

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

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

**Barbora Klosová**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Klosová

Veřejná správa a regionální rozvoj

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.

Dílčím cílem práce je srovnání stylu řízení amerického vedoucího s českými vedoucími.

### 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, řídicí pracovník.

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.*

Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BĚLOHLÁVEK, F. – ŠULEŘ, O. – KOŠTAN, P. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.*

Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.; BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi.* Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

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

TYSON, Shaun a Tony JACKSON. *Organizační chování.* Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-296-4.; ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery.* Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza stylu řízení a vedení vedoucích 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 03. 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky během zpracování této bakalářské práce. Touto formou bych také chtěla poděkovat svým spolupracovníkům za jejich čas a ochotu pomoci. V neposlední řadě bych chtěla také poděkovat mým rodičům, kteří semnou o problematice diskutovali a díky jejich zkušenostem v oblasti řízení mi byli častokrát velmi nápomocni.

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

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vedení a řízení ve zkoumané mezinárodní IT organizaci. V úvodu jsou popsány důležitá specifika těchto pojmů a jsou vymezeny jejich rozdíly. Jsou popsány jednotlivé metody řízení a styly vedení. V praktické části, práce analyzuje rozdílnost pohledu podřízených a jejich vedoucích na uplatňovaný styl vedení a řízení vedoucího. Komparace probíhá na základě dotazníkového šetření jednotlivých skupin respondentů. Následně uvádí hodnocení dotazníkového šetření a formuluje jednotlivé výsledky testování. V poslední části jsou sepsány rozdílnosti českého a amerického vedoucího, které byly na základě dotazníkového šetření zjištěny.

**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**

This bachelor thesis focuses on leadership and management in an international IT organization. The introduction describes the important specifics of these concepts and defines their differences. Individual management methods and leadership styles are described. In the practical part, the work analyzes the differences in the views of subordinates and their leaders about the applied style of leadership and the leader's management capability. The comparison is based on a questionnaire survey of individual groups of respondents. It then presents the evaluation of the questionnaire survey and formulates the individual results of the testing. The last part describes the differences between a Czech and an American leader, which were identified on the basis of a questionnaire survey.

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



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce .....</b>	<b>15</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Řízení.....	16
3.2 Vývoj procesu řízení .....	16
3.2.1 Plánování .....	17
3.2.1.1 Strategické řízení .....	18
3.2.1.2 Taktické řízení .....	18
3.2.1.3 Operativní řízení .....	18
3.2.2 Organizování.....	18
3.2.3 Příkazování .....	22
3.2.4 Koordinace.....	22
3.2.5 Kontrola.....	22
3.3 Metody řízení .....	23
3.3.1 Řízení výjimkou.....	23
3.3.2 Delegování.....	23
3.3.3 Koučování.....	24
3.3.4 Řízení znalostí.....	24
3.4 Vedení.....	25
3.4.1 Styly vedení .....	25
3.4.1.1 Vedoucí venkovského stylu.....	26
3.4.1.2 Týmový styl.....	26
3.4.1.3 Autokratický styl.....	27
3.4.1.4 Benevolentně autokratický styl.....	28
3.4.1.5 Demokratický styl .....	28
3.4.1.6 Laissez faire styl .....	29
3.4.1.7 Byrokratický styl.....	30
3.5 Rozdíl mezi řízením a vedením .....	30
3.6 Rozdíl mezi lídrem a manažerem.....	31
3.7 Pracovní tým .....	34
3.8 Faktory ovlivňující styl vedení .....	35
3.8.1 Osobnost vedoucího .....	35
3.8.2 Vlastnosti úspěšného vedoucího .....	37
3.8.3 Role vedoucího pracovníka v organizaci .....	39

3.8.4	Typy vedoucích .....	42
3.9	Multikulturní prostředí v nadnárodních korporacích .....	42
3.9.1	Interkulturní aspekty pracovníků ze Spojených států amerických .....	44
3.9.2	Rozdíl v pojetí vedení a řízení v USA a Evropě.....	45
<b>4</b>	<b>Metodika .....</b>	<b>47</b>
4.1	Charakteristika stylu řízení a vedení.....	48
4.2	Získání hodnot souřadnic X,Y .....	51
4.3	Technika sběru dat .....	52
4.4	Představení společnosti .....	53
<b>5</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>55</b>
5.1	Vedoucí 1.0 a tým 1.1 .....	55
5.1.1	Styl řízení a vedení vedoucího pracovníka z pohledu vedoucího 1.0 a jeho týmu 1.1.....	57
5.2	Vedoucí 2.0 a tým 2.1 .....	64
5.2.1	Styl řízení a vedení vedoucího pracovníka z pohledu vedoucího 2.0 a jeho týmu 2.1.....	66
5.3	Vedoucí 3.0 a tým 3.1 .....	73
5.3.1	Styl řízení a vedení vedoucího pracovníka z pohledu vedoucího 3.0 a jeho týmu 3.1.....	75
5.4	Srovnání českého a amerického vedoucího.....	81
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>86</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>93</b>
8.1	Příloha č. 1: Dotazník, který byl předložen vedoucím.....	93
8.2	Příloha č. 2: Dotazník, který byl předložen podřízeným .....	98

