

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Bakalářská práce**

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

**Markéta Menzlová**

© 2023 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Menzlová

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

**Analysis of the Management and Leadership Style of Executives in a Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjištění a vyhodnocení stylu řízení vedoucích pracovníků a porovnání s hodnocením stylu řízení vedoucího podřízenými pracovníky.

### Metodika

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

Ke zjištění stylu řízení je použita šesti bodová škála hodnocení otázek. Jednotlivé škály představují procentické hodnocení odpovědí od nuly do sta procent, kde nula procent představuje minimální zájem a sto procent představuje maximální zájem. Procentické hodnocení umožňuje získat celkový výsledek z odpovědí na sadu otázek, které hodnotí různé parametry stylu řízení.

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

## Doporučený rozsah práce

50 – 60

## Klíčová slova

Styl řízení, řízení, vedení, parametr, hodnotící škála, procenta, dotazník, řídící pracovník.

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- Manažerská mřížka (Managerial Grid). Managementmania.cz [online]. Praha: Management Mania's Series of Management, 2016 [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>
- Obecná charakteristika osobnosti člověka. Univerzita-online.cz [online]. Praha: Roman, 2011 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: [univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/osobnost-cloveka/](https://univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/osobnost-cloveka/)
- Osobnost vedoucího. Firemni-sociolog.cz [online]. Český Těšín: Mgr. Petr Hlušička, 2017 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/454-osobnost-vedouciho>
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 18. 11. 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza stylu řízení a vedení pracovníků ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za jeho ochotu, konzultace, odborné rady, trpělivost a veškerou pomoc při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině za její podporu.

V poslední řadě bych ráda poděkovala zaměstnancům a majiteli z PAM uniservis, kteří mi umožnili výzkum a poskytli odpovědi k praktické části.

# **Analýza stylu řízení a vedení pracovníků ve vybraném podniku**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá analýzou stylu řízení a vedení pracovníků ve vybraném podniku, jímž je PAM uniservis, spol. s.r.o., která se zaměřuje na široké spektrum služeb v oblasti elektra, komplexní revizní a servisní činnosti a staveb. První částí jsou teoretická východiska, v nichž jsou vymezeny pojmy management, řízení a vedení lidí, manažer a jeho vlastnosti, styly řízení a tým.

V praktické části je provedeno dotazníkové šetření, které nám slouží jako metoda pro zjištění stylu řízení. Dotazníky jsou vyplněny vedoucím pracovníkem (majitelem) a také podřízenými pracovníky podniku. Výsledky prozrazují rozdílnost pohledů pracovníků na styl vedoucího, a také slouží jako zpětná vazba pro řídicího pracovníka.

**Klíčová slova:** Styl řízení, řízení, vedení, parametr, hodnotící škála, procenta, dotazník, řídicí pracovník

# **Analysis of the Management and Leadership Style of Executives in a Selected Company**

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the analysis of the style of management and management of workers in the selected company, which is PAM uniservis, company s.r.o., which focuses on a wide range of services in the field of electricity, complex inspection and service activities and construction. The first part is the theoretical basis, in which the concepts of management, management and leadership of people, manager and his characteristics, management styles and team are defined.

In the practical part, a questionnaire survey is carried out, which serves us as a method for determining the management style. Questionnaires are filled out by the manager (owner) as well as subordinate employees of the company. The results reveal the diversity of worker's views on the leader's style, and also serve as feedback for the manager.

**Keywords:** Management style, management, leadership, parameter, rating scale, percentages, questionnaire, manager



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Cíl práce.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
2.1 Management .....	14
2.2 Vývoj managementu .....	16
2.3 Manažer, vedoucí pracovník .....	17
2.3.1 Manažerské funkce.....	19
2.3.1.1 Plánování.....	20
2.3.1.2 Organizování .....	20
2.3.1.3 Personální zajištění .....	24
2.3.1.4 Vedení lidí.....	24
2.3.1.5 Kontrola.....	24
2.4 Řízení .....	25
2.4.1 Delegování .....	26
2.4.2 Koučování .....	27
2.5 Vedení.....	27
2.5.1 Řízení vs. vedení .....	28
2.5.2 Porovnání manažera a lídra .....	29
2.6 Styly vedení.....	30
2.7 Manažerská mřížka .....	32
2.7.1 Liberální styl.....	34
2.7.2 Týmový styl .....	35
2.7.3 Direktivní styl .....	35
2.7.4 Formální styl.....	35
2.7.5 Rutinní styl.....	35
2.8 Tým.....	36
2.8.1 Vedení týmu.....	37
<b>3 Metodika .....</b>	<b>38</b>
3.1 Dotazníkové šetření .....	38
3.2 Zjištění stylu řízení .....	38
3.2.1 Znázornění příkladu .....	39
3.3 Získání hodnot osy X a Y .....	40
3.4 Sběr dat pro výzkum .....	41
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1 Charakteristika zkoumaného podniku .....	42

4.2	Praktická část .....	42
4.2.1	Zpracování výzkumu.....	45
4.2.2	Zpracování výzkumu – vedoucí .....	45
4.2.3	Zpracování výzkumu – pracovníci.....	46
4.2.4	Souhrn výzkumu .....	49
<b>5</b>	<b>Výsledky .....</b>	<b>50</b>
5.1	Styl – vedoucí.....	50
5.2	Styl – pracovníci .....	52
5.3	Shody a rozdíly v šetření .....	55
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, schémat, rovnic, grafů a zkratk .....</b>	<b>63</b>
8.1	Seznam obrázků .....	63
8.2	Seznam tabulek .....	63
8.3	Seznam schémat .....	63
8.4	Seznam grafů.....	63
8.5	Seznam rovnic.....	64
<b>9</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>65</b>
9.1	Příloha č. 1: Předložený dotazník pro pracovníky .....	65
9.2	Příloha č. 2: Předložený dotazník pro vedoucího .....	71

# 1 Úvod

Management, neboli řízení lidí není objev moderní doby. Už kdysi dávno císaři, králové a generálové řídili své říše, království a armády. Definici managementu Bělohávek ve své knize popisuje jako proces, který se zaměřuje na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity se odvozují z cílů a stanovují se členům organizace. (1 str. 24)

Oproti tomu S. P. Robbins ve své knize Managementu, definuje management jako „*proces koordinace pracovních aktivit lidí, tak aby byly provedeny účinně a efektivně.*“ (2 str. 23) Těchto definic je velké množství, tudíž nelze management, který je překladem řízení jasně definovat.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení a vedení lidí v podniku. Analyzuje daný styl řízení v konkrétní společnosti. Práci je možné rozdělit na část teoretickou a praktickou. Část první se věnuje teoretickými východisky, kde se práce soustředí na literární pojmy managementu, řízení a vedení lidí, stylům řízení a týmu ve společnosti.

Praktická část se zabývá metodikou a vlastní prací autora. Vlastní práce analyzuje styl řízení v podniku pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozeslány respondentům pomocí elektronické korespondence. Na základě jejich odpovědí se vyhodnotily výsledky. Výsledky odhalily styl řízení, rozdíly v názorech podřízených a šetření se stalo zpětnou vazbou pro vedoucího, které je popsáno v závěru této práce.

Řízení od vedení lze vysvětlit na jednoduchém příkladu. Když řidič řídí auto, dává mu jasné pokyny, kdy zatočit, zastavit, zatroubit pomocí jasných činností. Vést může jezdec koně, dává mu směr cesty, snaží se ho navést, co a kdy má přeskočit. V těchto dvou příkladech je rozdíl v tom, že kůň když bude chtít může začít utíkat na opačnou stranu, ale auto nikdy samo od sebe nezačne zatáčet. Každého asi napadne odpověď, že auto není živé stvoření, tudíž poslouchat musí. V tom je rozdíl, vše živé má svoji inteligenci, schopnosti, svoje potřeby apod. Aby člověk přesvědčil cokoli živé, aby udělalo to, co po něm vyžaduje, musí ho správně motivovat a vést ke svému cíli.

Styly řízení můžeme v tomto příkladu také jednoduše vysvětlit a to tím, že každý řidič nebo jezdec na koni nejsou stejní. Někteří jezdcí více na koně křičí, dávají mu více odměň, nechválí ho, nebo ho naopak nechají volně pobíhat. Stejně tak je to u řidičů, řidič může být chaotický, pomalu reagovat na dopravní situaci nebo naopak být soustředěný a rychlý.

Tyto příklady jsou brány k prvnímu pochopení oč v této práci půjde. Řídit a vést lidi je složitější než se na první pohled zdá. Každý vedoucí by si přál vědět, co si každý zaměstnanec přeje a očekává, aby ho mohl přímo motivovat a tím zvyšovat efektivnost práce. Bohužel žádný takový návod, jak správně řídit a vést lidi není.

# 1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjištění a vyhodnocení stylu řízení vedoucích pracovníků a porovnání s hodnocením stylu řízení vedoucího podřízenými pracovníky ve vybraném podniku. Dílčím cílem je zjištění rozdílných názorů na styl řízení a zpětná vazba pro vedoucího. Cíle budou dosaženy metodou dotazníkového šetření. Dotazníky budou rozeslány řídicímu pracovníkovi a jeho podřízeným. Na základě získaných odpovědí respondentů budou zpracovány statistická data, z kterých se vyhodnotí výsledky.

## 2 Teoretická východiska

Ve třetí kapitole se budeme zabývat částí teoretickou, kde si vymezíme pojmy definic managementu, řízení a vedení lidí, manažera, jeho využití stylu řízení a vedení týmu v organizaci. Cílem je tyto termíny definovat na základě odborné literatury. Budou nám sloužit jako podklad pro část praktickou.

### 2.1 Management

Management se dá definovat mnoha výroky. V literatuře se najde nepřeborné množství významu slova management, autoři se snaží, o co nejpřesnější definici a obsah, ale častokrát je mezi nimi rozpor. Většina lidí si management přeloží, jako řízení, což je také překlad z anglického slova „to manage“, který má doslovný překlad spravovat, řídit.

*„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivci, respektive skupinou, který řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který je řízen, tj. řízeným objektem.“*

(3 str. 12)

Weber a kol. (2009) vymezuje trojí význam managementu a to:

- Specifická profese (náplň manažerské aktivity)
- Skupina řídicích pracovníků (dosažení vytyčeného úkolu)
- Vědní disciplína (klíčové faktory pro zvládnutí rizik a změn)

Obecně ho charakterizuje jako soubor aktivit, které jsou nutné udělat proto, aby byl zabezpečen chod a fungování podniku. (4 stránky 19-20)

Definice, kterou použil Vodáček a Vodáčková se vztahuje především na účel a používané nástroje manažerské práce.

*„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci k zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“* (5 str. 12)

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) se dá také uvést více definicí, jelikož záleží, o jaký stavební kámen podniku se jedná. Uvádějí zde i definici od pánů H. Koontz a H. Weihrich z roku 1980, kteří říkají, že management je proces, kdy se vytváří a udržuje okolí, v kterém jednotlivci pracují společně a efektivně dosahují vytyčených cílů společnosti. (6 str. 19)

Veškeré tyto definice nám společně říkají, že management je soubor potřebných činností pro fungování dané organizace. Podstata spočívá v řízení podniku. Musíme zajistit její chod a také vůdce, který podnik bude koordinovat.

Máme různé stupně organizační hierarchie. Podnik můžeme agregovat a desagregovat, tedy slučovat a rozdělovat dle stupních. Například rozdělíme podnik na divize, závody a provozy. Na vrcholu stojí majitel, generální ředitel, který řídí vedoucí pod sebou. Záleží, jak velký podnik máme. V malých podnicích můžeme mít jenom jeden nebo dva řídicí stupně. (7)

Manažerské aktivity dle vývoje managementu se rozděluje z časového hlediska na:

- Strategické řízení
- Taktické řízení
- Operativní řízení

Strategické řízení jsou aktivity realizovány výkonným vedením, tedy vrcholovou úrovní řízení. Zaměřují se na zásadní faktory fungování, zajišťují plány, které jsou nenáhodné a určují směr organizace. Mají dlouhodobé trvání, zpravidla 3-5 let nebo i déle.

Taktické řízení naplňuje strategické cíle. Jde o řídicí aktivity, obvykle do jednoho roku, jako je roční plán nebo rozpočty. Prakticky rozšiřujeme ty strategické aktivity. Taktické úkoly schvaluje vrcholový manažer.

Operativní řízení zase realizuje taktické cíle, aktivity, které operativním řízením provádíme, jdeme více do hloubky organizace, jedná se o konkrétní detaily. Takže už nejde o roční plány, jako při taktickém řízení, ale máme plány v časovém měřítku měsíc, týden, den a směna. (4)

Všechny řízení na sebe navzájem navazují. Liší se od sebe povahou úkolů a kompetencemi osob, které za tyto úkolů odpovídají.

## 2.2 Vývoj managementu

Vznik managementu nelze přesněji datovat, ale většina autorů se shodne, že historie sahá do vzdálené minulosti. Dobrými příklady jsou dávné stavby pyramid, Římské koloseum, Velká čínská zeď nebo Šalamounův chrám. Jejich vznik si žádal práci statisíce i milióny pracovníků, kteří museli dokonale spolupracovat a koordinovat svoji práci. Starověk i středověk byl spojován s fyzickým násilím lidí - otroci. Vedoucí v tu dobu lidi využívali pro jejich sílu. Jinak za vznik managementu lze považovat 19. a 20. století, kdy žily velmi slavné osobnosti jako Henry Ford nebo Tomáš Baťa.

Manažerská literatura je spojována s rozvojem společenské dělby práce, a tím je období průmyslové revoluce, kdy začal rozvoj moderního managementu. Zejména se tak dělo ve vyspělých zemích, jako je například Velká Británie, Německo, Francie. (5)

Členění vývoje managementu podle Veber a kol. (2009)

- Klasický management – konec 19. století  
Hlavní pointou je, že vedoucí chtěli řídit své pracovníky. Za centra rozvoje lze považovat Spojené státy a střední Evropu. Američané byli zaměřeni na zvýšení výkonnosti výroby. V tu dobu USA prodělávalo průmyslovou revoluci. Klasický management Evropu obohatil o úlohy manažerů, náplň všeobecného a formálního řízení. Největším evropským představitelem byl Frederick W. Taylor, který se považuje za zakladatele vědeckého managementu, snažil se o zvýšení produktivity práce. V Česku jím byl Tomáš Baťa.
- Management 40.-70. let 20. století  
Začaly se projevovat sociální a procesní přístupy, postavení a úloha člověka v podniku. Dalšími přístupy, které dnes známe jako hlavní funkce manažera, byly přístupy na funkce řízení (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola). Systémové přístupy uspořádaly organizaci jako celek.



