto vlastně všichni zaměstnanci oddělení umí veškeré činnosti, které se na oddělení provádějí, byť mají svoji specializaci. Důležité a

nestandardní záležitosti řeší vedoucí vždy osobně, podřízenými se nechá zastupovat pouze v případě své nepřítomnosti na pracovišti a svěřuje jim obvykle pouze méně náročné úkoly. Výjimečně pověřuje zaměstnance i nestandardními úkoly – např. pokud je některý z podřízených schopen komunikovat v jazyce, který vedoucí neovládá, přenechá mu komunikaci s dopravcem či zákazníkem.

## **10.8 Vypořádání se s chybami**

Pokud některý z podřízených udělá chybu, je mu tato chyba vytknuta přímo na pracovišti v přítomnosti ostatních kolegů. Následně je pracovník vyzván, aby vedoucímu vysvětlil, proč k této chybě došlo, jak bude postupovat, aby minimalizoval její následky, a co udělá pro to, aby se stejná chyba v budoucnu nemohla opakovat. Nápravu chyby nechá vedoucí na dotyčném pracovníkovi, a pokud se mu podaří tuto chybu napravit, je vedoucím pochválen. K sankcím se vedoucí uchyluje jen výjimečně a pouze v případech, že k chybě došlo z nedbalosti nebo pracovník stejnou chybu opakoval. Případy porušení pracovní kázně se vedoucí zprvu snaží řešit s podřízenými domluvou, pokud se přístup pracovníka nezlepší, je postupováno formálně dle pracovního řádu organizace, tj. následuje písemná výtka, příp. propuštění neukázněného pracovníka.

## **10.9 Řešení konfliktů**

Vzhledem k tomu, že vedoucí je časově velice vytížený, nemá mnoho prostoru, aby se zabýval spory mezi kolegy. Snaží se tedy vést své spolupracovníky k tomu, aby případné konflikty uměli zvládnout sami a vedoucí tak nebyl nucen zasahovat. V případě vzniku konfliktu mezi různými odděleními organizace vedoucí hájí vždy zájmy svých kolegů a dokáže se za ně postavit.

## **10.10 Adaptace nových zaměstnanců**

Vedoucí oddělení mezinárodních přeprav vzhledem ke své časové vytíženosti vždy volí variantu garanta, neboť sám nemá téměř žádný prostor se novému zaměstnanci věnovat a jeho účast v adaptačním procesu končí uvítáním pracovníka na pracovišti, povinným



proškolením v oblasti BOZP a PO a vypracováním adaptačního plánu. Proces adaptace však bedlivě sleduje a zasahuje do něj v případě, že podle jeho názoru není postup adaptace dostatečně rychlý a účinný a nový zaměstnanec není během krátké doby schopen plnit úkoly vyplývající z jeho pozice.

### **10.11 Podpora a rozvoj kariéry podřízených**

Vedoucí dbá na to, aby všichni zaměstnanci včas absolvovali veškerá školení a e-learningové kurzy, které jsou pro ně povinné. Aktivně také posílá své spolupracovníky na školení, která by dle jeho názoru mohla být pro ně užitečná. Případné žádosti ze strany zaměstnanců o nepovinná školení, které firmy nabízí, posoudí a většinou schválí, pokud se z jeho úhlu pohled nejedná o vyloženou ztrátu času a během nepřítomnosti zaměstnance je zajištěn hladký chod oddělení. Během každoročních hodnotících pohovorů projedná se svými spolupracovníky jejich pracovní výsledky, možnosti postupu a ambice. Talentované kolegy doporučí na účast v development centru, které organizace 2x ročně pořádá, příp. navrhne možný kariérní posun. Vzhledem k tomu, že se vedoucí nachází v neustálé časové tísní a nemá příliš prostoru se každému ze svých podřízených věnovat, se však může stát, že snaha některých zaměstnanců zůstane nepovšimnuta, což pro ně může být demotivující.