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Liniová organizační struktura .....	20
Obrázek 2 Funkcionální organizační struktura .....	20
Obrázek 3 Liniově štábní organizační struktura .....	21
Obrázek 4 Maticová organizační struktura .....	21
Obrázek 5 Manažerská mřížka .....	26
Obrázek 6 Autokratický styl .....	27
Obrázek 7 Demokratický styl .....	28
Obrázek 8 Laissez faire styl .....	29
Obrázek 9 Překrytí lídra a manažera .....	32
Obrázek 10 Pyramida osobnosti .....	36
Obrázek 11 Složky manažerských schopností .....	38
Obrázek 12 Mřížka pro zjištěné styly řízení .....	50
Obrázek 13 Definice vybraných stylů řízení pomocí uvedené mřížky .....	51
Obrázek 14 Řídící struktura zkoumaného podniku .....	54
Obrázek 15 Styl řízení a vedení dle týmu 1.1 a vedoucího 1.0 .....	60
Obrázek 16 Styl řízení a vedení dle týmu 2.1 a vedoucího 2.0 .....	69
Obrázek 17 Styl řízení a vedení dle týmu 3.1 a vedoucího 3.0 .....	78
Obrázek 18 Srovnání stylu vedení a řízení českých vedoucích a amerického vedoucího z pohledu vedoucích .....	82
Obrázek 19 Srovnání stylu vedení a řízení českých vedoucích a amerického vedoucího z pohledu podřízených .....	83

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví zaměstnanců týmu 1.1 .....	56
Graf 2 Věk zaměstnanců týmu 1.1 .....	56
Graf 3 Dosažené vzdělání týmu 1.1 .....	57
Graf 4 Pohlaví zaměstnanců týmu 2.1 .....	65
Graf 5 Věk zaměstnanců týmu 2.1 .....	65
Graf 6 Dosažené vzdělání týmu 2.1 .....	66
Graf 7 Pohlaví zaměstnanců týmu 3.1 .....	74
Graf 8 Věk zaměstnanců týmu 3.1 .....	74
Graf 9 Dosažené vzdělání týmu 3.1 .....	74

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíly mezi řízením a vedením .....	31
Tabulka 2 Rozdíly mezi charakteristickými vlastnostmi manažera a lídra .....	33
Tabulka 3 Rozdíly mezi manažerem a lídrem .....	33
Tabulka 4 Dotaz pro vedoucího týkající jeho zájem o úkol – osa Y .....	48
Tabulka 5 Dotaz pro vedoucího týkající se jeho zájmu o lidi – osa X .....	48
Tabulka 6 Dotaz pro podřízené týkající se zájmu vedoucího o úkol – osa Y .....	49
Tabulka 7 Dotaz pro podřízené týkající se zájmu vedoucího o lidi – osa X .....	49
Tabulka 8 Odpovědi vedoucího 1.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o úkol - osa Y .....	57
Tabulka 9 Odpovědi vedoucího 1.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o lidi - osa X .....	57
Tabulka 10 Odpovědi týmu 1.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 1.0 o úkol - osa Y ... ..	58

Tabulka 11 Odpovědi týmu 1.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 1.0 o lidi - osa X.....	59
Tabulka 12 Odpovědi vedoucího 2.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o úkol - osa Y .....	66
Tabulka 13 Odpovědi vedoucího 2.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o lidi - osa X.....	66
Tabulka 14 Odpovědi týmu 2.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 2.0 o úkol - osa Y...	67
Tabulka 15 Odpovědi týmu 2.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 2.0 o lidi - osa X.....	68
Tabulka 16 Odpovědi vedoucího 3.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o úkol - osa Y .....	75
Tabulka 17 Odpovědi vedoucího 3.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o lidi - osa X.....	75
Tabulka 18 Odpovědi týmu 3.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 3.0 o úkol - osa Y...	76
Tabulka 19 Odpovědi týmu 3.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 3.0 o lidi - osa X.....	77
Tabulka 20 Odpověď vedoucích na dotaz týkající se zájmu o úkol - osa Y .....	82
Tabulka 21 Odpověď vedoucích na dotaz týkající se zájmu o lidi - osa X.....	82
Tabulka 22 Odpověď podřízených na dotaz týkající se vedoucího zájmu o úkol - osa Y.....	83
Tabulka 23 Odpověď podřízených na dotaz týkající se vedoucího zájmu o lidi - osa X .....	83

## Seznam rovnic

Rovnice 1 Výpočet pro osu x .....	51
Rovnice 2 Výpočet pro osu y .....	52

# 1 Úvod

Vedení a řízení jsou slova odlišná a často zaměňovaná. Existuje mezi nimi několik společných znaků ale i zásadních rozdílů. Tureckiová (2004) ve své knize uvádí, že vedení předchází řízení a vedení obsahuje řízení. [1] Crainer (2005) uvádí, že existuje kolem 400 definic vedení a řízení a je těžké najít všeobecně přijatelné tvrzení. [2] Vzhledem k tomuto nesouladu v definicích, budu v této práci nakládat nezávisle v kontinuitě na citované autory.

Tato bakalářská práce je z hlediska metodologického postupu rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. Teoretická i praktická část je rozdělena na sedm kapitol.