- Management konec 20. století  
Díky ekonomické globalizaci vzniklo mnoho změn, týkají se všech oborů podnikání a regionů světa. Za dobrý byznys se považovalo vyrobit velké množství produktů a díky prodejnám a marketingu je vnútit zákazníkům. Zde převyšuje nabídka nad poptávkou. Tím se přišlo na skutečnost, že není problém vyrobit, ale prodat. Začíná se projevovat síla marketingu a ovlivňování lidí. Hlavním cílem je uspokojit jejich potřeby.
- Management na počátku 21. století  
Stále se rozvíjejí praktiky, schopnost řízení a upoutání našeho zákazníka. Veškerá technika jde dopředu. (4 str. 306)

### 2.3 Manažer, vedoucí pracovník

Pojem manažer lze chápat, jako vedoucí, který zodpovídá za chod organizace. Samostatná pracovní pozice manažer má svou odpovídající pravomoc, odpovědnost a způsobilost. Tuto profesi lze nazvat, jak vedoucím, řídicím pracovníkem tak vůdcem.

Tuto profesi nejvíce ovlivňuje osobnost člověka. Největším znakem osobnosti je jedinečnost. Neexistují dva jedinci, kteří mají stejný otisk prstu, je tomu tak i s osobností. Naše osobnost má mnoho vlastností, které tvoří její celek.

Hlavní činitele, kteří utváří naši osobnost, lze je rozdělit:

- Vrozené předpoklady
- Životní prostředí
- Různé formy aktivity člověka
- Soustavné společensko-výchovné působení

Pro pracovní tým je zásadní vybrat vhodného vedoucího, který bude hoděn takovému pracovnímu místu. Nejedná se jen o jeho odborné znalosti a zkušenosti, ale i osobní kvality. Osobnost manažera je hlavním kamenem pro jeho funkci. Pokud organizace nemá efektivního vedoucího, nemůže obstát v konkurenčním boji na celkovém trhu.

Než se vyjmenují manažerské funkce, tak se ve zkratce uvedou základní vlastnosti a znalosti, kterými by měl vedoucí disponovat.

Nejjednodušší dělení vlastností je rozdělení na vrozené a získané.

Do vrozených patří nejdůležitější a tím je řízení lidí, kdy nám tato činnost dělá radost a dokážeme s ní velké věci. Manažer musí mít cit a pochopení pro své pracovníky. Měl by mít silný vliv na ostatní, aby k němu lidé přistupovali s respektem, ale zároveň se nebáli říct o pomoc. Měl by mít samostatné myšlení, umění si poradit v různých situacích, být osobou inteligentní, reagovat na vnější vlivy.

K získaným vlastnostem patří znalosti dané problematiky, tedy v oboru ekonomie, v teorii podnikání, znát metody řízení, které bude sám uplatňovat dále z psychologie a sociologie pro komunikaci se spolupracovníky. Dále by bylo dobré znát dané činnosti svých podřízených.

(8) (9) (10)

Schopnost manažerů pro dosahování vytyčených cílů podle Urbana (2013) závisí na dvou zásadních předpokladech. Za prvé na tom, jak zvládají odbornou dimenzi své funkce a za druhé, jak zvládají dimenzi lidskou.

1. Odborná dimenze nám říká, jak nadřízení zvládají dané úkoly. V tomto rozměru nalezneme rozhodování o pracovních postupech, organizování, využívání zdrojů, strategií a jejich úseků. Musíme znát práci, kterou naši podřízení vykonávají, abychom jim dokázali pomoci. Požadavky odborného řízení se liší podle míst.
2. Lidská dimenze, také nazývána personální zahrnuje řízení lidí, kteří tyto postupy a strategie využívají pro svou práci a to buď individuálně nebo v týmu. Tato dimenze je pro všechny manažerské funkce stejná, neliší se hierarchií ani oblastí.

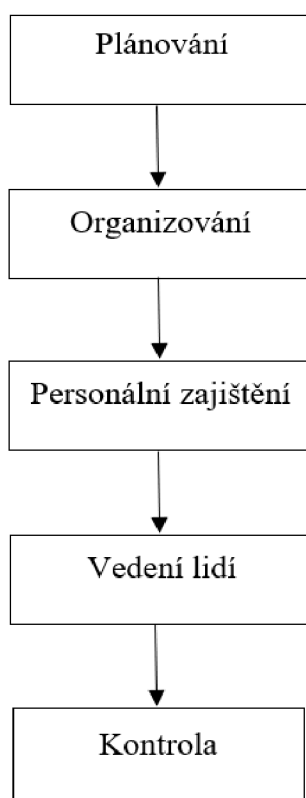
Nejčastějším důvodem, proč vedoucí pracovníci selhávají ve své funkci je, že nemají dostatek schopností a zkušeností řídit své spolupracovníky. Řídit svůj tým není jen o rozdávání úkolů a kontrole jejich splnění. Manažer si musí své pracovníky správně vybrat,

zajistit pracovní podmínky pro jejich výkon, motivovat je, řešit jejich osobní problémy, konflikty na pracovišti, starat se o jejich růst a podobně. (11 stránky 11-12)

### 2.3.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti, které by měl manažer vykonávat k zajištění úspěchu své pracovní pozice. Funkce by měly být prováděny účelně a účinně. Účelnost je dělat věci správně, aby odpovídaly potřebám a cílům organizace. Účinností rozumíme hospodárnost vykonávaných činností, minimalizovat náklady firmy, ale maximalizovat zisk.

**Obrázek 1:** Manažerské funkce



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi základní manažerské funkce řadíme:

#### 2.3.1.1 Plánování

Plánování je informačním procesem pro stanovení budoucích cílů a nástrojů k jejich dosažení ve stanoveném čase. Plánování je manažerská aktivita, která se zaměřuje na vývoj podniku. Je funkcí, která předchází všechny předešlé, protože výsledkem je plán, na kterém budeme stavět ostatní funkce a cíle.

Plánování by mělo v zásadě odpovídat na dvě otázky a to:

Co? - Budeme provádět = vytyčení cílů

Jak? – Jak to provedeme, jakými nástroji, v jakých podmínkách, za jaký čas.

Z hlediska času můžeme plány rozdělit na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

Plánujeme v každém odvětví, počty zaměstnanců, finanční plány, výnosy, náklady, investice, majetek, toto vše musíme promyslet, než se pustíme do organizování.

(12) (5)

#### 2.3.1.2 Organizování

Organizování je činnost pro uspořádání prvků v systému, jejich koordinace a kontrola, jejímž výsledkem je organizace práce. Pomocí organizování se vytyčují potřebné práce, vzájemné vazby, stanovení pravomocí a zodpovědnosti – kdo, co bude mít na starosti. Zjednodušeně řečeno můžeme říct, že organizování je proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, který se zaměřuje na zajištění plánovaných úkolů. (5 str. 70)

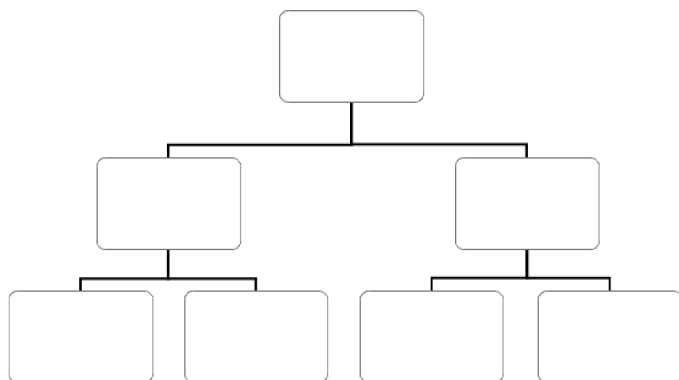
„Organizování je proces k vytvoření struktury organizace. Tento proces je velmi podstatný a slouží mnoha účelům. Úkolem manažera je navrhnout a zavést strukturu, která umožní pracovníkům vykonávat jejich práci efektivně a účinně.“ (13)

Organizační struktury se zrodily po dlouhém vývoji, který byl ovlivněn všemožnými ekonomickými, technologickými a sociálními vlivy. Základním cílem organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. (6 str. 203) (14)

Typy organizačních struktur rozlišuje každý autor jinak. Také proto se můžou lišit jednotlivá, schématická znázornění struktur. Nejčastěji se setkáváme s rozdělením, pro něž je charakteristický vývoj směrem od jednodušších ke složitějším. Mezi ně patří liniová, funkcionální, liniově-štabní, divizní a maticová organizační struktura. Úkolem organizační struktury je rozvržení zadání práce, odpovědnosti a pravomocí mezi spolupracovníky v podniku. (15) (14)

Prvním typem organizační struktury je liniová organizační struktura, také se můžeme setkat s názvem lineární. Patří k nejstaršímu typu. Uplatňovala se především v malých podnicích, kde byla jen jedna organizační struktura, tedy přímá rozhodovací pravomoc. Jeden útvar je nadřazen ostatním, takže každý podřízený ví, jakého má nadřízeného a každý nadřízený zná svoje podřízené. Jejich vztahy a pozice jsou uspořádány vertikálně. (5) (16) (17) (14)

**Obrázek 2:** Liniová organizační struktura

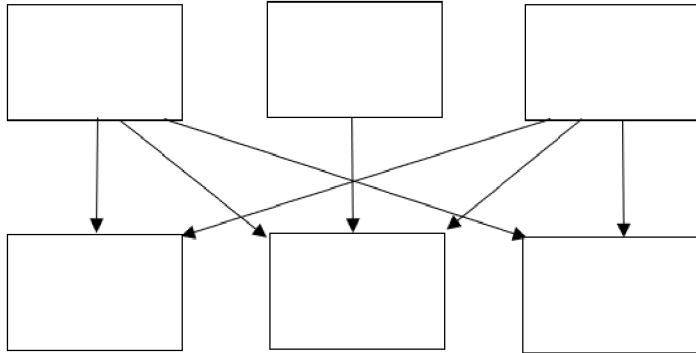


Zdroj: vlastní zpracování dle (16)

Funkcionální organizační struktura jejímž základem je uspořádání, je reakcí na snahu odstranit nedostatek liniové struktury. Za provádění jednotlivých funkcí zodpovídají specifické útvary, jinak řečeno oddělení. Pracovník má různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace. Výhodou je, že se jednotlivé útvary specializují na provádění určitých prací například na výrobu či marketing. Velkou nevýhodou až problémem je situace, kdy pracovník dostává od nadřízených vzájemně odlišné příkazy. Dalšími slabými

místy této struktury jsou například vyšší náklady na její realizaci nebo přetížení vyšších manažerů rutinními záležitostmi. (14) (18 str. 269) (19)

**Obrázek 3:** Funkcionální organizační struktura

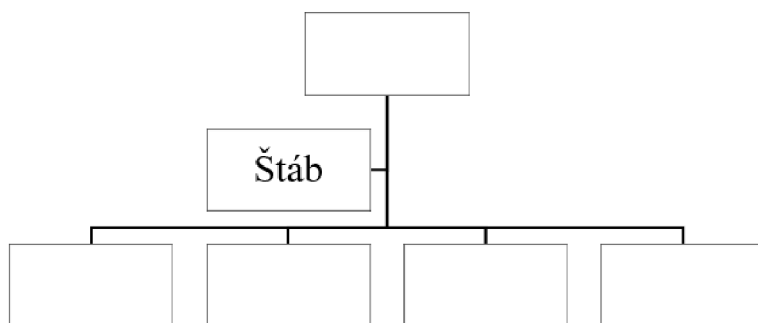


Zdroj: vlastní zpracování dle (14)

Dalším typem nejvíce využívaným je liniově-štabní organizační struktura, která spojuje dvě struktury linií, tedy jednotné vedení a funkcionální, potřebu specializace a odbornosti řízení. Provádění a podpora řídicích činností je zajišťována samostatnými útvary -štáby, které jsou podřízené útvaru na vyšší úrovni řízení. Štáby poskytují rady a služby pro vedoucí útvary.

(20) (14 str. 45)

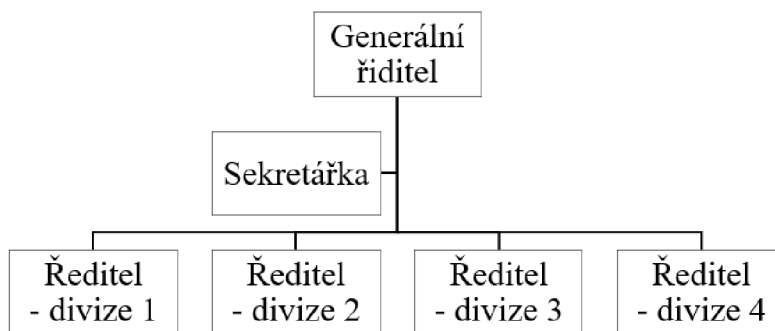
**Obrázek 4:** Liniově-štabní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle (20)

Divizní organizační struktura vzniklá vytvořením samostatných divizí, ty jsou rozděleny podle výroby nebo služby, podle geografického umístění či typu zákazníka. Ve většině případů přechází na tuto strukturu větší podniky. (17) (14)

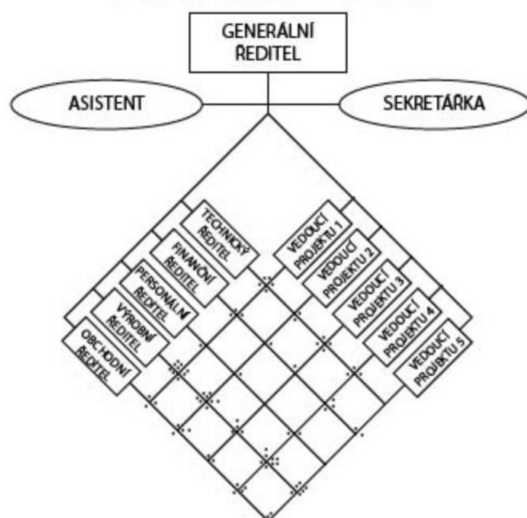
**Obrázek 5:** Divizní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle (21)

Posledním typem je maticová organizační struktura, která se nejvíce uplatňuje ve výrobní oblasti. Výhodou je přímý kontakt s vedoucím, vyšší motivace manažerů, pružnost, skupinové práce, proto se využívá v projektově orientovaných organizacích. Naopak nevýhodou je nejasná zodpovědnost, konflikty mezi vedoucími (pracovník má dva vedoucí), riziko zeslabení priorit v komunikaci. (22) (14)

**Obrázek 6:** Maticová organizační struktura



Zdroj: zpracování dle (13)

### 2.3.1.3 Personální zajištění

Personální zajištění je další funkcí spojenou s předešlými činnostmi. Důraz se klade na profesní a kvalifikační předpoklady, respektive na schopnosti, znalosti, dovednosti a návyky nových spolupracovníků. Smyslem výběru pracovníků je zvolit vhodného pracovníka na pracovní pozici. Rozmíst'ováním pracovníků rozumíme, jako přeložení, uvolnění zaměstnance na jinou pracovní pozici.