### **10.12 Identifikace stylu vedení manažera**

Styl vedení manažera se nejvíce blíží demokratickému stylu, popř. participativnímu stylu dle Likerta s prvky autokratického řízení. V manažerské mřížce bychom ho zasadili někam mezi body 9,9 tedy týmový vedoucí a 9,1 autoritářské řízení. Inklinace k autoritářství je však způsobena spíše stresem z nedostatku času než osobností vedoucího. Z hlediska situationalistické teorie, uplatňuje vedoucí vše od přikazování po delegování v závislosti na konkrétní situaci a pracovní zralosti daného pracovníka. Manažer si sice snaží své podřízené povzbuzovat a motivovat, příp. získat je pro svou vizi, postrádá však potřebné charisma a spíše balancuje někde na pomezí mezi transakčním a transformačním vedením.

### **10.13 Pozitiva vs. negativa**

Vedoucí přepravního oddělení se snaží v praxi aplikovat prvky demokratického vedení s co největší participací zaměstnanců, které je považováno za nejvhodnější řídicí styl pro kvalifikovanější zaměstnance. Ekonomické výsledky oddělení kolísají dle aktuální situace na trhu a nelze je zcela ovlivnit pracovním nasazením zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že výše pohyblivé složky mzdy je dle prémiového řádu organizace vázána na ekonomické výsledky oddělení, nedaří se vždy vedoucímu odměňovat své spolupracovníky podle jejich píle. Tato skutečnost je však zcela mimo vliv vedoucího a je bohužel pravdou, že výše mzdy je nejčastější příčinou odchodů kvalitních zaměstnanců z oddělení.

### **10.14 Míra fluktuace na oddělení**

Oddělení přeprav má dlouhodobě zdravou míru fluktuace, obvyklou v tomto odvětví, nicméně během posledního roku byl zaznamenán její mírný nárůst a několik zkušených dispečerů odešlo ke konkurenčním firmám z důvodu nespokojenosti s výší mzdy. Bohužel tuto výši může vedoucí ovlivnit jen minimálně. Benefity, které organizace nabízí, dobrý kolektiv a další výhody zmíněné zaměstnance bohužel nepřesvědčily k setrvání ve firmě.

## 10.15 Míra spokojenosti zaměstnanců

Tabulka 5: Míra spokojenosti zaměstnanců na oddělení č. 4 (vč. vedoucího pracovníka)

Oddělení/pracoviště	Přeprava
počet neodpovídajících	3
počet odpovídajících	6
v % odpovědělo	67%

Oblasti průzkumu	Míra spokojenosti
Vedoucí pracovníci	71%
Osobní rozvoj	75%
Komunikace	78%
Služby zákazníkům	82%
Strategie	77%
Sociální odpovědnost	76%
Spolupráce	80%
Změny na základě průzkumu	55%
Pracovní podmínky	88%
Zapojení zaměstnanců	72%
Zlepšování procesů	84%
<b>Průměr</b>	<b>76%</b>

Zdroj: Průzkum názorů zaměstnanců, 2014

Už míra účasti (pouhých 67% ve srovnání se 100% mezi pracovníky skladu) hovoří o tom, že pracovní spokojenost zaměstnanců tohoto oddělení se pohybuje zcela v jiných dimenzích, než je tomu u zaměstnanců skladu. Oddělení přeprav se od předešlých tří oddělení liší jednak povahou práce a mírou stresu, která je zde výrazně vyšší než ve skladu, a také složením zaměstnanců, protože dispečerská činnost vyžaduje kvalifikovanější pracovníky se znalostí cizích jazyků. Vzhledem k tomuto faktu, nelze výsledky tohoto oddělení s předchozími výsledky plnohodnotně srovnávat, na druhou stranu je však zajímavé zamyslet se nad tím, čím je tato rozdílnost způsobena. Dosažené skóre je u všech položek výrazně nižší než v předchozích případech – mohli bychom říci, že toto oddělení se přiblížilo pracovníkům skladu pouze v kategoriích „Pracovní podmínky“ a „Zlepšování procesů“. Poměrně nízká míra spokojenosti je v tomto

případě způsobena pravděpodobně spíše vysokou mírou stresu, než stylem vedení, který se blíží týmovému managementu – tedy stylu, který je obecně považován za ideální pro vedení týmu kvalifikovaných zaměstnanců.