První kapitola teoretické části je věnována definování pojmů řízení. Je popsán proces vývoje řízení a jednotlivé aktivity související s řízením. Druhá kapitola se soustředí na metody řízení, kam zejména patří delegování, koučování, řízení výjimkou a další. Třetí kapitola řeší vedení, které lze rozlišit do několika desítek stylů, avšak jsou charakterizovány ty nejvíce užívané. V této kapitole je vymezena charakteristika vedení a jak na něj jednotliví autoři nahlíží. Jsou definováni nositelé těchto aktivit, jejich hlavní cíle a techniky. Hlavním úmyslem je oba pojmy definovat takovým způsobem, aby bylo možné pochopení rozdílů mezi nimi. Navazuje kapitola o osobnosti vedoucího, která ovlivňuje způsob vedení a řízení a na základě několika zdrojů budou popsány charakteristické vlastnosti a chování ideálního vedoucího. V další kapitole je stručně popsán pracovní tým z důvodu analýzy týmů v praktické části. Dílčím cílem této práce je definovat rozdíl mezi českým a americkým vedoucím. Z toho důvodu je poslední kapitola, teoretické části zaměřena na multikulturní prostředí v mezinárodních korporacích a na aspekty řízení a vedení amerických pracovníků. V praktické části je popsána metodika práce a dále společnost, ve které byl předložen zaměstnancům dotazník. Dotazník byl vytvořen speciálně pro zjištění stylu vedení a řízení vedoucích pracovníků. Následně jsou analyzovány jednotlivé odpovědi vedoucích a jejich podřízených. V závěru práce je srovnán americký a český vedoucí ve vybraném podniku. Autor této bakalářské práce zastupuje funkci administrativní asistentky ve zkoumané společnosti již třetím rokem.

Řízení lze pro prvotní pochopení zjednodušeně připodobnit k řízení motorového vozidla. Řídit auto se může naučit každý způsobilý člověk. Auto je komplexní elektronické zařízení, které nám umožňuje bezpečný převoz z bodu A do bodu B. Bez řidiče by však auto

nejelo. Řidič rozhoduje o směru jízdy, způsobu řízení, rozhoduje o tom, zda bude v autě sedět sám anebo ještě s někým dalším. Je však nutné uvědomit si kontext a hloubku rozhodování toho jediného, kdo v daném okamžiku zastává pozici řidiče. Řidič bude vždy ten, kdo o všem v daném momentě rozhoduje. Každý řidič je ale jiný. Někteří řidiči dokážou své pasažéry ve výborném čase dovézt k cíli. Jiní mohou sebe i své spolucestující ohrozit svoji nedbalostí a způsobit tak nehodu, která může mít fatální následky.

Vést můžeme například psa na procházce, který nás ne vždy poslouchá. Vodíme ho na vodítku, ale když mu věříme, pustíme ho z vodítka a může si jít svým směrem. Páníček na něj dohlíží a v případě potřeby ho přivolá zpět. V případě nebezpečí dokáže pes páníčka ochránit bez jakýchkoliv příkazů. Ví sám, jak se má v těchto situacích chovat, protože ho jeho pán k tomu vedl a pes vycítil potřebu ochránit svého pána. Tuto přirozenou autoritu nemá každý majitel psa. A tak tomu je i u řízení a vedení zaměstnanců v podniku.

Lidé nejsou stroje či živá stvoření s řádově nižší inteligencí. Nejsou složeni z technických, většinou opravitelných součástí. Lidem není možné nasadit náhubek nebo je uvázat na vodítko, pokud neposlouchají. Lidé jsou živé emotivní bytosti, které mají své životy, odlišné postoje a vnímání světa, omezený čas a vlastní rozhodování. S těmito subjektivními zkušenostmi a dovednostmi musí každý vedoucí pracovat a měl by je umět vhodně využít tak, aby byl podnik úspěšný a efektivní. Řada vedoucích by si představovalo vlastnit knihu, kde najdou přesné návody, jakým způsobem efektivně vést lidi. Žádný jednoznačný návod však neexistuje.

## **2 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zjištění a vyhodnocení stylu řízení vedoucích pracovníků a porovnání s hodnocením stylu řízení vedoucího podřízenými pracovníky. Dílčím cílem práce je srovnání stylu řízení amerického vedoucího s českými vedoucími.

Další dílčí cíle bakalářské práce jsou:

- deskripce termínů řízení a vedení,
- vytvoření dotazníkového šetření pomocí něhož je možné definovat uplatňovaný styl vedoucí,
- interpretace výsledků.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část je sestavena ze všeobecných definic týkající se tématu vedení a řízení lidí v podniku. Cílem je vymezit podrobné charakteristiky termínů, které jsou definovány na základě rešerše odborné literatury.