Do personálního zajištění patří:

- Plánování, zajišťování potřeb
- Výběr a pracovní nasazení
- Hodnocení pracovníka
- Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace, zajistit školení pro pracovní rozvoj
- Odměňování pracovníka – mzda
- Přemíst'ování pracovníků na jinou pozici
- Pracovní podmínky pro zaměstnance, např. ochranné pomůcky

### 2.3.1.4 Vedení lidí

Vedení spolupracovníků je pro manažera velmi důležitá, každodenní činnost, kterou provádí. Zahrnuje především motivaci a stimulaci pracovníků ke kvalitnímu výkonu. Vedení bude samostatně rozebráno níže. (12) (23)

### 2.3.1.5 Kontrola

„Bez kontroly není řízení.“ Kontrola je důležitou činností manažera, aby mohl zkontrolovat práci svých podřízených, jelikož za ně nese svojí odpovědnost. Posláním je včasné a hospodárné zjištění, vyhodnocení závěrů k odchylkám, které v pracovním procesu vznikají, charakterizují rozdíl mezi plánovaným cílem a realizací. Jednoduše řečeno odchylka je neshoda, kterou je někdy potřeba odstranit. (7) (5 str. 140)



## 2.4 Řízení

V kapitole management, viz. výše jsme si definovali management, který si nechává svojí anglickou podobu, jehož překlad je řízení. Ve skutečnosti je odvozen z italského slova *maneggiare* v překladu „*drežirovat koně*“. Tento termín nám říká, že řízení znamená mít něco na starost, mít odpovědnost, ale je zřejmé, že řízení je mnohem víc.

Armstrong (2015) říká, že řízení je často definované jako „*zabezpečení určité práce a dosahování určitých výsledků prostřednictvím lidí s důrazem na vedení, které je součástí řízení*“. Manažeři mají zodpovědnost za řízení organizace nebo její části.

Proto lze řízení definovat, jako rozhodování o něčem, co je potřeba udělat a následně to efektivně zabezpečit pomocí zdrojů. (24 str. 378)

*„Řízení lidí lze charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.“*  
(4 str. 157)

Jsou tři oblasti, pilíře úspěšného řízení lidí:

1. Znalost osobních a situačních činitelů
2. Sociální schopnosti manažera
3. Řízení lidských zdrojů organizace

Znalost osobních a situačních činitelů vázaných na výkonnost a pracovní chování člověka. Tyto znalosti vycházejí především z psychologie práce a řízení. Osobní faktory jsou schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace, jde tedy o faktory, které už osoba vlastní a přichází s nimi na pracoviště. Situační faktory osobní výkonnosti spadá z většiny pod vliv manažera či jeho podniku. Jsou jimi způsoby řízení a vedení, komunikace s kolegy.

Sociální, někdy nazývané měkké schopnosti manažerů. Tyto schopnosti se uplatňují v komunikaci a jednání s podřízenými. Mají svá pravidla, jde o zásady zadávání a delegování úkolů, předání zpětné vazby, rozvoj a koučink zaměstnanců, vytváření a podpora motivace, tvorba a vedení týmů.

Řízení lidských zdrojů v organizaci, oproti předchozím pilířům, tak se jedná o větší skupinu zaměstnanců, například o pravidla a postupy výběru osob, pracovní náplň, hodnocení práce, školení zaměstnanců, řízení změn a firemní kultury. (11 str. 12)

#### 2.4.1 Delegování

Delegování je činností, která přenáší pravomoc a úkoly z vedoucího pracovníka na podřízené. Manažer zvažuje, jaké úkoly může přenést na své pracovníky a které si naopak musí ponechat. Cílem delegování je především úspora času nadřízeného, který má pak více času se věnovat důležitějším záležitostem. Tím dochází k růstu efektivnosti práce v organizaci. Další pozitivum, které delegování přináší je zvýšení motivace pracovníků a pocit důvěry v jejich schopnosti. Pro delegování jsou nejvhodnější jednoduché úkoly, rutinní činnosti a okrajové práce.

Delegovat pracovníkovi určitý úkol znamená předání výkonu včetně pravomocí nezbytných k provedení určitých rozhodnutí. Zpravidla jde o rozhodnutí, která dosud prováděl jen jeho nadřízený. (11 str. 73)

*„Pracovník vyspělý odborně i psychologicky, zvládá pracovní úkoly sám, bez vedoucího. Vedoucí spíše pomáhá při překonávání mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem“ (25 str. 18)*

Mezi zadáním úkolu a delegováním je podstatný rozdíl. Když se pracovníkovi zadá úkol, znamená to, říct mu, jak má cíle dosáhnout. Oproti tomu delegovat úkol znamená určit, k čemu má dojít – očekávané výsledky, ale rozhodování o postupu je ponecháno na podřízeném. (3 str. 182) (11) (26)

## 2.4.2 Koučování

*„Koučování je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu“ (4 str. 128)*

Koučování je silným nástrojem pro rozvoj pracovníka. Jde o individuální formu rozvoje lidského potenciálu, které je založeno na filozofii, že lidi nejlépe rostou, když mají volnost a v okolí někoho, kdo je povzbudí a dodá odvalu k činům. Rozvíjí se tím dovednosti pracovníka za podpory vedoucího.

V tuhle chvíli je vedoucí koučem a pracovník v roli koučovaného. Posláním kouče je vést koučované, aby pochopili problémy, před kterými stojí a motivovat je k úspěšnému řešení.

Koučování stojí na principech:

- Stanovování přiměřených cílů
- Aktivita koučovaného pokládáním otázek
- Účinnou zpětnou vazbou

(27) (25) (3)

## 2.5 Vedení

Pojem vedení či vedení lidí není v literatuře jednotně definován. Existuje mnoho způsobů, jak ho můžeme vnímat a interpretovat. Cejthamr a Dědina definují vedení jako *„přimět ostatní, aby následovali“* nebo *„přimět lidi udělat věci ochotně“*. (6 str. 93) (28)

Vedení v anglickém znění leadership znamená inspirování, ovlivňování lidí k tomu, aby vzájemně spolupracovali na požadovaném výsledku a vydali ze sebe to nejlepší. (23 str. 379)

*„Stogdil (1950; str. 3) uvedl, že vedení lidí znamená proces ovlivňování zaměřený na dosažený cíl“*. (24 str. 719)

Vedení lidí je jedna z nejdůležitějších funkcí manažera, která má za úkol přesvědčování a aktivizaci zaměstnanců vedoucím pracovníkem tak, aby se splnily požadované plány, záměry a cíle organizace. (29)

### 2.5.1 Řízení vs. vedení

Proběhlo několik debat o tom, jak se vedení a řízení liší. Problém podle Armstronga spočívá v tom, že vedení zahrnuje řízení a řízení zahrnuje vedení, takže nelze tyto dvě činnosti rozdělit. Jsou vedené spory, co je důležitější, zda vedení nebo řízení.

Někteří autoři vnímají tyto dva pojmy buď jako synonyma, tedy slova vyjadřující stejný význam nebo je vnímají jako rozdílné, ale úzce propojené a stejně potřebné aktivity, další pokládají řízení za součást vedení, někteří dokonce nadřazují vedení a řízení hanobí. (24)

Současná povaha managementu je do větší míry bližší umění než řemeslu. Zásluhu i vinu na tom máme my, lidé. Ti, kteří řídí, i ti, kteří jsou řízeni. Úvaha o vedení lidí začíná u vedoucích, proto nadřízení odpovídají za podřízené. Je marné, když pracovníci umí a chtějí pracovat, když nadřízení vlastně nevědí, co by od nich chtěli, pak pracovníci úspěšně pracovat nemůžou. Na začátku úvah ve vedení lidí tedy stojí manažeři a lídři. (30)

Vedení a řízení lidí krásně popisuje Michal Henych (2016) ve svém článku, kde dává analogii na tyto dva pojmy ve spojení s něčím jiným než jsou lidé. Řízení si nejvíce představíme u řízení auta nebo nějakého stroje. Mechanicky tomu autu dáváme pokyny, kam má zatočit, kdy zatroubí a podobně.

Vést kromě lidí můžeme zvíře na vodítku. Psa vedeme, snažíme se mu dávat nějaký směr, ale když bude něco chtít udělat, udělá to. Na druhou stranu se umí i vycvičit. Máme vodící psy, kteří vykonávají mnoho užitečného sami. Stejně tak, jako u psů hlídacích.

Vedení lidí znamená vychovávat je k samostatnosti a odpovědnosti. Dávat jim prostor pro samostatné rozhodování a myšlení, ale pomáhat je nasměrovat a vytvářet jim podmínky. Naproti tomu řízení je spíše říkat jim, co, jak a kdy mají dělat. Řídit lidi bylo hitem minulého století, dnešní přístup jde spíše cestou vedení. (31)

### 2.5.2 Porovnání manažera a lídra

V předešlé podkapitole jsme si vysvětlili, že řízení a vedení nejsou synonyma, tak tomu je stejně u lídra a manažera. Management se označuje se smyslu řízení a leadership, jako vedení lidí.

S lídrem se setkáme spíše v anglické podobě leader, který se ve slovníku cizích slov objevuje jako vedoucí osobnost, tahoun. Rozvoj lídrů se spíše rodí, než tvoří. Platí, že někteří lidé působí, jako vizionáři, mají přirozené charisma a schopnosti ovlivňovat ostatní. Tito lidé mají sice nějaké předpoklady, ale stejně se musí učit své přednosti využívat a ovládat. Armstrong ve své knize zmiňuje Burgoyne (2010; str. 42), který uvedl: *„Odhodlání vést je do značné míry vrozené, ale schopnost dělat to dobře, je do značné míry osvojitelná“*. (24 str. 380)

Hlavním úkolem lídra je vedení lidí k dosažení cíle, ale také je podporuje, motivuje a inspiruje. Dalo by se říci, že lídr je nějaký vzor pro ostatní, lidé ho následují pro jeho chování, vlastnosti, zápal do práce. Leaderem můžu být obyčejný pracovník na jakékoli pracovní pozici, nemusí jít o vedoucího v organizaci. (24)

Oproti lídra je manažer pracovní pozice, je to člen nějaké společnosti nebo podniku, který nese odpovědnost za vedení, plánování, organizaci, výběr pracovníků a kontrolu. Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich rolích, rozvíjení schopnosti vést a jejich přípravy na přijetí odpovědnosti. Abychom uspokojili poptávku po talentovaných manažerech, které organizace potřebují je nezbytný uspořádaný přístup k rozvoji. Smyslem rozvoje je, jak využít vnitřní zdroje a uspokojení poptávky organizace po manažerech. Dosáhneme toho tak, že manažeři získají správné, potřebné zkušenosti předem.

Hlavní rozdíly mezi manažerem a lídrem:

1. Manažeři vytvářejí strukturu a nesou zodpovědnost za jednotlivé činnosti, leaderi rozvíjí organizaci pomocí své vize a inspiraci, kterou předávají dál.
2. Autorita manažera je dána strukturou, ale leadera je přirozená.
3. Management se zaměřuje na své činnosti, plánování, organizování, kontrolu a podobně, leadership je toho součástí, který má podstatu v inspiraci, motivaci, naslouchání a budování vztahů na pracovišti.
4. Leaderi mají více individuální přístup k pracovníkům, vidí jejich potenciál, manažer vidí své pracovníky spíše jako jména, která řídí.
5. Management je formálnější, spíše písemná komunikace, leadership je více verbální.

Rozvoj manažerů a lídrů se liší, přestože spolu úzce souvisejí. Odlišují se v zaměření. Rozvoj lídrů se zaměřuje na utváření měkkých dovedností s využitím rozmanitých vzdělávacích aktivit, včetně formálních vzdělávacích programů nebo koučování. Manažeři se zaměřují na správné zkušenosti, které je možné získat samostatně řízeným vzděláváním nebo kurzy zaměřenými na metody řízení, dále lze rozvoj zajistit koučováním nebo mentorováním. Tradičně rozvoj manažerů zahrnuje aktivity na schopnost vést. (24) (32)

## 2.6 Styly vedení

Jednání vedoucích pracovníků se od sebe v mnohém liší, každý člověk má jinou osobnost. Tím, že má každý jiné schopnosti, dovednosti, znalosti, postoje a vlastnosti, ovlivňuje manažery, tím že využívají jiné typy vedení lidí. Například nadřízení se mohou lišit v nárocích a výkonech na pracovníky. Způsob, jakým vedoucí své zaměstnance vede, má vliv na efektivnost práce oddělení. (25)

Klasická typologie stylů vedení říká, že styly členíme na styl autokratický (direktivní), demokratický (participativní) a liberální. Existují další možnosti, jak styly členit, např. podle dvou základních dimenzí způsobu jednání vedoucího pracovníka, jímž jsou orientace na výkon a na vztahy. Když si rozebereme každý styl zvlášť, zjistíme, že se od sebe liší hlavně ve funkci nadřízeného.

Autokratický styl řízení, je styl, založený na samostatném a nezávislém rozhodování, který vyřazuje zapojení podřízených na řízení firmy. Odpovídá tradičnímu pojetí, má předpoklad, že lidé jsou líní, že musí být donuceni k výkonu trestem nebo odměnou. Příkazy a hrozby sankcemi dosahujeme určitých výsledků, ale jen na omezenou dobu. U tohoto stylu nejsou uspokojovány vnitřní zájmy, důvěra ani kreativita zaměstnanců. Každý manažer musí občas k takovému stylu přikročit, jsou stavy, kdy se firma ocitne v nebezpečí a vedoucí je donucen tento stav vyřešit okamžitým jednáním bez názorů jejich podřízených. Dobrým příkladem, kde je direktivní řízení je armáda. V armádě není čas na připomínky nebo rozpory s generálem, příkazy se musí uposlechnout ihned. V informačním působení, je znám pod pojmem ovládnání. (7) (11)

Demokratický styl řízení má vyšší míru účasti a zapojení pracovníků na řízení podniku, mají možnost účastnit se důležitých rozhodnutí a přispět svými názory. Pro vedoucího jsou jeho pracovníci partneři, tedy využití obousměrné výměny informací. Poslední slovo má samozřejmě vedoucí, který nese veškerou odpovědnost za rozhodnutí. Tento styl, se také dá nazvat zlatou střední cestou a je označován za nejproduktivnější ze všech třech základních stylů. Výhodou je tvořivá atmosféra, pocit, že jsou pracovníci zapojeni do fungování firmy, to pozitivně působí na motivaci spolupracovníků, kteří jsou více činní, otevření, samostatní a komunikativní se svým nadřízeným. Nevýhodou je, že rozhodováním se ztrácí mnoho času.

Liberální (laissez-faire) styl řízení, také můžeme používat název volný styl. Pracovníci mají značnou volnost, skupina si sama řeší a dělí práci, vedoucí do činnosti moc nezasahuje. Snaží se být v roli poradce a být pro ně když něco potřebují. Tento styl se pokládá za nejméně produktivní, nedokáže získat potřebnou spolupráci zaměstnanců. Uplatňovat by se měl tam, kde už máme ověřené, že pracovníci samostatně dokáží výkonně spolupracovat, měli by to být lidé vysoce kvalifikovaní, vnitřně motivovaní a disciplinovaní. Značnou nevýhodou tohoto vedení je, že podřízený si není jistý ve svém rozhodování a v pracovní situaci, a proto potřebuje vedení. (14) (11) (8)

Skvělý manažer by měl umět používat všechny tyto styly, jelikož různé situace se liší na základě daného problému, který se musí vyřešit a žádá si tak jiný přístup. Když si

představíme hádku mezi zaměstnanci, budeme přistupovat lidsky, oba vyslechneme a pomůžeme jim nedorozumění vyřešit. Naopak když budeme mít zakázku, která si žádá, co nejrychlejší dodání, budeme muset přistoupit k direktivnímu stylu, tedy zadat úkol pracovníkům a oni jej musí splnit k danému termínu.