### **10.16 Doporučení pro zlepšení**

Manažer oddělení se sice snaží uplatňovat demokratické vedení a týmový management, ale po většinu pracovní doby se nachází v časové tísní, což se promítá i do jeho manažerského chování. Vedoucí by mohl zkusit zapracovat na svém time managementu, tj. rozdělení svého času mezi všechny své povinnosti, neboť na to, aby se svým podřízeným skutečně věnoval, se mu času výrazně nedostává a pod časovým tlakem se občas stává, že svého kolegu, který s ním chce projednat nějakou záležitost, odbyde, což je pro jeho podřízené jistě frustrující. Míra stresu, jemuž jsou zaměstnanci oddělení vystaveni, je dlouhodobě velmi vysoká, jak je v dispečerské činnosti běžné, vedoucí pracovník by však měl být tím, kdo stres spíše tlumí, než vyvolává. Také by bylo vhodné, aby vedoucí uděloval kritiku mezi čtyřma očima, nikoli v přítomnosti ostatních zaměstnanců, jak se v současnosti děje.

## 11 SHRNU TÍ

V přehledu níže jsou v tabulce shrnuty poznatky týkající se manažerských stylů čtyř vybraných vedoucích a základních údajů o jejich podřízených.

Tabulka 6: Shrnutí poznatků získaných analýzou

Vedoucí pracovník	1	2	3	4
Pohlaví	žena	muž	žena	muž
Věk	42	33	41	36
Délka působení v organizaci	11	9	8	8
Dominantní manažerský styl	paternalismus	ochuzený management	management uprostřed cesty	týmový management
	benevolentně-autoritativní styl	liberální styl	konzultativní styl	participativní styl
	příkazování, přesvědčování	příkazování	přesvědčování, participování	příkazování až delegování
Počet podřízených/z toho žen	7/3	5/1	12/4	8/3
Vzdělání podřízených	úplně střední / vyučen	úplně střední / vyučen	úplně střední / vyučen	úplně střední / vyšší odborné / vysokoškolské
Činnost podřízených	manuální práce / administrativa	manuální práce / administrativa	manuální práce / administrativa	administrativa / dispečink
Míra stresu	střední	střední	střední	vysoká
Míra fluktuace	nízká	nízká	nízká	střední

Oddělení/pracoviště	Sklad A	Sklad B	Sklad C	Přeprava
<b>zaměstnanců na oddělení</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>9</b>
počet neúčastníků se průzkumu	0	0	0	3
počet účastníků se průzkumu	8	6	13	6
v % odpovědělo	100%	100%	100%	67%

Oblasti průzkumu	Míra spokojenosti			
Vedoucí pracovníci	79%	85%	88%	71%
Osobní rozvoj	90%	89%	93%	75%
Komunikace	96%	89%	92%	78%
Služby zákazníkům	91%	96%	92%	82%
Strategie	88%	79%	82%	77%
Sociální odpovědnost	89%	85%	88%	76%
Spolupráce	93%	97%	91%	80%
Změny na základě průzkumu	62%	64%	68%	55%
Pracovní podmínky	95%	98%	89%	88%
Zapojení zaměstnanců	82%	76%	84%	72%
Zlepšování procesů	79%	84%	87%	84%
<b>Průměr</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>87%</b>	<b>76%</b>

Zdroj: Kvalitativní analýza autorky & průzkum názorů zaměstnanců 2014

Z přehledu výše vyplývá, že hlavním faktorem, který v případě tohoto konkrétního pracoviště nejvíce ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců, není ani tak styl vedení jako náplň práce, vzdělání, tj. v přeneseném významu úroveň intelektových schopností pracovníků, a zejména míra stresu, se kterou se na pracovišti setkávají. Zatímco vedoucí pracovníci čtyř vybraných oddělení se liší jak pohlavím, věkem, počtem podřízených i manažerským stylem, na všech odděleních skladu je průměrná míra spokojenosti zaměstnanců téměř stejná, byť se v jednotlivých měřených ukazatelích mírně liší, zatímco míra spokojenosti na přepravním oddělení s odlišným složením zaměstnanců a výrazně vyšší mírou stresu je celkově o 10% nižší. Do výsledku se též s velkou pravděpodobností promítl fakt, že z přepravního oddělení se průzkumu zúčastnily pouze dvě třetiny zaměstnanců, zatímco ve všech skladech byla účast stoprocentní.