Řízení a vedení jsou slova, která bývají v životě často zaměňována. Ve spoustě okruzích se navzájem mnohdy prolínají, ale nejedná se o slova významově stejná, nýbrž slova, která jsou odlišná. [3]

#### 3.1 Řízení

Anglický překlad slova řízení je „management“. Toto slovo pochází z italského původu „maneggiare“ a znamená doslova „drezírovat koně“. Pokud mluvíme o řízení, tak nám tento překlad říká, že máme něco na starosti, anebo máme za někoho odpovědnost. [3]

Armstrong (2015) pojem řízení chápe následovně: *„Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení budov a vybavení, informací a znalostí“*. [3, s. 378]

Představení trojúhelníku, nám může pomoci pochopit pojem slova řízení. Na vrcholové špičce je jeden člověk, zpravidla vlastník nebo ředitel celé společnosti. Veškerá zodpovědnost a pravomoci jsou v jeho kompetenci. Uděluje příkazy lidem, kteří jsou pod ním. Jedná se o početnější skupinu a jejich pravomoci a odpovědnost jsou menší, ale také mnohem konkrétnější. Na spodní částí trojúhelníku se nachází vedoucí na nejnižší úrovni.

Řízení představuje proces činností a úkolů. Obsahuje stránky psychologické, sociologické, právní, ekonomické a pedagogické. Aby bylo řízení efektivní záleží nejenom na osobnostním charakteru manažera ale také i na typu organizace, organizační struktuře, produktech, službami, časovými podmínkami atd. [4] [5]

#### 3.2 Vývoj procesu řízení

Řízení se dělí na procesy, které jsou vytvořené pro to, aby pomohly dosáhnout stanovených cílů. Smyslem je nastavit určitý řád, disciplínu a zásadovost, protože prostředí se neustále mění a manažeři by se těmito situacím měli přizpůsobovat.



Pojetí podle klasického teoretika řízení H. Fayola zahrnuje tyto fáze řídicího procesu, též zvané funkcemi správy:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinace,
- kontrola. [6]

### 3.2.1 Plánování

*„Plánování je činnost, již v duchu překlemujete mezeru mezi tím, kde jste vy a vaše skupina nyní, a tím, kde chcete být z hlediska splnění určitého úkolu v nějakém budoucím okamžiku.“ [7, s. 94]*

*„Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.“ [8, s. 97]*

Plánování je jedna z nejdůležitějších částí řízení. Jedná se o činnost, která se prolíná do několika dalších oborů a aspektů fungování organizace. Především jde o ekonomiku a finance, informatiku, kvalitu, lidské zdroje, logistiku a dopravu, management organizace, marketing, služby a výroby.

Vedoucí neřeší pouze problémy týkající se současnosti, ale musí také myslet na budoucnost, a proto je nutné, aby si vytvořil plán na určitý časový úsek. [9]

*„Tajemstvím kontrolní a řídicí činnosti spočívá v tom, že musíte mít v duchu jasnou představu, co by se mělo dít, kdy by se to mělo dít, kdo by to měl dělat a jak by se to mělo dělat. Čím efektivněji jste skupinu zapojili do plánování, tím je pravděpodobnější, že i její členové budou mít podobně jasnou představu o tom, co je třeba.“ [7, s. 117]*

Plány jsou rozlišovány na plány dlouhodobé neboli strategické, které zpravidla trvají déle než tři roky, střednědobé neboli taktické, pohybují se v rozmezí jednoho roku až dvou let, a nakonec krátkodobé neboli operativní, které trvají do jednoho roku. [9]

### 3.2.1.1 Strategické řízení

*„Úlohou strategického plánování je pomoci organizaci stanovit si a dosáhnout reálné dlouhodobé cíle a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase.“ [10, s. 189]*

Strategické řízení je spojováno s výročními zprávami a v situacích, kdy firma vytváří zisk. Jedná se o cíle, které jsou obecné a neobsahují příliš detailů a řadí se k tzv. vrcholovému managementu. Tento proces je důležitý, protože podporuje závazek cílů a podporu vedoucího cílů dosáhnout. [5]

### 3.2.1.2 Taktické řízení

Taktické plánování nebo taktické řízení navazují na cíle, které jsou formulovány ve strategickém řízení a zaměstnanci se zabývají již konkrétními úkoly, které jsou potřeba k dosažení cílů. Jedná se například o činnosti jako nákup výchozích surovin, zajištění přepravy, výroba a prodej výrobků, přeškolení pracovníků, připravení reklamního materiálu atd. [5] [11]

### 3.2.1.3 Operativní řízení

Operativní řízení vychází z taktického řízení a z konkrétních podmínek a zdrojů. Jedná se o specifické a rutinní práce, které jsou nejméně náročné a úkoly jsou předem stanovené. Klíčové výstupy operativního řízení jsou operativní plány, na jejichž základě zaměstnanci vykonávají svou každodenní práci.

Jedná se o plány, které zahrnují všechny oblasti organizace. Vrcholoví vedoucí musí stejně tak jako jeho podřízení vykonávat činnosti, které směřují ke stejnému cíli. Operativní plánování by mělo vycházet z požadavků klientů. Jedná se například o činnosti jako připravení prezentace, sehnání prostorů pro různé události, organizace výběrové řízení atd. [5] [6] [12]

## 3.2.2 Organizování

Úkolem tohoto procesu je nalézt ideální úkoly pro člověka v daném uspořádání společnosti. Předpokladem pro tuto fázi je vytvoření vztahů mezi zaměstnanci a týmy. Ve většině firmách je daný vztah mezi nadřízeným a členové, které koordinuje jsou jeho podřízení. Tím se zajistí koordinace, kdy manažer uděluje příkazy a přiděluje odpovědnosti za splnění úkolů svým podřízeným.