## 2.7 Manažerská mřížka

Robert J. Blake a Jane S. Mouton, američtí teoretici řízení, nám představili v roce 1964 základní pohled na manažerské styly. Jejich manažerská mřížka charakterizuje čtyři respektive pět základních stylů řízení dle zaměření manažera na dva klíčové faktory – na výkon, tedy výrobu a na lidi.

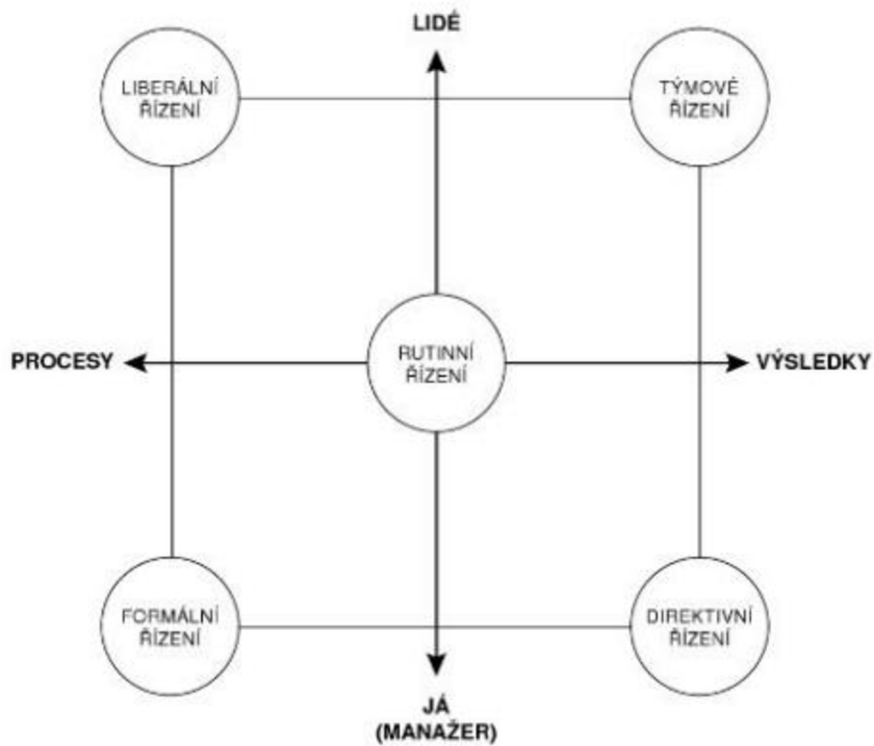
Mřížka nám umožňuje zjistit, jaký styl se v organizaci uplatňuje, tedy hodnocení typu vedení. Horizontální dimenze této manažerské sítě na obrázku číslo 7 nám zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu, jak se pracovníci zajímají o splnění výroby. Tím je včasné plnění úkolů, kvalita práce, náklady apod. Vertikální dimenze také zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu, o to, jak se pracovníci zajímají o své kolegy, tam patří vztahy na pracovišti, jejich motivace, rozvoj apod. Mřížka má tedy 81 políček.

(30 str. 134) (3)

V levém horním rohu máme liberální řízení, též nazývám, jako „venkovský klub“. V pravém rohu se nachází týmové řízení, proti němu v dolním rohu je direktivní řízení, známé jako autoritativní. V levém dolním rohu se nachází formální řízení, neboli „volný průběh“. Ve středu sítě je rutinní řízení. (30) (33)



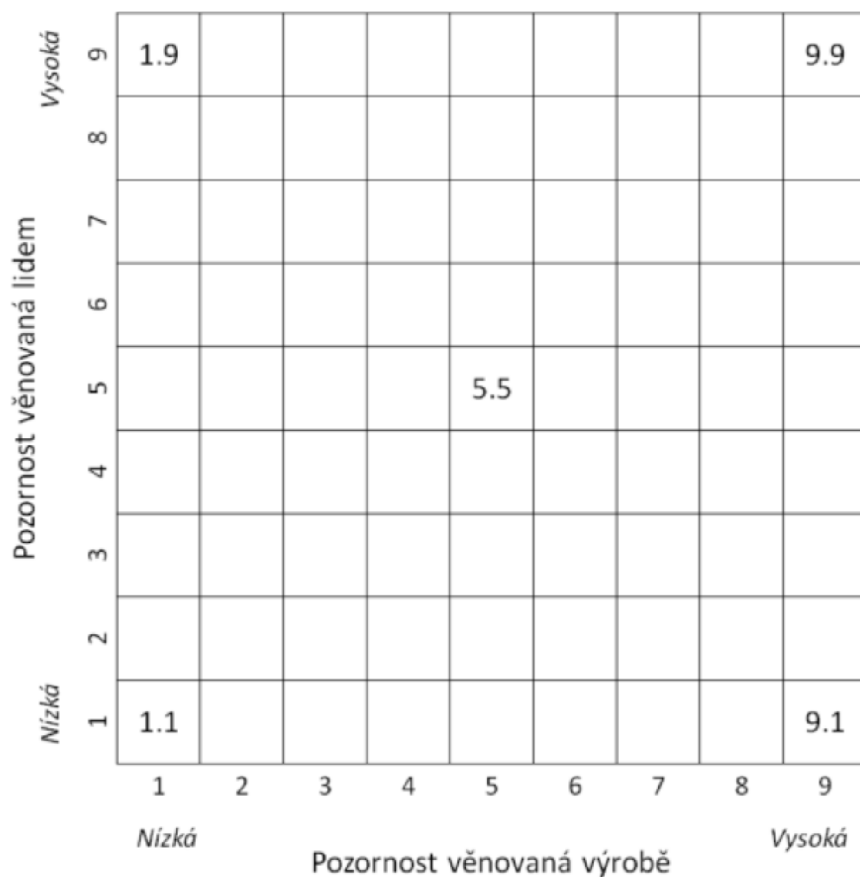
**Obrázek 7: Manažerská mřížka**



Zdroj: Zpracování podle (30 str. 135)

Na obrázku číslo osm najdeme jiný nákras mřížky, jímž jsou číselné znázornění. Zde jsou také znázorněny osy, vertikální osa (pozornost věnovaná lidem) a horizontální osa (pozornost věnovaná výrobě).

**Obrázek 8:** Manažerská síť



Zdroj: Zpracování podle (30 str. 135)

Jiří Plamínek autor knihy vedení lidí, týmů a firem sám uvedl, že manažerskou mřížku v letech 1995-2000 sám využil k posuzování reálných manažerských stylů. Všiml si, že malá pozornost věnovaná vůči výrobě bývá provázena zvýšenou pozorností vůči způsobům práce a malou pozornost věnovanou vůči lidem zase zpravidla kompenzuje vysoké zaměření na vlastní osobu. (30 str. 134)

### 2.7.1 Liberální styl

Liberální styl je charakteristický ukvapeným nabízením práv a odpovědnosti podřízeným, pozornost je věnována lidem a vztahům na pracovišti. Manažer vychází z toho, že jsou pracovníci motivováni sami o sobě. Orientace na výrobu je minimální.

V podniku se může vytvořit chaos, jelikož podřízení nejsou připraveni na odpovědnost. Je zde velmi důležitá zpětná vazba.

### 2.7.2 Týmový styl

Na obrázku číslo sedm se týmový styl nachází v pravém, horním rohu, číslo 9.9, kde máme vysokou pozornost, jak na výrobu, tak na lidi. Styl se nesoustředí na postupy, ale na výsledky. Vedoucí dává svým podřízeným volný prostor, pouze koordinuje jejich úsilí. Dosahuje vynikajících cílů prostřednictvím skvělých schopností motivovat své podřízené. V praxi se dříve považoval za nejlepší, ale časem převážil názor, že pro různé typy organizací vyhovují různé styly vedení.

### 2.7.3 Direktivní styl

Při direktivním stylu vedení rozhoduje manažer, je tu nejnížší pozornost na lidi. Klíčovým aspektem tohoto stylu je plnění úkolů a udržení respektu zaměstnanců vůči osobě manažera. Spolupracovníci nemají žádnou účast na řízení organizace. Vedoucí si od svých podřízených shromažďuje informace, které využije pro svoje rozhodnutí. V českých podnicích je nejběžnější. (14)

### 2.7.4 Formální styl

Někdy označován jako styl „s volným průběhem“ je styl vedoucího, který má minimální zájem jak o výkon firmy, tak o lidi. Nedostatečná řídicí práce vede podnik do bezvládní. Manažer jakousi cestou chrání vlastní osobu před problémy. Ve formálním stylu se ničí kreativita. Úspěšné může být ve státní správě.

### 2.7.5 Rutinní styl

Středem mřížky je rutinní styl, někdy nazýván jako „kompromisní vedení“, které jde střední cestou ve výkonu, cíle jsou uspokojující a je střední úrovní na vztahy pracovníků. Lze rutinní styl charakterizovat jako opatrné a reaktivní. Snaží se vyhýbat problémům, když nejsou nutné k řešení. Ubírá se směry mezi direktivním a liberálním řízením. (30) (3) (33) (29)

## 2.8 Tým

Tým z anglického slovo „team“ je pojmem, kterým označujeme skupinu lidí, kteří chtějí dosáhnout společného cíle.

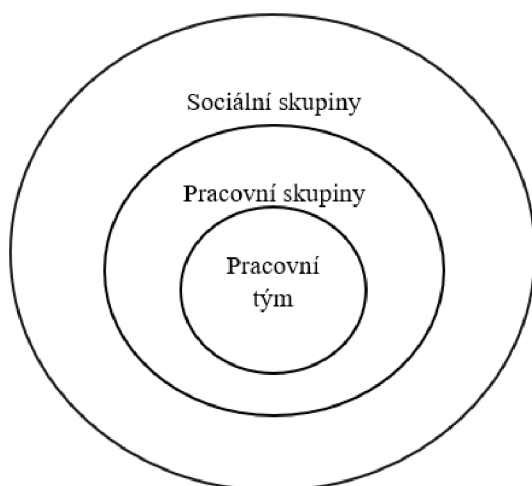
*„Nejdůležitějším aspektem skupiny je to, že její členové nahlíží sami na sebe jako na příslušníky skupiny“ (6 str. 151)*

*„Žádný tým nebude efektivní, pokud všichni jeho členové nepotáhnou za jeden provaz.“ (34)*

Tým je mála pružná organizační jednotka, stejně jako ve sportu je v týmu důležitá koordinace a spolupráce jednotlivých členů. Každý spoléhá na ostatní, že odvede svojí práci, aby mohlo dojít ke společnému cíli, kterého chtějí dosáhnout. Když tým nemá organizaci a vedoucího tak se nejedná o tým, ale o neorganizovanou skupinu lidí.

Pokud je skupina vytvořena vedením organizace, hovoříme o formální skupině. Jejichž cíle se odvíjejí od společnosti. Formálními skupinami jsou pracovní týmy, výbory, představenstva apod. (35 str. 148)

**Obrázek 9:** Pracovní tým



Zdroj: Vlastní zpracování (36)

### 2.8.1 Vedení týmu

Ve většině organizací jsou činnosti založeny na týmové spolupráci. Týmová spolupráce je o spojení členů, aby pracovali na společném úkolu. (34) (37)

Máme dva způsoby, jak vedení týmu může fungovat. Buď je manažer, který mu je tým podřízen nebo je manažer součástí týmu. Manažer, co je mu tým podřízen se práce účastní, funguje však, jako rovnoprávný člen, to je vedoucí nebo mluvčí. Vedoucí, který je člen týmu, tak může do této funkce být zvolen členy, stanoven nadřízeným nebo se může měnit podle povahy úkolů, který se řeší. V tomto způsobu je vedoucí spíše jako kouč.

(11 str. 171)

### **3 Metodika**

Nástroj, který byl použit pro analýzu stylu řízení ve vybraném podniku je kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum je metodou pro sběr dat, který zkoumá konkrétní oblast, má velký počet respondentů a je časově nenáročný. (38)

#### **3.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníky byly vytvořeny společně s vedoucím této práce. Byly vytvořeny dva typy dotazníků, pro vedoucího a pro pracovníky. Zaslány byly prostřednictvím elektronické korespondence. Vedoucí obdržel dotazník s otázkami týkající se jeho stylu řízení v PAM uniservis. Pracovníci odpovídali na dotazy týkající se stylu řízení svého vedoucího ve společnosti PAM uniservis.

Dotazující byli seznámeni s tím, že tento výzkum slouží k analýze stylu řízení pro praktickou část závěrečné práce studenta na vysoké škole, také jim bylo objasněno, že žádné odpovědi nejsou špatně nebo dobře, aby volili na základě svého uvážení, citu a pravdy. Samozřejmě jim bylo oznámeno, že dotazníky jsou anonymní, aby se nemuseli bát výsledků a také protože anonymita zvyšuje upřímnost a více odpovědí od respondentů.

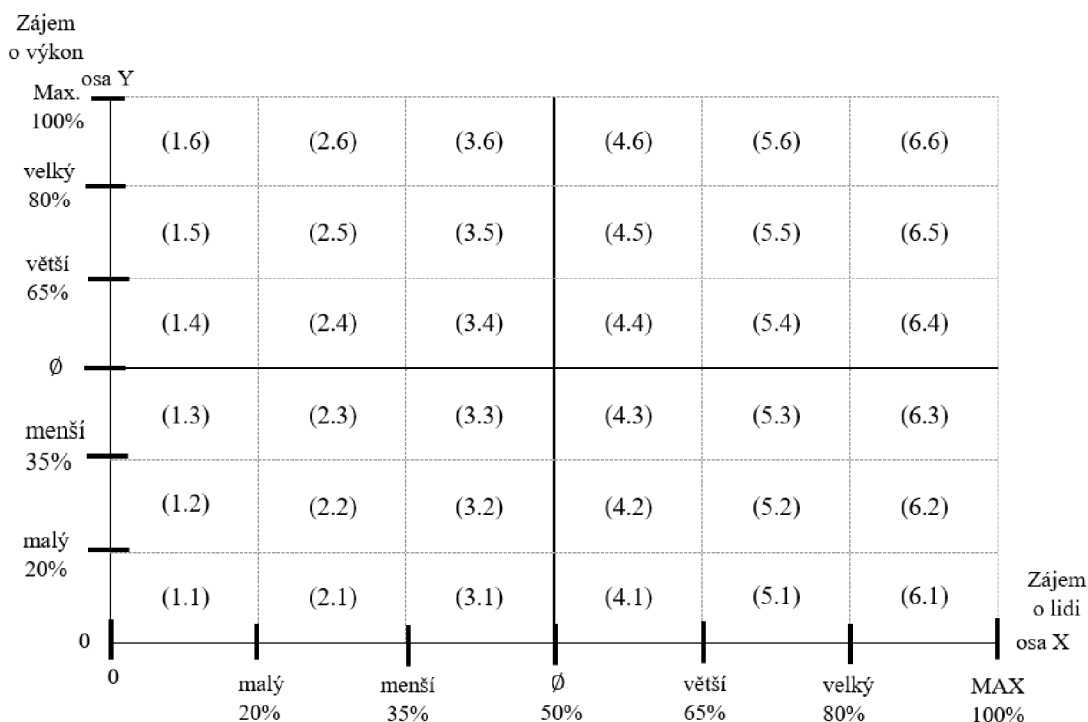
#### **3.2 Zjištění stylu řízení**

Pro zjištění stylu řízení/vedení jsme využili dvourozměrný prostor souřadnic na ose X a ose Y. Hodnoty na obou osách byly vyjádřeny pomocí šestistupňové škály, byly představeny plněním zájmu o lidi, což je uvedeno na ose X a zájmu o výkon na ose Y. Protože byly zjišťovány uvedené zájmy lidí na vyšší rozlišovací úrovni, otázky a odpovědi měly různý obsah, ale byla zachována šesti škálová stupnice na ose X i na ose Y.