K příznivějšímu výsledku skladů mohla též přispět skutečnost, že zaměstnanci bez vlastního přístupu k PC (tedy skladníci, kterých je většina) vyplňují on-line dotazník v kanceláři administrativy, často přímo na počítači vedoucího pracovníka, což může vést k tomu, že ze strachu volí spíše souhlasné odpovědi, byť samozřejmě i v těchto případech je zachována naprostá anonymita.

Na základě poznatků z teorie managementu se vzhledem ke složení podřízených jako nejvhodnější jeví manažerský styl vedoucí pracovníce č. 1 (vedení týmu skladníků / paternalismus) a styl vedoucího pracovníka č. 4 (vedení týmu dispečerů / týmový management). Manažerské styly vedoucí pracovníků č. 2 a 3 (ochuzený management a management uprostřed cesty) nejsou pro vedení týmu skladových operátorů nejvhodnější, oba sklady však fungují poměrně úspěšně hlavně díky stabilní sestavě pracovníků, kteří znají svou práci a vykonávají ji v rámci možností co nejlépe výměnou za to, že „mají klid“.

Výsledky průzkumu názorů zaměstnanců s touto teorií zcela nekorrespondují, což je však přirozené neboť to, jak podřízení svého vedoucího a celou organizaci hodnotí, a to, jak efektivně dotyčný manažer své oddělení řídí, popř. jak dalece organizace dosahuje svých cílů, jsou dvě rozdílné věci, ačkoli samozřejmě je v zájmu každé organizace udržovat je pokud možno v souladu.

Jako zakončení praktické části byla pomocí SWOT analýzy provedena komparace jednotlivých manažerů zaměřená na možnosti jejich dalšího profesního rozvoje a případného kariérního postupu (viz. tabulka 7).

Tabulka 7: Komparace manažerů se zaměřením na jejich možný profesní rozvoj

Silné stránky "S"	Slabé stránky "W"
<b>Manažer č. 1:</b> organizační schopnosti, dlouholeté zkušenosti, know-how, přirozená autorita, schopnost hájit zájmy podřízených, skutečný zájem o problémy podřízených	<b>Manažer č. 1:</b> neschopnost dorozumět se v cizím jazyce, neochota pracovat na svém rozvoji, lpění na dodržování předpisů i za cenu horší efektivity práce
<b>Manažer č. 2:</b> zkušenosti, schopnost poradit si i v nestandardních situacích, znalosti v oblasti IT, schopnost volit maximálně efektivní pracovní postupy	<b>Manažer č. 2:</b> malý zájem o podřízené, slabé manažerské dovednosti, nedostatečná komunikace, uzavřenost, neschopnost vystupovat direktivně, je-li to třeba
<b>Manažer č. 3:</b> dobrá úroveň znalosti cizích jazyků, schopnost a ochota učit se novým věcem, schopnost efektivně pracovat na více úkolech najednou	<b>Manažer č. 3:</b> uzavřenost, plachost, nízké sebevědomí, neochota riskovat, spoléhání pouze na ověřené postupy a předchozí zkušenosti, chybějící schopnost přemýšlet kreativně a ochota zkusit nové věci
<b>Manažer č. 4:</b> vzdělání, znalost cizích jazyků, zkušenosti, dobrý přehled v oboru, schopnost zvládat stres, ochota přijímat výzvy	<b>Manažer č. 4:</b> necitlivost vůči podřízeným, občasná podrážděnost z důvodu práce pod časovým tlakem a zahlcení úkoly
Příležitosti "O"	Hrozby "T"
<b>Manažer č. 1:</b> možnost využít nabyté zkušenosti při spolupráci na projektech implementace nového byznysu ve skladování, není-li vyžadována znalost cizích jazyků, přesun do nového "nezaběhnutého" skladu	<b>Manažer č. 1:</b> osobní stagnace, nemožnost podílet se na zahraničních projektech, nemožnost uplatnit se v jiném oboru podnikání firmy, vyšší riziko ztráty zaměstnání
<b>Manažer č. 2:</b> možnost kariérního postupu na některou z pozic vyžadujících pokročilou znalost informačních systémů, kde by možná pracovník využil své znalosti a dovednosti lépe, než na současné pozici	<b>Manažer č. 2:</b> snížená pracovní morálka podřízených, nízká produktivita práce, možnost zrušení oddělení kvůli nepříznivým ekonomickým výsledkům spojená se ztrátou zaměstnání
<b>Manažer č. 3:</b> možnost přejít na kterékoli jiné oddělení v rámci společnosti (horizontální posun), uplatnění při spolupráci na zahraničních projektech, možnost pracovat na náročnějších úkolech se zahraničními partnery	<b>Manažer č. 3:</b> stagnující oddělení z důvodu lpění manažerky na postupech osvědčených z minulosti, rutinní pracovní procesy, možnost zhoršení ekonomických výsledků odd. v budoucnosti
<b>Manažer č. 4:</b> možnost dalšího rozvoje přepravního oddělení, spolupráce s novými dopravci, získání nových zákazníků, uplatnění při nových projektech, možnost kariérního postupu na úroveň středního managementu	<b>Manažer č. 4:</b> odchod schopných pracovníků z oddělení kvůli kombinaci vysoké míry stresu a poměrně nízké mzdy, zvyšující se nespokojenost ostatních pracovníků spojená s nižší produktivitou práce