Organizování zahrnuje tyto praktické činnosti:

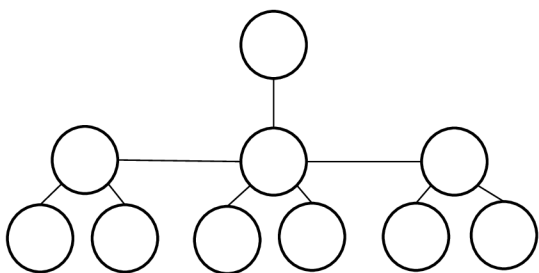
- Vytvoření organizačního řádu, který obsahuje zejména: organizační strukturu, popis oprávnění, odpovědností, pravomocí vedoucích a vzájemné vztahy mezi vedoucími zaměstnanci.
- Vytvoření popisů pracovních funkcí zaměstnanců, která obsahují: určení kdo je podřízen komu a kdo nadřízen komu, určení náplně práce, určení zodpovědnosti. Velmi důležité je rovněž stanovení zastupitelnosti, a to zejména v době, kdy je v rámci nároků na vyšší efektivitu procesů požadována a v praxi implementována maximální kumulace funkcí.
- Zařazení pracovníků do funkcí, což vyžaduje posouzení schopností pro funkci, souhlas pracovníka se zařazením a zajištění zastupování. [13]

*„Organizační struktura je nosnou kostrou organizace. Jejím charakteristickým rysem na každé úrovni musí být jednoduchost. A konečně bude tato struktura fungovat pouze tehdy, budou-li její buňky a orgány dostatečně volné a přizpůsobivé, aby je bylo možno v krátké době přestavět, a vyrovnat se tak s náročnými problémy rychle se měnícího prostředí.“* [7, s. 165]

Schématické znázornění organizační struktury může mít mnoho podob a lze jej popisovat na základě různých hledisek. Organizační struktura podniku se může rozlišovat dle míry centralizace či decentralizace, dle charakteru činností a výsledků, dle sdružování činností atd. Mezi nejvíce uplatňované organizační struktury, které se rozlišují na základě hierarchické organizační struktury a příslušných rozhodovacích pravomocí patří: liniová organizační struktura, funkcionální organizační struktura, liniově štábní organizační struktura a maticová organizační struktura.

Liniová organizační struktura, která je zobrazena na obrázku 1, patří mezi nejstarší typ, kdy v malých podnicích existoval jediný stupeň řízení. Mezi největší nevýhody patří zejména to, že řídicí pracovníci musí mít téměř stejné znalosti, což je v reálném životě velmi těžce uskutečnitelné. Výhodou jsou jasně stanovené pravomoci a odpovědnosti

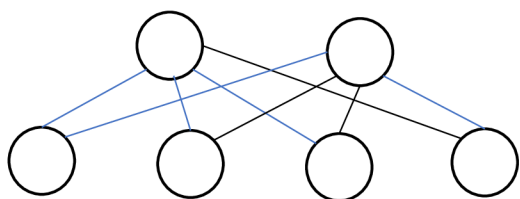
**Obrázek 1** Liniová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle [14]

Další typ organizační struktury je funkcionální organizační struktura, která je vyobrazena na obrázku 2. Nevýhodou této struktury je zejména skutečnost, že může nastat problém v komunikaci, kdy podřízený dostane odlišné zadání úkolu. Výhodou pak může být vysoká odbornost a kvalita řešených problémů.

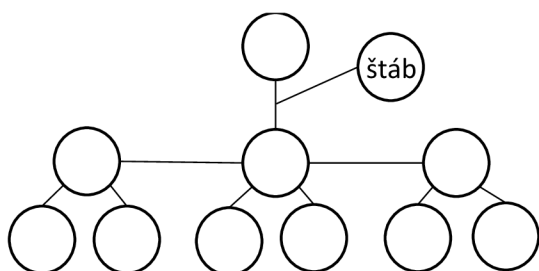
**Obrázek 2** Funkcionální organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle [14]

V současné době je nejvíce rozšířená liniově štábní organizační struktura zobrazena na obrázku 3, která je kombinací liniové a funkcionální organizační struktury. Liniová jednotka v tomto případě deleguje některé úkoly na štábní jednotku. Štábní jednotkou může být například marketing, právní oddělení atd. Nevýhodou tedy může být situace, kdy dojde ke vzniku konfrontace mezi linií a štábem nebo, že dojde k nekontrolovanému růstu počtu štábních pracovníků. Výhodou je především blízká spolupráce vedoucích s odborníky.