Společným jmenovatelem odpovědí byla míra plnění zjišťovaného parametru k maximálně dosažitelné hodnotě a byla vyjádřena v procentech, maximální šestý stupeň škály byl 100 %.

Na schématu číslo jedna jsou znázorněny hodnoty šestistupňové škály v procentech, tato škála je znázorněna na osách X, Y a označených polí, ve kterých se mohly nacházet souřadnice zjištěné dotazníkovým šetření a následným výpočtem. Podle zjištěných souřadnic a danému poli odpovídá styl řízení.

**Schéma 1: Mřížka pro zjištění stylu řízení**

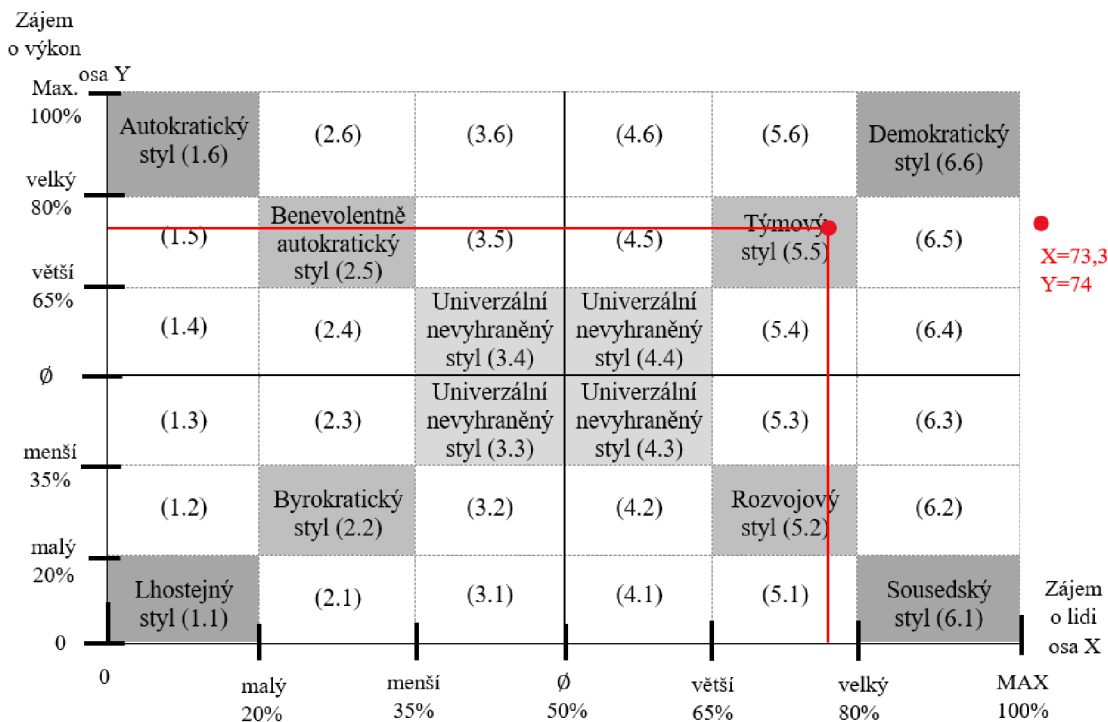


Zdroj: Vlastní zpracování dle vedoucího práce

### 3.2.1 Znázornění příkladu

Schéma číslo dvě, které je níže, znázorňuje postavení vybraných stylů řízení v uvedené mřížce stylů řízení. Ukazuje nám příklad, jak z odpovědi dotazníkového šetření je možné určit souřadnice, podle kterých zjistíme styl řízení. Tyto souřadnice představují umístění přirozeného stylu řízení respondenta. V tomto případě na obrázku jsou souřadnice  $X = 73,3$  a  $Y = 74,0$ . Výsledkem je tedy styl řízení testovaného řídicího pracovníka a tím je styl týmový. Na ose X je viděn zájem o lidi, ten je naplněn ze 73,3 % a na ose Y je zájem o výkon naplněn ze 74,0 %.

**Schéma 2:** Vybrané styly řízení podle uvedené mřížky



Zdroj: vlastní zpracování dle vedoucího práce

### 3.3 Získání hodnot osy X a Y

Hodnoty souřadnic označíme  $HY_i$  pro osu X a pro osu Y  $HX_i$ . Nebude stanovena hierarchie důležitosti jednotlivých činností, které jsou vybrány a hodnoceny pro pozornost zájmu o výkon a pozornost zájmu o lidi, proto vypočteme hodnotu jako aritmetický průměr hodnot odpovědí pro osu X, tak pro osu Y.

**Rovnice 1:** Výpočet osy X

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

n znázorňuje počet otázek pro osu X

Zdroj: zpracováno vedoucím práce



**Rovnice 2:** Výpočet osy Y

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

m znázorňuje počet otázek pro osu Y

Zdroj: zpracováno vedoucím práce

### 3.4 Sběr dat pro výzkum

Pro sběr dat bylo využito dotazníkové šetření viz. výše. Dotazníky byly vytvořeny na webových stránkách dotaznik.czu.cz a zaslán vedoucímu a jejich pracovníkům přes osobní emaily. Doba pro sběr dat byl od 01.02.-7.02.2023.

Zkoumal se vztah mezi pracovníky a vedoucím společnosti PAM uniservis, s.r.o., kterou si představíme níže v podkapitole 4.1 charakteristika zkoumaného podniku. Jedná o jeden řídicí stupeň v této firmě. V praktické části zjistíme, jaký styl řízení se tu projevuje, dále ho vyhodnotíme, uděláme závěr, který může vedoucímu pomoci v řízení podniku.

## 4 Vlastní práce

Cílem vlastní práce je zjistit, jaký styl řídicího pracovníka se v našem zkoumaném podniku vyskytuje. Hlavním bodem bude, zda se názor vedoucího bude shodovat s názory pracovníků, tedy zda oba vnímají, že v podniku panuje stejný styl řízení.

### 4.1 Charakteristika zkoumaného podniku

Pro zkoumání vybraného stylu řízení byla vybrána společnost PAM uniservis, spol. s.r.o., která vznikla v roce 2002. Na trhu práce je tedy více, jak dvacet let. Působí po celé České republice, se sídlem na Praze 9.

Společnost se zabývá širokým spektrem služeb v oblasti elektra, staveb, revizí a dalších služeb. Jedná se o elektrorozvody v bytové, průmyslové i komerční sféře, odstraňování závad z elektro revizí, instalace a dodávka moderních světel, hromosvody, zajištění el. přípojek včetně elektroměrů, komplexní revizní a servisní činnost, provádění staveb a jejich odstraňování, sádkartony, voda, topení, plyn, měření, regulace a další.

Název podniku vyplývá z iniciálu Pavla a Marie, manželů Říhů. Pavel Říha je zakladatelem společnosti i jejím majitelem. Podnik je malé velikosti, kde je jenom jeden řídicí stupeň mezi nadřízeným a podřízeným. Máme dva jednatele otce a jeho syna, ale vedoucím je sám majitel. Podřízení jsou sami výkonní a štábní pracovníci, kteří provádí úkoly nadřízeného.

### 4.2 Praktická část

Zkoumaný dotazník obsahoval 28 otázek pro řídicího pracovníka a 27 otázek pro podřízené pracovníky. Otázky byly identifikační a zjišťovací. Identifikační byly totožné, jak pro vedoucího, tak pro pracovníky. Obsahovaly čtyři otázky, které se ptaly na pohlaví, věk, dosažené vzdělání a zastávaný stupeň řízení. Zjišťovací otázky se rozlišily na naše dvě zkoumané oblasti, na výkon osu Y a na lidi osu X. Osa Y měla otázky s označením SV, osa X měla otázky s označením SL.

**Tabulka 1:** Zjišťovací otázky pro vedoucího - osa X

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

**Tabulka 2:** Zjišťovací otázky pro vedoucího - osa Y

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

**Tabulka 3:** Zjišťovací otázky pro podřízené - osa X

SL1	Jaký zájem má vedoucí o názor lidí při stanovení cíle?
SL2	Jaký ohled bere vedoucí na lidi a jejich potřeby při zadávání úkolu?
SL3	Uznává vedoucí argumenty podřízených, proč nemohl být úkol splněn?
SL4	Jaké schválení rozhodnutí vedoucí vyžaduje?
SL5	Jaký způsob řešení konfliktů vedoucí preferuje?
SL6	S jakou spoluúčastí na odpovědnosti vedeného kolektivu může vedoucí počítat?
SL7	Podporuje vedoucí iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených?
SL8	Jak důvěřuje vedoucí lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontroluje?
SL9	Jaký význam přikládá vedoucí morálním a sociálním stimulům?
SL10	Jaký má vedoucí zájem o lidi, podporuje jejich profesní růst?
SL11	Jakou loajalitu může vedoucí očekávat od podřízených?
SL12	Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů poskytuje vedoucí podřízeným?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

**Tabulka 4:** Zjišťovací otázky pro podřízené - osa Y

SV1	Jaký zájem má vedoucí o plnění norem (dílčích cílů)?
SV2	Jak intenzivní zájem má vedoucí o splnění úkolu?
SV3	Rozhoduje vedoucí rád samostatně?
SV4	Rozhoduje vedoucí rychle i za rizika?
SV5	Jaký má vedoucí postoj k řešení vzniklých konfliktů?
SV6	Jakou míru odpovědnosti je vedoucí ochoten přebírat?
SV7	Jaký má vedoucí respekt u podřízených?
SV8	Jak řeší vedoucí krizové situace (KS)?
SV9	Jaká je kompetence vedoucího pro zastávanou funkci?
SV10	Jaký význam přikládá vedoucí hmotné zainteresovanosti?
SV11	Jakým způsobem zadává vedoucí úkoly?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

#### 4.2.1 Zpracování výzkumu

Po vyplnění a odeslání dotazníků, byla stažena statistická data z webu dotaznik.czu.cz. Pro vedoucího byl dotazník s označením 1S12.0, kde odpovědi byly od jednoho respondenta, od samotného vedoucího. Dotazník 1S12.1 byl dotazník pro zaměstnance, který byl vyplněn 21 respondenty.

Ke zjištění souřadnic osy X a Y byly vytvořeny tabulky, které posloužily k výpočtu. Ke každému dotazníku byly vytvořeny dvě tabulky, pro osu X a osu Y.

#### 4.2.2 Zpracování výzkumu – vedoucí

U vedoucího bylo zjištění jednodušší, jelikož se zkoumaly odpovědi jen od jedné osoby. Udělaly se dvě tabulky pro osu X a osu Y.

**Tabulka 5:** Odpovědi vedoucího týkající se zájmu o lidi - osa X

Hodnota odpovědi (%)	$\Sigma$	kumulovaná hodnota SL (1 - 13)	hodnota SL (1 - 13)
Otázky			
SL1	1	80	80,00
SL2	1	80	80,00
SL3	1	35	35,00
SL4	1	80	80,00
SL5	1	80	80,00
SL6	1	65	65,00
SL7	1	80	80,00
SL8	1	80	80,00
SL9	1	80	80,00
SL10	1	80	80,00
SL11	1	80	80,00
SL12	1	80	80,00
SL13	1	100	100,00
$\Sigma$	13	1000	1000,00
			77 souřadnice osa X

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce číslo pět výše je 13 otázek týkající se zájmu o lidi, tedy pro výpočet souřadnic osy X. Kumulovaná hodnota značí odpověď vedoucího, laicky řečeno, výpočet byl  $(1 \cdot 80)$ , kde 80 značí odpověď: „Velký“. Tyto všechny hodnoty z odpovědí se sečetly, což nám dalo číslo 1000, jako součet odpovědí. Tato hodnota se vydělila počtem otázek  $(1000/13)$  výsledek je 77. Souřadnice pro osu X=77.

Stejná metoda výpočtu je použita v tabulce číslo 6, která se týká zájmu o výkon. Souřadnice pro osu Y=82.

**Tabulka 6:** Odpovědi vedoucího týkající se zájmu o výkon - osa Y

Hodnota odpovědi (%)	Σ	kumulovaná hodnota SV (1 - 13)	hodnota SV (1 - 13)
Otázky			
SV1	1	100	100,00
SV2	1	100	100,00
SV3	1	80	80,00
SV4	1	80	80,00
SV5	1	65	65,00
SV6	1	35	35,00
SV7	1	100	100,00
SV8	1	80	80,00
SV9	1	100	100,00
SV10	1	80	80,00
SV11	1	80	80,00
Σ	11	900	900,00
			<b>82 souřadnice osa Y</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.3 Zpracování výzkumu – pracovníci

U pracovníků byl proveden obdobný postup, jen se zkoumaly odpovědi celkem 21 lidí. Do tabulky byly uvedeny počty odpovědí.

Ukázka výpočtu pro SL1 v tabulce číslo osm níže. Kumulovaná hodnota 1475 byla vypočtena z 21 odpovědí od pracovníků. Dva z nich odpověděli 35 odpověď: „Menší“, devět z nich odpovědělo 65 odpověď: „Větší“, dalších devět z nich odpovědělo 80 odpověď: „Velký“ a jeden z nich 100 odpověď: „Maximální“.

Výpočet byl proveden takto:  $(2*35)+(9*65)+(9*80)+(1*100) = 1475$ . Tento postup byl stejný u všech zkoumaných odpovědí. V tabulce sedm níže jsou vidět všechny odpovědi respondentů, z kterých se vypočítala kumulovaná hodnota.

**Tabulka 7:** Odpovědi pracovníků pro výpočet kumulovaných hodnot - lidi

	20	35	65	80	100
		2	9	9	1
		3	10	7	1
1		5	8	5	2
		3	12	6	
		2	8	10	1
		4	6	11	
		1	11	8	1
		2	9	8	2
		4	8	8	1
		5	8	6	2
			8	10	3
		3	11	6	1

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 8:** Odpovědi pracovníků týkající se zájmu o lidi - osa X

Hodnota odpovědi (%)	$\Sigma$	kumulovaná hodnota SL (1 - 12)	hodnota SL (1 - 12)
Otázky			
SL1	21	1475	70,24
SL2	21	1415	67,38
SL3	21	1315	62,62
SL4	21	1365	65,00
SL5	21	1490	70,95
SL6	21	1410	67,14
SL7	21	1490	70,95
SL8	21	1495	71,19
SL9	21	1400	66,67
SL10	21	1375	65,48
SL11	21	1620	77,14
SL12	21	1400	66,67
$\Sigma$	252	17250	821,43
			<b>68 souřadnice osa X</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Každá kumulovaná hodnota byla vydělena počtem respondentů, tedy číslem 21. To nám dalo hodnotu SL. Všechny tyto hodnoty byly sečteny a vyděleny 12, počtem odpovědí. Souřadnice pro osu X=68.