Zdroj: SWOT analýza autorky práce provedená na základě zjištěných informací

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a porovnat styly vedení liniiových manažerů ve vybrané organizaci, zhodnotit jejich dopad na pracovní spokojenost zaměstnanců dotčených oddělení a navrhnout změny v chování manažerů, které by mohli přispět ke zlepšení spokojenosti jejich podřízených a tím i zvýšení efektivity práce. Teoretickým východiskem pro kvalitativní analýzu autorky této práce jsou poznatky týkající se manažerských funkcí, rolí, motivačních teorií a zejména klasifikace jednotlivých stylů vedení popsaných v odborné literatuře, kterou se v práci pokusila využít k identifikaci stylů řízení jednotlivých manažerů.

Dále se autorka snažila najít souvislosti mezi manažerským chováním vedoucích pracovníků a mírou spokojenosti zaměstnanců na jimi řízených odděleních a navrhnout případné změny v tomto chování, které by mohly pomoci tuto míru zvýšit. Na závěr jsou všechny získané údaje shrnuty a porovnány mezi sebou. Díky tomuto souhrnnému přehledu mohla autorka učinit závěr, že ve vybrané organizaci celkovou spokojenost zaměstnanců ovlivňují více jiné faktory, než je styl vedení vedoucích pracovníků, a to zejména míra stresu a složení pracovníků. Nicméně v dílčích ukazatelích se již mírně rozdílily v míře spokojenosti související s řídicím stylem projevily. Tato zjištění však platí pouze pro vybranou organizaci a nelze je v žádném případě z důvodu poměrně malého vzorku respondentů zobecňovat.

Obecným trendem však je, že liniiový management v organizacích většinou tvoří lidé, kteří mají odpovídající kvalifikaci po odborné stránce, ale chybí jim vzdělání po stránce personální a mnohdy i emoční inteligence. Vedoucím oddělení se obvykle stává nejvýkonnější ze zaměstnanců, který svými odbornými znalostmi a schopnostmi předčí ostatní, ale malá pozornost je věnována tomu, nakolik je schopen vést tým svých kolegů a naplňovat roli manažera. Takový pracovník, není-li přirozeným vůdcem a je-li ponechán napospas svému osudu, může ve své nové roli selhat, protože nemá potřebné dovednosti k vedení lidí, nedokáže v praxi využívat umění empatie a správně komunikovat – stručně řečeno disponuje převážně tvrdými dovednostmi na úkor těch měkkých, které jsou pro práci s lidmi klíčové. Je proto důležité, aby liniiový management měl maximální podporu od vyššího vedení organizace, měl možnost se v oblasti vedení lidí vzdělávat a následně uplatňovat nabyté vědomosti v praxi.