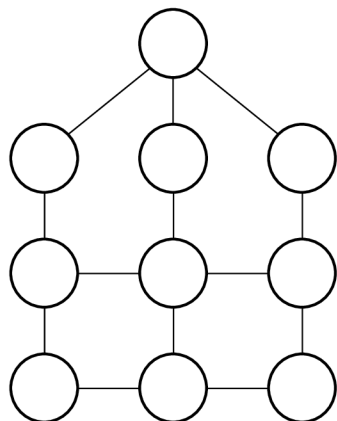
**Obrázek 3** Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle [14]

V případě, že liniově štábní organizační struktura přidá další strukturu, která má za úkol vyřešit konkrétní úkol, pak vzniká maticová organizační struktura, která je zobrazena na obrázku 4. Nevýhodou může být vzájemní nedorozumění mezi jednotlivými útvary a jednotlivými týmy. Podřízení mají více vedoucích a není jasné, kdo je důležitější. Výhodami jsou například vysoká kooperace mezi týmy, zavádění inovativních řešení a snížení rizika vzniku chyb. [15] [16] [14] [17] [18]

**Obrázek 4** Maticová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle [14]

### 3.2.3 Příkazování

Smyslem této činnosti je zajistit plynulý chod organizace, udržet pracovníky v pohybu a jasně definovat úkoly podřízeným pracovníkům. [6] [19]

### 3.2.4 Koordinace

Koordinace je častokrát úzce spojována s organizováním. Jedná se o však o činnost, která se vykonává průběžně a neustále. Skupiny lidí je nutno koordinovat kontinuálně a ve vzájemném porozumění tak, aby splnily společný cíl a nenarušovaly práci ostatních. Cílem koordinace je zajistit věcný, finanční, časový a případně prostorový soulad mezi jednotlivými cíli podniku, jeho částmi, činnostmi či jednotlivými pracovníky. Koordinování probíhá na úrovni strategického a operativního řízení. [20]

### 3.2.5 Kontrola

Kontrola monitoruje a hodnotí vývoj, má vliv na chování uvnitř organizace a snaží se o odstraňování nejistot na všech úrovních.

*„K funkci kontroly a řízení patří jak porovnání výsledků s normami, tak usměrňování průběhu vykonané práce. Dohled či dozor znamená, že jako vedoucí sledujete tým při práci a v případě potřeby jste připraveni konstruktivně zasáhnout.“* [7, s. 124]

Jsou kontrolovány zejména plány a strategie, řízení kvality, výkonnosti, procesy a efektivní využití zdrojů. Díky kontrole můžeme předejít jevům, které nejsou žádány. Manažer může kontrolu provádět přímo, anebo může pověřit vhodnou způsobilou osobu. [21] [8]

Kontrola může být rozlišena do třech druhů:

- Preventivní (někdy též prediktivní) kontrola – Slouží k tomu, aby bylo možné předpovídat možné problémy, které mohou při plnění úkolu nastat. Pokud je vedoucí pracovník dokáže předpovědět, může eliminovat pozdější nutné nápravy.
- Průběžná kontrola – Dochází k ní během zpracování úkolu. Vedoucí v okamžiku vzniku může okamžitě jednat. Průběžná kontrola se řadí k nejpoužívanějším mechanismům.
- Zpětná kontrola – Ve firmách k ní dochází po ukončení aktivity. Zpětná kontrola zhodnotí celý průběh a tím se zjistí, zda plánování vedoucího bylo

dostatečné. Zpětná kontrola je občas prezentována jako motivace, protože zaměstnanci chtějí vědět, zda úkol zpracovali dobře. [22]

### **3.3 Metody řízení**

Každý vedoucí pracovník může být více či méně kooperativní a má mít prostor, díky kterému by mohl svůj přístup odlišit a rozhodovat, zda a jakým způsobem se může na své podřízené spolehnout a do jaké míry důvěřovat jejich kvalitám.

Možnost, o které může vedoucí rozhodovat sám je například metoda řízení výjimkou, řízení delegováním, koučování či řízení znalostí. Mezi další metody řízení patří řízení podle cílů, řízení motivováním, řízení inovací, řízení průlomem a nátlakem a spoustu dalších metod řízení. [5]

#### **3.3.1 Řízení výjimkou**

Jedná se o metodu, kdy podřízení mohou omezeně rozhodovat místo vedoucího. Pokud dojde k odchylce, pracovník se obrátí na svého nadřízeného, ale v případě dennodenních záležitostí rozhoduje pracovník sám, bez vedoucího.

Nadřízený má větší volnost a podřízený větší samostatnost. Tento přístup má i své nevýhody. Mezi ně patří především obtížné stanovení tolerance, kdy může pracovník rozhodovat místo vedoucího a s tím související překročení pravomocí vedoucího. [5]

#### **3.3.2 Delegování**

*„Základem metody je, že se pracovníkům nemusí nic nařizovat, že oni sami mají prostor pro to, zda chtějí či nechtějí úkol zvládnout a nadřízený je pak pouhým koordinátorem, motivátorem a informátorem.“* [5, s. 188]

Delegováním se rozumí přenesení pravomocí a úkolů vedoucího pracovníka na své podřízené. Vedoucímu je ušetřen čas a tím pádem se může soustředit na důležité činnosti. Podřízení jsou motivováni, případně odměňováni a dosahují tak profesního růstu.

Vedoucí musí odhadnout ty správné lidi, kteří jsou spolehliví a mají dostatečné schopnosti a kvalifikaci. Zásadou k delegování je důvěra, kterou vedoucí udělí osobě pověřené včetně odpovídající pravomoci.

Na vybrané deleguje úkoly jako celky, které musí mít předem stanovené podmínky, aby nedošlo k nepřehledné situaci. Vedoucí by úkoly neměl delegovat, pokud se jedná o situace, kdy se rozhoduje o výběru pracovníka, stanovení mzdy či velmi náročné úkoly.