Stejný postup a výpočet byl proveden pro osu Y jen s rozdílem, že otázek pro výkon bylo 11. Takže se hodnoty SV vydělily číslem 11. Souřadnice osy Y=75.

**Tabulka 9:** Odpovědi pracovníků pro výpočet kumulovaných hodnot - výkon

20	35	65	80	100
		7	10	4
		3	11	7
	1	7	10	3
	2	9	9	1
	1	9	9	2
	5	5	8	3
		8	9	4
	1	5	10	5
		5	13	3
	3	13	5	
	1	8	10	2

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 10:** Odpovědi pracovníků týkající se zájmu o výkon - osa Y

Hodnota odpovědi (%)	$\Sigma$	kumulovaná hodnota SV (1 - 11)	hodnota SV (1 - 11)
Otázky			
SV1	21	1655	78,81
SV2	21	1775	84,52
SV3	21	1590	75,71
SV4	21	1475	70,24
SV5	21	1540	73,33
SV6	21	1440	68,57
SV7	21	1640	78,10
SV8	21	1625	77,38
SV9	21	1665	79,29
SV10	21	1350	64,29
SV11	21	1555	74,05
$\Sigma$	231	17310	824,29
			<b>75 souřadnice osa Y</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



#### 4.2.4 Souhrn výzkumu

Zjištěné souřadnice dáme do naší mřížky, která je uvedena výše v kapitole metodika. Pro rekapitulaci souřadnice vedoucího jsou  $X=77$  a  $Y=82$ . Pro podřízené pracovníky jsou  $X=68$  a  $Y=75$ . Což je na první pohled viditelné, že hodnoty os nejsou pro řídicího pracovníka a podřízené pracovníky stejné, ale rozdíly nejsou extrémní.

## 5 Výsledky

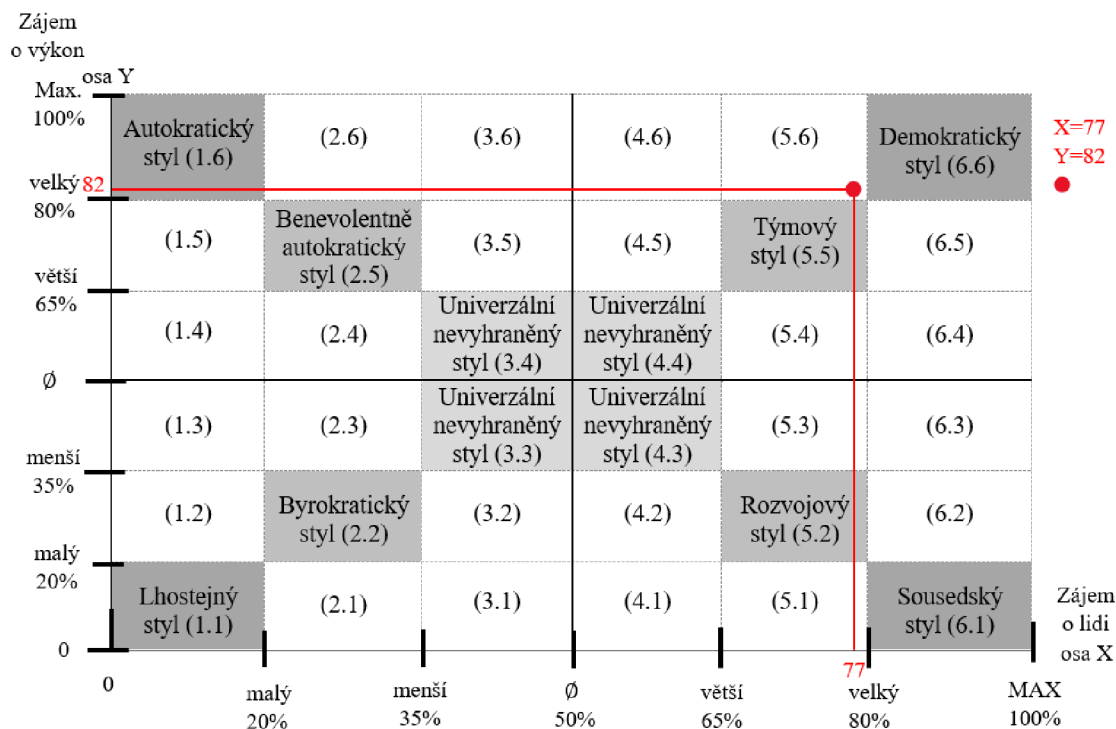
Na základě praktické části se provedou výsledky, podle souřadnic, které byly vypočteny z dotazníkového šetření. Souřadnice se vloží do naší uvedené mřížky. Tam kde se průsečíky protnou, bude daný styl, který buď vedoucí nebo skupina pracovníků vnímají, že se v jejich podniku vyskytuje. Tento výsledek ukáže, zda se jejich názory shodují nebo liší. Pokud se budou lišit, zjistí se konkrétní rozdíly v čem.

### 5.1 Styl – vedoucí

Vedoucí v našem podniku je muž ve věku 50-60 let zastávající první stupeň řízení. Je generálním ředitelem společnosti.

Z předchozí kapitoly, v praktické části byly zjištěny souřadnice, jimiž jsou osy  $X=77$  a  $Y=82$ . Na základě průsečíků, které jsou znázorněny níže na schématu číslo tři je styl vedoucího (5.6), který nelze přesně definovat. Nachází se v kvadrantu, v kterém je demokratický a týmový styl. Tyto styly znázorňují velký zájem o výkon, tak velký zájem o lidské potřeby.

**Schéma 3:** Mřížka stylu - vedoucí



Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnání zájmu o výkon a lidi, je patrné, že výkon je pro vedoucího malinko důležitější. Podle dotazníkového šetření jsou analyzovány dané odpovědi vedoucího: O plnění norem má zájem maximální, ale názor lidí při stanovení cíle už má zájem velký. Tento zájem je pro společnost nutností, aby mohla prosperovat. Je to hlavní činnost vedoucího, on sám zodpovídá za chod firmy. Na druhou stranu mu není cizí názor svých podřízených, chce aby se jim dobře pracovalo a zároveň, aby byli vtaženi do řízení podniku. Intenzivně se zajímá o splnění úkolů a snaží se brát ohled na osobní problémy svých podřízených.

Argumenty pro nesplnění úkolů podřízených uznává zřídka, chce mít vše v pořádku splněné a neposlouchat výmluvy. Vedoucí uvádí, že rozhoduje rád samostatně a své rozhodnutí dále vysvětlí kolektivu, ale zároveň mu záleží na schválení rozhodnutí kolektivem, který vede.

Konflikty na pracovišti řeší jen ty důležité, které jsou potřeba vyřešit k provozování podniku. Řeší je kolektivně, ale s tím, že poslední slovo má on sám. Krizové situace řeší dobře, ale ve stresu.

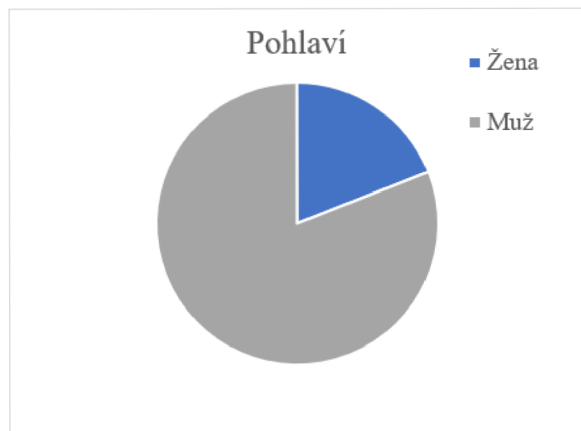
Není zcela ochotný přebírat odpovědnost, respektuje je jí, ale od kolektivu vyžaduje větší spoluúčast na odpovědnosti. Podřízení mají k vedoucímu velký respekt, který je důležitý pro hierarchii ve vedení společnosti. Snaží se velmi podporovat iniciativu a tvořivost svých pracovníků, zároveň je pro něj důležitá motivace, kterou pracovníkům předává skrze stimuly, jako jsou pochvaly, prémie, odměny, klade velký důraz na profesní růst.

Úkoly zadává adresně s termínem plnění, kde určí zodpovědnou osobu, tím je on sám. Loajalitu od pracovníků očekává velkou, svým podřízeným důvěřuje, kontroluje jen zda splnily termíny úkolů. Snaží se dávat svým podřízených volnost pro rozhodování, tam kde mu to situace dovolí. Maximálně využívá jejich kvalifikaci. Kompetence vedoucího jsou velmi dobré pro zastávanou funkci.

## 5.2 Styl – pracovníci

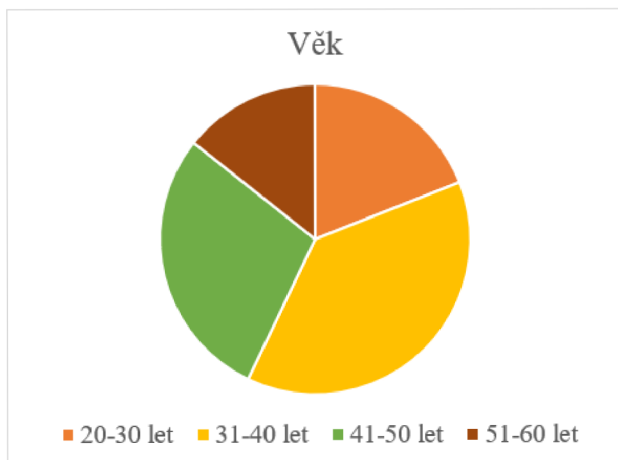
Podle identifikačních otázek v podniku převažují muži, výkonní pracovníci ve věku 31-40 let se středním odborným vzděláním. Podle zastávaného stupně řízení, jsou pracovníci štábní (účetní, technolog) nebo výkonní (dělník, řidič). Následující grafy nám ukáží odpovědi všech respondentů.

**Graf 1:** Pohlaví zaměstnanců



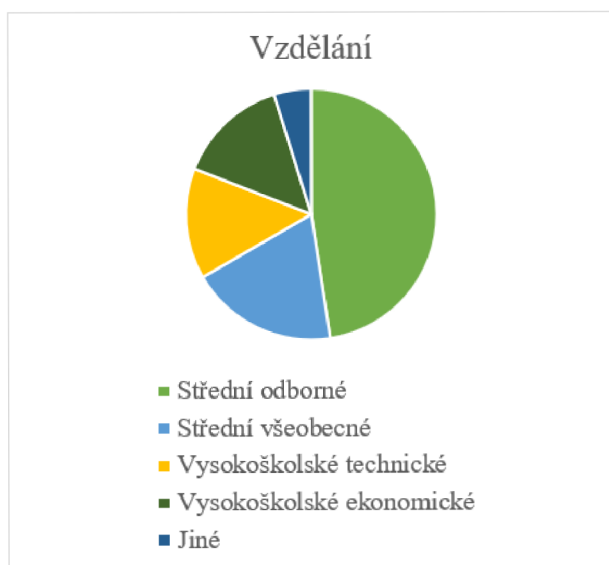
Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí

**Graf 2:** Věk zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí

**Graf 3:** Dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí

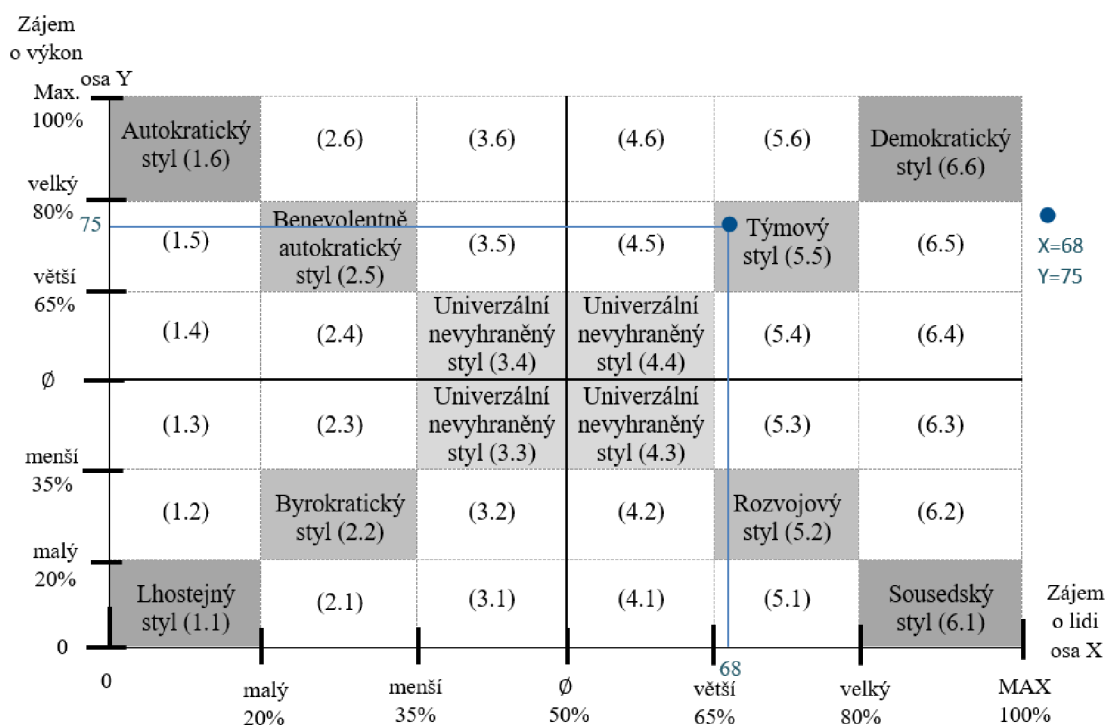
**Graf 4:** Zastávaný stupeň řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí

Stejně jako u vedoucího byly u podřízených pracovníků zjištěny souřadnice osy X=68 a Y=75. Na základě průsečíků, které jsou znázorněny níže na schématu číslo čtyři jde o týmový styl.

**Schéma 4: Mřížka stylu - pracovníci**



Zdroj: Vlastní zpracování

Objevují se zde odlišné názory pracovníků. Z výše uvedeného schématu je evidentní, že pracovníci vnímají vedoucího takového, který dává velký zájem o plnění úkolů, ale zájem o lidi je už o něco menší.

Podle dotazníkového šetření jsou analyzovány odpovědi 21 respondentů: Většina pracovníků uvádí, že vedoucí má velký zájem o plnění cílů, čtyři z nich říkají až maximální, názor lidí při stanovení cílů je už nižší, dva z pracovníků uvádějí jen 30 %.

Podřízení dále uvádějí, že při zadávání úkolů, bere ohled na osobní potřeby, ale záleží na daném problému. Když není cíl splněn, vedoucí moc neuznává jejich argumenty, proč zadaný úkol nemohli splnit, ale záleží na situaci.