Efektivnější než klasická školení je obvykle podpora přímého nadřízeného v podobě mentoringu a koučinku, kdy je místo poznatků z teorie možno diskutovat reálné situace v reálném čase přímo v prostředí, kde se manažer i jeho podřízení pohybují. Takováto podpora ze strany vyšších manažerů může být sice časově náročná, ale tento vklad se organizaci rozhodně vyplatí, vezmeme-li úvahu, že liniový management je v nejtěsnějším kontaktu se zaměstnanci a je tím, kdo je může nejvíce ovlivnit ať už v kladném nebo záporném slova smyslu. Investice do rozvoje členů liniového managementu by měla pro moderní organizaci znamenat zároveň i investici do její budoucnosti.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2012. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení – současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, Jan. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. 127 s. ISBN: 978-80-87197-34-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. 105 s. ISBN 80-7226-308-0  
Dostupné z: <https://www.adiktologie.cz/cz/articles/download/2600>

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 160 s. ISBN: 978-80-247-4323-3.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 160 s. ISBN: 978-80-247-3348-7.

COVEY, Stephen. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2013. 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.

COVEY, Stephen. *8. Návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 371 s. ISBN 978-80-7261-138-6.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. 208 s. ISBN: 978-80-86723-76-1.

NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN: 978-80-7261-239-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN: 978-80-247-1991-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN: 978-80-251-2316-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN: 80-7226-702-7.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN: 978-80-7261-232-1.

## Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. Kogan Page, 2009. 289 s. ISBN 978-0-7494-5417-3.

Dostupné z:

<http://ebooks.rahnuma.org/management/Safety%20and%20management%20ebooks/Management/Armstrong's%20Handbook%20of%20Management%20and%20Leadership.pdf>

BLAKE, Robert & MOUTON, Jane. *The New Managerial Grid*. 1<sup>st</sup> ed. Jaico Publishing House, 2015. 374 s. ISBN: 81-7224-270-0.

## Seznam použitých internetových zdrojů

GRIDGROUP. *Koncepce GRID – manažerská mřížka* [online]. 2013 [cit. 2015-07-13].

Dostupný z: <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid>

KABÁTEK, Aleš. *Co je podstatou role manažera?* [online]. [cit. 2015-12-04].

Dostupný z:

[http://admin.smarter.cz/data/karticle/7\\_data\\_CO%20JE%20PODSTATOU%20POZICE%20A%20ROLE%20MANAZ%CC%8CERA.doc](http://admin.smarter.cz/data/karticle/7_data_CO%20JE%20PODSTATOU%20POZICE%20A%20ROLE%20MANAZ%CC%8CERA.doc)

MANAGEMENTMANIA. *Mc Gregorova teorie XY* [online]. 2013 [cit. 2015-06-21].

Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

MANAGEMENTMANIA. *Měkké dovednosti* [online]. 2013 [cit. 2015-12-08].

Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>

MANAGEMENTMANIA. *Úrovně řízení* [online]. 2013 [cit. 2015-12-21].

Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Maticová struktura základních manažerských funkcí .....	16
Obrázek 2: Manažerská mřížka .....	37
Obrázek 3: Situační vedení .....	52
Obrázek 4: Organizační struktura .....	56

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi managementem a leadershipem dle Kottera .....	22
Tabulka 2: Míra spokojenosti zaměstnanců na oddělení č. 1 .....	63
Tabulka 3: Míra spokojenosti zaměstnanců na oddělení č. 2 .....	69
Tabulka 4: Míra spokojenosti zaměstnanců na oddělení č. 3 .....	76
Tabulka 5: Míra spokojenosti zaměstnanců na oddělení č. 4 .....	83
Tabulka 6: Shrnutí poznatků získaných analýzou .....	85
Tabulka 7: Komparace manažerů se zaměřením na jejich možný profesní rozvoj ..	87