Dlouhodobým cílem vedoucího je delegace úkolu v procesu rozhodování na co nejvíce zaměstnanců. [5] [23] [24]

### 3.3.3 Koučování

Koučování vychází z filozofie, že lidé se rozvíjí v případě, když je jim umožněn maximální prostor pro jejich rozhodování. Jedná se o optimistický směr řízení lidí a má neformální podobu. Vedoucí své podřízené podporuje, naslouchá, přesvědčuje, navrhuje požadovaných směrů, motivuje, klade jim otevřené otázky, radí jim a je vždy k dispozici pro eventuální konzultaci.

Koučovat může jedině ten, kdo má dostatečné odborné znalosti a zkušenosti se zaměstnaneckými či pracovními problémy. Koučování je úspěšné pouze tehdy, když se chce koučovaný dobrovolně rozvíjet a pracovat na sobě.

Hlavní výhodou koučování je fakt, že vedoucími jsou řešení nejbližší i přestože svým koučovaným neříká, jak mají postupovat. [5] [25]

*„Koučink jako řídicí styl a manažerský nástroj spojuje dva důležité úkoly manažera ve vztahu k jeho zaměstnancům – učení a motivační podporu.“ [24, s. 102]*

### 3.3.4 Řízení znalostí

Každý z nás má jedinečné znalosti a zkušenosti. Dovednosti každého z nás jsou subjektivní a k jejich předání může dojít pouze tehdy dovolí-li to jejich nositel. Objevují se skrytě, nedají se vyjádřit a nejsou vrozené nýbrž každý z nás si je utváří sám. Jedná se například o know-how, intuici a emoce každého z nás. Tyto znalosti se nazývají jako tacitní.

Dále existují znalosti explicitní, které jsou vyjádřitelné pomocí slov, obrázků, matematické formule a lze je vyslovit, napsat a hovořit o nich. Jsou dostupné všem anebo určité skupině osob.

Řízení znalostí je strategie, která se snaží o vytvoření spojení tacitních a explicitních zkušeností, aby lidé mohli účinněji provádět různé inovační změny, zlepšovat výkon a dosahovat cílů jiným, mnohdy lepším způsobem. [5] [26] [27] [28]



## 3.4 Vedení

*„Vedení (leadership) znamená inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší.“ [3, s. 378]*

Jedná se o dlouhodobý proces, jehož posláním je ovlivňovat ostatní, aby pracovali dobře či lépe. Důležitou činností při vedení je zajímat se o lidi, motivovat je, porozumět jim, ale také myslet na to, co je pro organizaci důležité.

Vedení je nutností, pokud chce firma vytvářet zisk. Cílem je dosahování výsledků za pomoci svých zaměstnanců. Vedení se týká úkolů ale také potřeb a požadavků zaměstnanců. Mezi schopnosti vedení řadíme především inspirovat pracovníky, zdůvodnění pracovníkům, proč a jak je potřeba něco udělat a přesvědčit je k činnostem, aby byl úkol dokončen. [3] [29] [30]

### 3.4.1 Styly vedení

Ideální představou většiny vedoucích je nejspíše docílit stavu, kdy jeho podřízení podávají adekvátní výkony, navíc jsou iniciativní a snaží se o zlepšení. Každý vedoucí má ale jiný charakter a považuje za správné něco jiného. Někteří preferují, když podřízení včas splní úkoly bez diskusí a někteří vedoucí upřednostňují týmové porady a vzájemnou komunikaci.

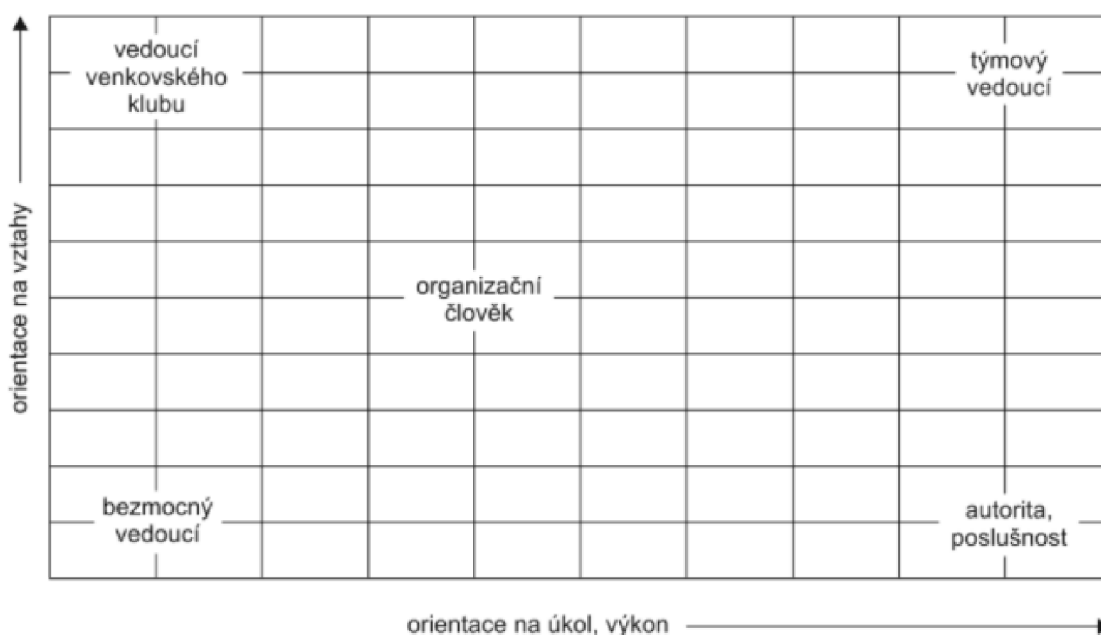
Univerzální návod či styl vedení, jak být nejlepším vedoucím neexistuje. Nikdo se nemůže nutit do stylu vedení, co mu není vlastní. Vždy záleží na osobnosti vedoucího, ale také i na samotných zaměstnancích, na okolnostech a dalších interních a externích podmínkách.