Vedoucí rozhoduje spíše rád samostatně, za rizika rozhoduje bez projednání s kolektivem, ale většinou jim své rozhodnutí vysvětlí a seznámí s dalším postupem. Vyžaduje schválení rozhodnutí od samotného nadřízeného, ale i od kolektivu.

Řeší jen neodkladné konflikty na pracovišti, které jsou nutné pro chod podniku. Preferuje částečnou účast kolektivu při jejich řešení, ale má své poslední slovo. Krizové situace řeší celkem dobře, ale ve stresu, stejně tak, jak sám uvádí vedoucí.

U odpovědnosti se názory velmi odlišují, pět pracovníků uvádí, že odpovědnost jen respektuje, dalších pět, že ji neodmítá, většina osm pracovníků odpovídá, že ji plně uznává a přebírá, zbylí tři, že přebírá celou odpovědnost na sebe. Zároveň vedený kolektiv bere velkou spoluúčasť na odpovědnosti.

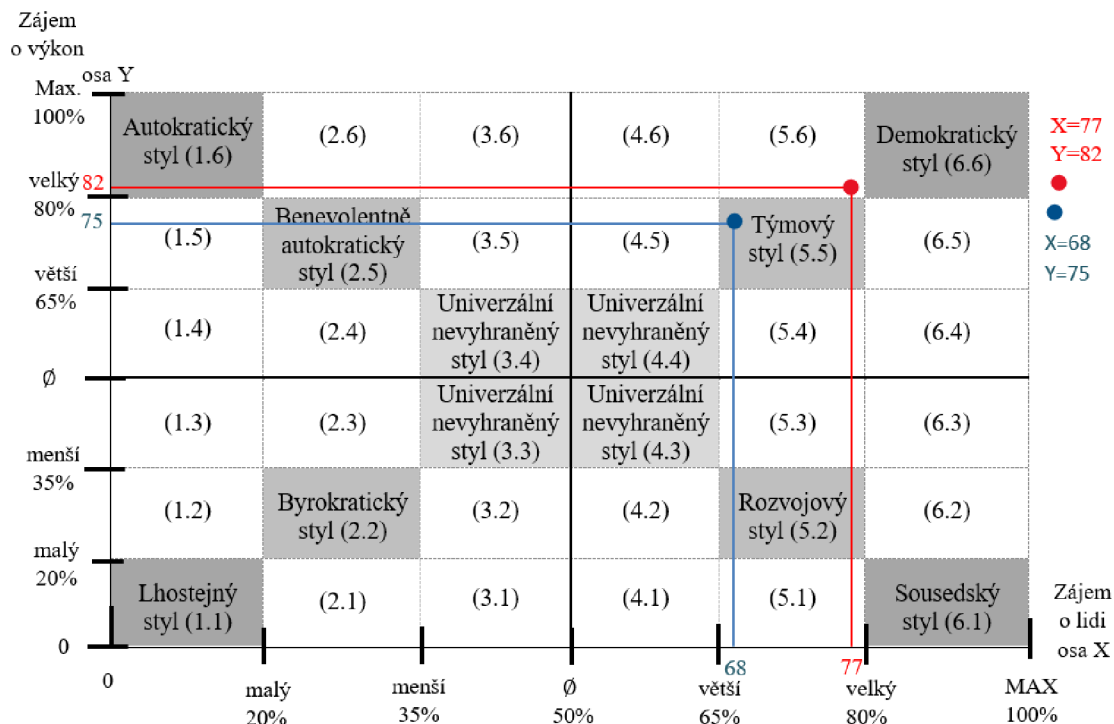
Řídící pracovník má hodně velký respekt u kolektivu, snaží se podporovat jejich iniciativu a tvořivost, stimuluje je pomocí pochval, odměn, podporuje jejich profesní růst. V podniku panuje velká loajalita.

Svým podřízeným kontroluje dílčí cíle a termíny splnění úkolu, záleží na konkrétním pracovníkovi, podle jeho trvání v podniku, tedy jak dlouho v něm působí a ví, že už je to spíše rutinní práce, tak stačí zkontrolovat jen konečný cíl. Úkoly zadává adresně s odpovědnou osobou, na kterou se mohou podřízení obracet, což je vždy jejich vedoucí.

### **5.3 Shody a rozdíly v šetření**

V následujícím, posledním schématu je uváděn rozdíl výsledků řídicího pracovníka a jeho podřízených. Na první pohled není rozdíl tak markantní. Zájem o výkon je dost podobný, zájem o lidi je trošku rozdílný. Podřízení vnímají zájem o lidi, jako menší než, jak ho vidí vedoucí. Pracovníci v podniku podle odpovědí dotazníkového šetření vykreslují týmový styl řízení, zatímco vedoucí je na pomezí týmového a demokratického stylu.

## Schéma 5: Mřížka stylů



Zdroj: Vlastní zpracování

Obě skupiny dotazujících se více shodnou v zájmu o výkon, než v zájmu o lidi. Orientace na úkol je úsilím splnit uložené úkoly, které mají pracovníci zadané a dosáhnout, co nejvyššího pracovního výkonu. Nejvyšší pracovní výkon je nejdůležitější úloha manažera. Stává se, že podřízení jsou málo motivováni, tudíž cítí menší zájem o jejich potřeby. Uspokojení potřeb si každý z nás představuje jinak, o to se snažil Abraham Maslow ve své pyramidě potřeb. (24 str. 39)

Podle analyzovaných odpovědí z dotazníkového šetření se nejvíce, obě skupiny respondentů, tedy vedoucí a podřízení pracovníci, shodují na vysokém plnění norem a intenzivním zájmu o splnění úkolu.

Mají stejný názor, jak vedoucí rozhoduje, a to je samostatně, za rizika rozhoduje též samostatně a výsledek sdělí svému kolektivu, řeší jen neodkladné konflikty, které řeší kolektivně, ale poslední slovo má on, podřízení ho velmi respektují, vedoucí podporuje iniciativu, tvořivost a profesní růst svých podřízených. Krizové situace řeší dobře, ale ve



stresu, úkoly zadává adresně s termínem plnění a odpovědnou osobou, kterou je sám řídicí pracovník.

V čem se podřízení s vedoucím neshodnou je ohled na osobní potřeby podřízených při zadávání úkolů. Vedoucí se domnívá, že bere velký ohled, ale podřízení vnímají jeho ohled menší. Vedoucí počítá s menší spoluúčastí na odpovědnosti podřízených, než podřízení publikují. Za poslední, největší rozdíl, lze pokládat kontrolu při řešení daných úkolů. Většina podřízených vyplnilo, že vedoucí jim důvěřuje a kontroluje dílčí cíle a termíny plnění. Vedoucí vyplnil, že svým podřízeným důvěřuje a kontroluje jen termíny plnění. Tady je vidět, že u každého podřízeného to vedoucí dělá trochu jinak. Někteří s ním souhlasí, ale na druhé straně s ním polovina lidí nesouhlasí.

Všechny tyto tři rozdíly spadají do otázek SL, tedy do otázek, které se ptají na zájem o lidi. Tady je právě vidět ta odlišnost v naší mřížce.

Zbytek odpovědí nelze zcela určit, jak se shodují. Každý z podřízených pracovníků má svůj subjektivní názor.

Zhodnocení celého výzkumu bylo předáno majiteli, který se k výzkumu stavěl velice kladně. Výsledky pro něj představují zpětnou vazbu, která může zlepšit proces, vztahy a celkový vývoj jeho firmy. Podle šetření se nejvíce zaměří na svůj pracovní kolektiv.

## 6 Závěr

Hlavním cílem závěrečné práce bylo zjištění a vyhodnocení stylu řízení v našem vybraném podniku. Dílčím cílem bylo zjištění rozdílných názorů pracovníků a vedoucího na styl řízení. Tím bylo zjištěno, zda pracovníci vidí svého vedoucí stejně, jako on sám sebe. Pro splnění cílů byly vytvořeny dotazníky, které byly vyplněny nadřízeným a podřízenými pracovníky.

Na základě výzkumu z dotazníkového šetření byly zjištěny dva styly řízení. Pracovníci vidí vedoucího ve stylu týmovém (5.5) a vedoucí se vidí ve stylu, který nelze jasně definovat. Pohybuje se v kvadrantu mezi demokratickým a týmovým stylem (5.6). Tyto výsledky definují, že styly řízení se orientují na velký zájem o výkon, splnění úkolů a velký zájem o lidi, uspokojení potřeb pracovníků.

Výsledky tohoto šetření ukazují, že se styly řízení liší. Pracovníci svého vedoucího vidí jinak, než si vedoucí myslí. Rozdíly nejsou nijak markantní, ve většině případů si jsou odpovědi podobné. Samotné názory ve skupině podřízených se liší. Každý z nich má svůj vlastní názor, tudíž se bere odpověď většiny.

Skupina pracovníků a vedoucí se shodli na vysokém zájmu o plnění norem a intenzivním zájmu splnění cílů. Mají stejné názory, co se týče rozhodování vedoucího. Většinou rozhoduje sám, kdy rozhodnutí a postupy sdělí kolektivu. Když nastane krizová situace, například když onemocní dělníci, vedoucí si dokáže dobře poradit. Vzájemně se v podniku respektují. Vedoucí se snaží rozvíjet profesní růst svých zaměstnanců, například školením, odbornými časopisy v jejich relaxačním koutku.

Výzkum odhalil také rozdíly odpovědí především v zájmu o lidi. Vedoucí se domníval, že bere velký ohled na osobní potřeby pracovníků. Více, jak polovina pracovníků odpovědělo, že ohled bere menší. Dalším celkem značným rozdílem byla spoluúčast na odpovědnosti vedeného kolektivu, 11 z 21 pracovníků se domnívá, že zastávají velkou spoluúčast, bohužel vedoucí si to nemyslí. Posledním rozdílem, který stojí za zmínku, je důvěra a kontrola. Vedoucí i pracovníci cítí vzájemnou důvěru v podniku až na malé výjimky. Kontrola je z odpovědí rozdílná. Vedoucí říká, že kontroluje jen termíny

plnění, ale podřízení uvádějí, že jejich vedoucí kontroluje, jak dílčí cíle tak termíny plnění. Jen 8 z 21 odpovědí s vedoucím souhlasí.

Výsledky a hodnocení výzkumu byly předány řídicímu pracovníkovi vybrané společnosti. Také mu byly předány slovní návrhy doporučení, jak situaci ve firmě zlepšit. Doporučení obsahovaly teambuildingovou akci s celým kolektivem, zamyšlení, jak moct svým podřízením pomoci v rámci osobních problémů, tedy více jim naslouchat, zavést diskuzi na jakékoliv téma, které je trápí apod.

Závěrem je nutné konstatovat, že výsledky našeho šetření dopadly velmi dobře, protože rozdíly v hodnocení jsou velmi malé. Vedoucí společnosti se hodností skoro stejně, jak ho vnímají jeho podřízení.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. **BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich.** *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
2. **ROBBINS, P. Stephen a COULTER, Mary.** *Management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-04951.
3. **BLAŽEK, Ladislav.** *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*, 2. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
4. **VEBER, Jaromír a kol.** *Management, Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
5. **VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga.** *Moderní management v teorii a praxi*, 3. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2013. ISBN 987-80-7261-232-1.
6. **CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování*, 2. aktualizované a rozříšení vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
7. **TRAXLER, Arnošt a HRON, Jan.** *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2020. ISBN 978-80-213-2768-9.
8. **HLUŠIČKA, Petr.** Osobnost vedoucího. *Firemní sociolog.cz*. [Online] Český Těšín, 26. Červen 2017. [Citace: 28. Září 2022.] <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/454-osobnost-vedouciho>. ISSN 1805-6520.
9. **ROMAN.** Obecná charakteristika osobnosti člověka. *Univerzita-online.cz*. [Online] Praha, 9. Prosinec 2011. [Citace: 28. Srpen 2022.] <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/osobnost-cloveka/>.
10. **Management, Marketing.** Vlastnosti ideálního manažera. *management-marketing.studentske.eu*. [Online] Červenec 2008. [Citace: 28. Září 2022.] <https://management-marketing.studentske.eu/2008/07/vlastnosti-idealneho-manazera.html>.
11. **URBAN, Jan.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha : Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
12. **ĎURICA, Tomáš.** Obecné zásady manažera. *ekonomie-ucetnictvi.cz*. [Online] 2022. [Citace: 8. Říjen 2022.] <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/obecne-zasady-manazera-manazerske-funkce/>.
13. **PRUKNER, Vítězslav.** Manažerské dovednosti. *publi.cz*. [Online] 2014. [Citace: 8. Říjen 2022.] <https://publi.cz/books/114/03.html>. ISBN 978-80-244-4329-4 (e-kniha).
14. **SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

15. **Management, ManagementMania's Series of.** Organizační struktura. *managementmania.com*. [Online] Praha, 18. Prosinec 2016. [Citace: 15. Říjen 2022.] <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>. ISSN 2327-3658.
16. **Series, ManagementMania's.** Liniová organizační struktura. *managementmania.com*. [Online] Praha, 6. Květen 2016. [Citace: 15. Říjen 2022.] <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>. ISSN 2327-3658.
17. **Business.** Typy organizačních struktur a jejich členění. *businessinfo.cz*. [Online] Grada Publishing, 6. Leden 2020. [Citace: 15. Říjen 2022.] <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/>.
18. **DONNELLY, H. James, a další.** *Management*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 80-7169-422-3.
19. **ManagementMania.** Funkcionální organizační struktura. *managementmania.com*. [Online] 6. Srpen 2015. [Citace: 2. Říjen 2022.] <https://managementmania.com/cs/funkcionalni-organizacni-struktura>. ISSN 2327-3658.
20. **Management, ManagementMania's Series of.** Štábně-liniová organizační struktura. *managementmania.com*. [Online] 29. Červen 2016. [Citace: 17. Říjen 2022.] <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>.
21. **ROMAN.** Organizační struktura podniku. *univerzita-online.cz*. [Online] 25. Únor 2012. [Citace: 20. Říjen 2022.] <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizacni-struktura-podniku/>.
22. **Management, ManagementMania's Series of.** *Maticová organizační struktura*. [Online] 6. Říjen 2018. [Citace: 20. Říjen 2022.] <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura> . ISSN 2327-3658.
23. **ManagementMania.** Výběr pracovníků. *managementmania.com*. [Online] 20. Srpen 2015. [Citace: 8. Říjen 2022.] <https://managementmania.com/cs/vyber-pracovniku>. ISSN 2327-3658.
24. **ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů, 13. vydání, moderní pojetí a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
25. **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
26. **KADERÁBKOVÁ, Markéta.** Delegování jako způsob manažerského myšlení aneb jak na to! *orangeacademy.cz*. [Online] 8. Leden 2021. [Citace: 30. Říjen 2022.] <https://orangeacademy.cz/clanky/delegovani/>.
27. **ŠVEC, Jakub.** Co je koučování? *archiv-nuv.npi.cz*. [Online] Únor 2014. [Citace: 30. Říjen 2022.] <http://archiv-nuv.npi.cz/pospolu/co-je-koucovani.html>.