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Průzkum názorů zaměstnanců (on-line dotazník).....	I
----------------------------------------------------------------	---

## **Příloha A – Průzkum názorů zaměstnanců (on-line dotazník):**

1. Jako zákazník naší společnosti bych byl(a) velmi spokojen(a) s kvalitou produktů a služeb, které jsou mi poskytovány.
2. Mé oddělení poskytuje služby a produkty, které usnadňují našim zákazníkům život.
3. Jsem povzbuzován k tomu, abych pro zákazníky hledal řešení šetrná k životnímu prostředí.
4. Doporučil(a) bych naši organizaci jako skvělého zaměstnavatele.
5. Neuvažuji o tom, že si budu hledat novou práci v jiné společnosti.
6. Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši organizaci.
7. Celkově jsem s prací v naší organizaci spokojen(a).
8. Můj přímý nadřízený mi dává najevo, že si mě cení a váží.
9. Můj přímý nadřízený mi jasně vysvětlí, co ode mě očekává.
10. Můj přímý nadřízený mi v posledních třech měsících poskytoval pravidelnou zpětnou vazbu k mému pracovnímu výkonu.
11. Hodnocení mého pracovního výkonu je natolik výstižné, že přesně vím, jak si ho mám udržet nebo jej ještě dále zlepšit.
12. Můj přímý nadřízený se zajímá o to, co mě motivuje.
13. Můj přímý nadřízený mě podporuje v budování profesní kariéry.
14. Můj přímý nadřízený plní povinnosti vyplývající z jeho pozice.
15. Můj přímý nadřízený se ke mně chová s respektem.
16. Celkově jsem spokojen(a) s mým přímým nadřízeným.
17. Vedení naší organizace mi dává jasně najevo, že ví, kam směřujeme.
18. Naše organizace vykonává nezbytné změny nutné k zajištění efektivní konkurenceschopnosti.
19. Mám důvěru v budoucnost naší organizace.
20. Dokázal(a) bych vysvětlit strategii a vizi naší organizace novému spolupracovníkovi.
21. Dostávám informace a sdělení potřebné k efektivnímu výkonu mé práce.
22. Atmosféra v naší organizaci je otevřená a nakloněná oboustranné komunikaci.

23. Můj přímý nadřízený zajišťuje, že dostávám důležité informace pro svou práci, které si sám/sama nemohu opatřit.
24. Celkově jsem spokojen(a) s výměnou informací a komunikací na mém pracovišti.
25. Ve své práci mám prostor využít svůj talent, schopnosti a odborné znalosti.
26. Naše organizace mi nabízí možnosti učit se a rozvíjet se.
27. Na mém oddělení se dokážeme poučit z chyb.
28. Spolupráce mého oddělení s ostatními odděleními probíhá dobře.
29. Na mém oddělení si vyměňujeme zkušenosti a znalosti.
30. Celkově jsem spokojen(a) se svými spolupracovníky.
31. Na mém oddělení se snažíme o neustálé zlepšování pracovních procesů.
32. Naše organizace mě podporuje v jednání, které je sociálně zodpovědné.
33. Na mém oddělení provádí každý jednotlivec opatření k úspoře energie.
34. Jsem přesvědčen(a) o tom, že na základě tohoto průzkumu dojde k pozitivním změnám.
35. Na mém oddělení provádíme opatření vyplývající z posledního průzkumu názorů zaměstnanců.
36. Naše organizace se stará o bezpečnost práce na pracovišti.
37. Mám přístup ke zdrojům, které potřebuji k tomu, abych vykonával(a) svou práci efektivně.
38. Celkově jsem spokojen(a) se svými fyzickými pracovními podmínkami.
39. Celkově jsem spokojen(a) s druhem práce, kterou vykonávám.

<b>Možné odpovědi</b>	<b>Číslo odpovědi</b>
Rozhodně nesouhlasím	1
Nesouhlasím	2
Nemám vyhraněný názor	3
Souhlasím	4
Rozhodně souhlasím	5

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Klára Šimková**

**Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Analýza a komparace stylů vedení v organizaci**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 79**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 14**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 5**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**