28. **MIRAS.** Management - Vedení. *miras.cz*. [Online] 2021. [Citace: 30. Říjen 2022.] <https://www.miras.cz/seminarky/management-vedeni.php>.
29. **PRUKNER.** Vedení lidí. *publi.cz*. [Online] 2014. [Citace: 19. Září 2022.] <https://publi.cz/books/189/07.html>.
30. **PLAMÍNEK, Jiří.** *Vedení lidí, týmů a firem, praktický atlas managementu, 5., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
31. **HENYCH, Michal.** Vedení a řízení lidí. *management.cz*. [Online] 8. Srpen 2016. [Citace: 2. Září 2022.] <http://www.management.cz/vedeni-a-rizeni-lidi/>.
32. **MBA, CEMI.** Leadership vs. management. Jaký je v tom rozdíl? *cemi.cz*. [Online] 12. Říjen 2021. [Citace: 25. Srpen 2022.] <https://www.cemi.cz/blog/leadership-vs-management>.
33. **Management, ManagementMania's Series of.** Manažerská mřížka (Managerial Grid). *managementmania.com*. [Online] Praha, 17. Březen 2016. [Citace: 31. Srpen 2022.] <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>. ISSN 2327-3658.
34. **MBA, CEMI.** Tajemství týmové práce: Proč je důležité, aby tým táhl za jeden provaz? *cemi.cz*. [Online] 2. Únor 2022. [Citace: 21. Září 2022.] <https://www.cemi.cz/blog/tajemstvi-tymove-prace>.
35. **BĚLOHLÁVEK, František.** *Organizační chování.* Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
36. **ManagementMania.** Tým (Team). *managementmania.com*. [Online] 1. Říjen 2018. [Citace: 9. Říjen 2022.] <https://managementmania.com/cs/tym-team>. ISSN 2327-3658.
37. **KRULIŠ, Jiří.** Vedení týmů – hlavní dovednost manažera. *managementnews.cz*. [Online] 16. Leden 2018. [Citace: 25. Říjen 2022.] <https://www.managementnews.cz/manazer/SR3258095/vedeni-tymu-hlavni-dovednost-manazera-id-3258095>. ISSN 2464-5192.
38. **SURVIO.** Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum. *survio.com*. [Online] 23. Říjen 2020. [Citace: 16. Prosinec 2022.] <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum> .

## 8 Seznam obrázků, tabulek, schémat, rovnic, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Manažerské funkce.....	19
<b>Obrázek 2:</b> Liniová organizační struktura.....	21
<b>Obrázek 3:</b> Funkcionální organizační struktura.....	22
<b>Obrázek 4:</b> Liniově-štabní organizační struktura .....	22
<b>Obrázek 5:</b> Divizní organizační struktura .....	23
<b>Obrázek 6:</b> Maticová organizační struktura .....	23
<b>Obrázek 7:</b> Manažerská mřížka .....	33
<b>Obrázek 8:</b> Manažerská síť .....	34
<b>Obrázek 9:</b> Pracovní tým.....	36

### 8.2 Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> Zjišťovací otázky pro vedoucího - osa X.....	43
<b>Tabulka 2:</b> Zjišťovací otázky pro vedoucího - osa Y .....	43
<b>Tabulka 3:</b> Zjišťovací otázky pro podřízené - osa X.....	44
<b>Tabulka 4:</b> Zjišťovací otázky pro podřízené - osa Y .....	44
<b>Tabulka 5:</b> Odpovědi vedoucího týkající se zájmu o lidi - osa X.....	45
<b>Tabulka 6:</b> Odpovědi vedoucího týkající se zájmu o výkon - osa Y.....	46
<b>Tabulka 7:</b> Odpovědi pracovníků pro výpočet kumulovaných hodnot - lidi .....	47
<b>Tabulka 8:</b> Odpovědi pracovníků týkající se zájmu o lidi - osa X .....	47
<b>Tabulka 9:</b> Odpovědi pracovníků pro výpočet kumulovaných hodnot - výkon .....	48
<b>Tabulka 10:</b> Odpovědi pracovníků týkající se zájmu o výkon - osa Y .....	48

### 8.3 Seznam schémat

<b>Schéma 1:</b> Mřížka pro zjištění stylu řízení .....	39
<b>Schéma 2:</b> Vybrané styly řízení podle uvedené mřížky.....	40
<b>Schéma 3:</b> Mřížka stylu - vedoucí.....	50
<b>Schéma 4:</b> Mřížka stylu - pracovníci .....	54
<b>Schéma 5:</b> Mřížka stylů .....	56

### 8.4 Seznam grafů

<b>Graf 1:</b> Pohlaví zaměstnanců.....	52
<b>Graf 2:</b> Věk zaměstnanců .....	52
<b>Graf 3:</b> Dosažené vzdělání zaměstnanců .....	53
<b>Graf 4:</b> Zastávaný stupeň řízení .....	53

## 8.5 Seznam rovnic

<b>Rovnice 1:</b> Výpočet osy X .....	40
<b>Rovnice 2:</b> Výpočet osy Y .....	41



## 9 Přílohy

### 9.1 Příloha č. 1: Předložený dotazník pro pracovníky

#### 1S12.1

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

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

Průzkum obsahuje 27 otázek

Identifikační otázky

#### 1) Určení pohlaví

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žena	Muž

#### 2) Váš věk

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- 20 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 a více let

3) Vaše dosažené vzdělání

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- základní
- střední odborné
- střední všeobecné
- vysokoškolské humanitní
- vysokoškolské technické
- vysokoškolské ekonomické
- jiné

4) Vámi zastávaný stupeň řízení

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a.s.)
- vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)
- střední stupeň řízení (vedoucí závodu, vedoucí projektu, ...)
- nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)
- štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)
- výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)

Zjišťovací otázky

5)

\* Jaký zájem má vedoucí o plnění norem (dlížečích cílů)?

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

6)

\* Jaký zájem má vedoucí o názor lidí při stanovení cíle?

🕒 Zájem představuje například: 1) Na poradě máte možnost se vyjádřit ke stanovenému úkolu nebo termínu splnění úkolu. 2) Máte možnost s vedoucím individuálně projednat připomínky k návrhu? 3) Máte možnost podílet se na formulování cíle, úkolu. A podobně.

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

7)

\* Jak intenzivní zájem má vedoucí o splnění úkolu?

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

8)

\* Jaký ohled bere vedoucí na lidi a jejich potřeby při zadávání úkolu?

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

9)

\* Rozhoduje vedoucí rád samostatně?

	nerozhoduje	rozhoduje samostatně nerad	rozhoduje samostatně spíše nerad	rozhoduje samostatně spíše rád	rozhoduje samostatně rád	rozhoduje pouze samostatně
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10)

\* Uznává vedoucí argumenty podřízených, proč nemohl být úkol splněn?

📍 Otázka platí pro rádně a objektivně zdůvodněné argumenty, které byly vzneseny včas, tzn. před nebo v průběhu řešení úkolu.

	nikdy	velmi zřídka	zřídka	častěji	často	vždy
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11)

\* Rozhoduje vedoucí rychle i za rizika?

	nerozhoduje	rozhoduje pomalu po schválení nadřízeným	rozhoduje pomalu po projednání s kolektivem, který vede	rozhoduje rychle po projednání s kolektivem, který vede	rozhoduje rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlí kolektivu, který vede	rozhoduje rychle a samostatně bez vysvětlení kolektivu, který vede
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12)

\* Jaké schválení rozhodnutí vedoucí vyžaduje?

	nerozhoduje	písemné schválení od vedení	schválení od přímého nadřízeného	schválení od přímého nadřízeného i kolektivu, který vede	schválení vyžaduje pouze od kolektivu, který vede	nechá rozhodnout kolektiv, který vede
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13)

\* Jaký má vedoucí postoj k řešení vzniklých konfliktů?

📍 Může se jednat o mezilidské nebo pracovní konflikty ve Vašem kolektivu, (každý má například jinou představu, jak úkol splnit), ale i konflikty s jinou organizační jednotkou nebo vedením podniku.

	konflikty neřeší	pokud možno řešení konfliktu se vyhne	řeší jen nevyhnutelné konflikty a má tendenci řešení oddalovat	řeší jen důležité konflikty bez oddalování	konfliktům se nevyhýbá a řeší je	konfliktů se nebojí a řeší je rychle
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14)

\* Jaký způsob řešení konfliktů vedoucí preferuje?

	konflikty neřeší	konflikty řeší pouze tehdy pokud se týkají jeho	konflikty řeší samostatně s minimální účastí kolektivu, který vede	konflikty řeší samostatně za částečné účasti kolektivu, který vede	konflikty řeší kolektivně, ale má poslední slovo	konflikty řeší pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15)

\* Jakou míru odpovědnosti je vedoucí ochoten přebírat?

	odmítá odpovědnost	ne zcela respektuje, že existuje částečná odpovědnost	respektuje spoluúčast na odpovědnosti	neodmítá spoluúčast na odpovědnosti	plně uznává a přebírá spoluúčast na odpovědnosti	přebírá celou odpovědnost na sebe
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16)

\* S jakou spoluúčastí na odpovědnosti vedeného kolektivu může vedoucí počítat?

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

17)

\* Jaký má vedoucí respekt u podřízených?

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

18)

\* Podporuje vedoucí iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených?

	nepodporuje I + T	minimálně podporuje I + T	málo podporuje I + T	podporuje I + T	hodně podporuje I + T	podpora I + T je pro něho zcela zásadní věc
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19)

\* Jak řeší vedoucí krizové situace (KS)?

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

20)

\* Jak důvěřuje vedoucí lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontroluje?

	nedůvěřuje - kontroluje všechny dílčí úkoly	důvěřuje velmi málo - kontroluje dílčí úkoly	důvěřuje málo - kontroluje většinu dílčích úkolů	důvěřuje - kontroluje pouze důležité dílčí úkoly a termíny plnění	důvěřuje - kontroluje jen termíny plnění	vysoká důvěra - kontroluje pouze konečný výsledek
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21)

\* Jaká je kompetence vedoucího pro zastávanou funkci?

📌 Kompetenci chápeme jako souhrn, schopností, znalostí a dovedností, které umožňují správně řešit vznikající problémy.

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

22)

\* Jaký význam přikládá vedoucí morálním a sociálním stimulům?

📌 Příklad morálních a sociálních stimulů: pochvala od vedoucího, pochvala od kolektivu, článek v podnikových novinách, vyzdvihnout dobré práce a úspěchy na poradě, soutěž s odměnou pro nejlepšího pracovníka, atd.

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

23)

\* Jaký význam přikládá vedoucí hmotné zainteresovanosti?

📌 Hmotnou zainteresovaností rozumíme, využívání pohyblivé složky odměny - prémie a odměny v závislosti na kvalitě práce a výkonu pracovníků.

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

24)

\* Jaký má vedoucí zájem o lidi, podporuje jejich profesní růst?

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

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

25)

\* Jakou loajalitu může vedoucí očekávat od podřízených?

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

26)

\* Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů poskytuje vedoucí podřízeným?

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

27)

\* Jakým způsobem zadává vedoucí úkoly?

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

Děkujeme za vyplnění a odeslání dotazníku.

## 9.2 Příloha č. 2: Předložený dotazník pro vedoucího

### 1S12.0

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

Vitám Vás a velmi děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Průzkum obsahuje 28 otázek.

Identifikační otázky

1) Určení pohlaví

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žena	Muž

2) Váš věk

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- 20 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 a více let

3) Vaše dosažené vzdělání

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- základní
- střední odborné
- střední všeobecné
- vysokoškolské humanitní
- vysokoškolské technické
- vysokoškolské ekonomické
- jiné

#### 4) Vámi zastávaný stupeň řízení

Zvolte jednu z následujících odpovědí

- člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a.s.)
- vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)
- střední stupeň řízení (vedoucí závodu, vedoucí projektu, ...)
- nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)
- štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)
- výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)

5)

\* Jaký máte zájem o plnění norem (dílčích cílů)?

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

6)

\* Jaký máte zájem o názor lidí při stanovení cíle?

🗨️ Zájem představuje například: 1) Vám podřízení pracovníci mají možnost se na poradě vyjádřit ke stanovenému úkolu nebo termínu splnění úkolu. 2) Vám podřízení pracovníci mají možnost s Vámi individuálně projednat připomínky k Vašemu návrhu? 3) Vám podřízení pracovníci mají možnost podílet se na formulování cíle, úkolu.

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

7)

\* Jak intenzivní máte zájem o splnění úkolu?

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

8)

\* Jaký ohled berete na lidi, na jejich potřeby a osobní problémy při zadávání úkolu?

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



9)

\*Rozhodujete rád samostatně?

	nerozhodujete	rozhodujete samostatně nerad	rozhodujete samostatně spíše nerad	rozhodujete samostatně spíše rád	rozhodujete samostatně rád	rozhodujete pouze samostatně
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10)

\*Uznáváte argumenty podřízených, proč nemohl být úkol splněn?

📍 Otázka platí pro řádně a objektivně zdůvodněné argumenty, které byly vzneseny včas, tzn. před nebo v průběhu řešení úkolu.

	nikdy	velmi zřídka	zřídka	častěji	často	vždy
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11)

\*Rozhodujete rychle i za rizika?

	nerozhodujete	rozhodujete pomalu po schválení nadřízeným	rozhodujete pomalu po projednání s kolektivem, který vedete	rozhodujete rychle po projednání s kolektivem, který vedete	rozhodujete rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlíte kolektivitu, který vedete	rozhodujete rychle a samostatně bez vysvětlení kolektivitu, který vedete
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12)

\*Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete

	nerozhodujete	písemné schválení od vedení	schválení od přímého nadřízeného	schválení od přímého nadřízeného i kolektivitu, který vedete	schválení vyžadujete pouze od kolektivitu, který vedete	necháte rozhodnout kolektivitu, který vedete
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13)

\*Jaký máte postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti?

📍 Může se jednat o mezilidské nebo pracovní konflikty ve Vámi vedeném kolektivitu, (každý má například jinou představu, jak úkol splnit), ale i konflikty s jinou organizační jednotkou nebo vedením podniku.

	konflikty neřešíte	pokud možno řešení konfliktu se vyhnete	řešíte jen nevyhnutelné konflikty a máte tendenci řešení oddalovat	řešíte jen důležité konflikty bez oddalování	konfliktům se nevyhýbáte a řešíte je	konfliktů se nebojíte a řešíte je rychle
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14)

\* Jaký způsob řešení konfliktů preferujete?

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

15)

\* Jakou míru odpovědnosti jste ochoten přebírat?

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

16)

\* S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte?

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

17)

\* Jaký máte respekt u podřízených?

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

18)

\* Podporujete iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených?

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

19)

\* Jak řešíte krizové situace (KS)?

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

20)

\* Jak důvěřujete lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontrolujete?

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

21)

\* Jaká je Vaše kompetence pro zastávanou funkci?

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

22)

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

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

23)

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

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

24)

\* Jaký důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich podřízených?

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

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

25)

\* Jakým způsobem zadáváte úkoly?

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

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

26)

\* Jakou loajalitu můžete očekávat od podřízených?

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

27)

\* Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů podřízeným poskytujete?

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

28)

\* Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených?

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

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

Děkujeme za vyplnění a odeslání dotazníku.