K. Lewin provedl výzkum, kde popsal tři různé typy vedení v organizaci. Stručně řečeno se jedná se o autokratický styl, který se vyznačuje tím, že vedoucí především rozkazuje, demokratický, kdy spolu lidé spolupracují a liberální, kdy vedoucí minimálně dohlíží na své podřízené. [31]

R. Blake a J. Mouton zavedli tzv. Manažerskou mřížku (EN: Managerial Grid), která se používá na hodnocení stylů vedení a patří mezi nejznámější modely manažerského chování. Jedná se o graf, který se skládá ze svislé osy, která se týká sociálního aspektu a je tedy zaměřena na lidi a dále vodorovné osy, která se týká výrobního aspektu a je zaměřena především na zájem o produkci, výkon a vykonávání úkolu. [32] [33]

Manažerská mřížka je zobrazena na obrázku 5. Podle této mřížky se definují čtyři extrémní styly, jejichž pojmenování se v mřížce nachází v krajních rozích. V levém horním rohu se nachází vedoucí venkovského stylu, někdy též označován jako liberální styl řízení. V pravém horním rohu týmový styl. V levém dolním rohu lhostejný styl neboli bezmocný vedoucí a v pravém dolním rohu autoritativní styl vedení, jindy nazýván jako direktivní řízení. Nalevo od středu mřížky se nachází organizační člověk. [5] [34]

**Obrázek 5** Manažerská mřížka



Zdroj [5, s. 180]

#### 3.4.1.1 Vedoucí venkovského stylu

Někdy též nazýván vedoucí spolku zahrádkářů. Tento vedoucí se snaží o to, aby v organizaci byly dobré mezilidské vztahy. Mnohdy se však stává, že se snaží mnohem více udržet dobré vztahy než splnit úkol a dosáhnout tak stanovených cílů.

Tento vedoucí se zajímá o to, jak působí na ostatní a co si o něm podřízení myslí. Záleží mu na přáních svých spolupracovníků a své názory přizpůsobuje co nejvíce skupině, aby dosáhl kolektivní shody a vyhnul se tak konfliktům. [35] [36]

#### 3.4.1.2 Týmový styl

Podle autorů manažerské mřížky se jedná o nejefektivnější styl, jelikož se maximálně soustředí jak na lidi, tak i na výsledky. Výsledků dosahuje skrz oddanost a loajalitu svých zaměstnanců a společně řeší i problémy. Vedoucí je také ochoten naučit se něčemu novému

od svých spolupracovníků. Je tedy otevřený novým myšlenkám, novým situacím a novým pohledům na určitý úkol. Touží, aby se jednotlivci rozvíjeli, a aby naplno využili svůj potenciál. Pokud nastane problém, se svými podřízenými o problému diskutuje a snaží se společně najít řešení. [6] [35] [36] [37]

#### 3.4.1.3 Autokratický styl

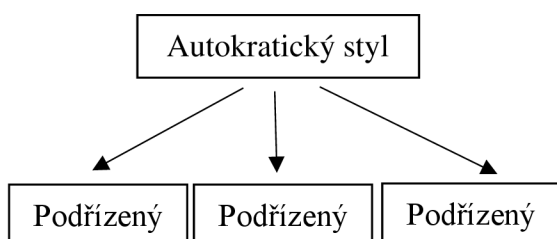
Občas také nazýván jako autoritativní styl nebo direktivní styl. Autokratický styl je odvozen od slova „autokracie“, které pochází z řeckého původu a v překladu znamená samovláda či neomezená vláda jedince. Vedoucí, který vede tímto stylem, mnohdy zakrývá své kvalifikační nedostatky vnějším projevem autokratického jednání.

Vedoucí zde má plnou moc, rozhoduje nad metodami, technikami a podřízení musí plnit jeho přesně definované požadavky. Ze strany podřízených dochází k potlačení kreativity, vlastní iniciativy a jejich motivace klesá.

Vedoucí se neradí s jeho podřízenými a komunikace probíhá především shoda dolů. Tento styl vedení se doporučuje pouze v případě, kdy v organizaci nastává chaos, nouze a je potřeba rychle splnit úkol. K dalšímu využití tohoto stylu může dojít v armádě. [6] [31] [38] [39]

Jiří Plamínek dále píše: „*Direktivní řízení je běžné ve většině českých podniků a státních institucí.*“ [34, s. 134]

**Obrázek 6** Autokratický styl



Zdroj: vlastní zpracování dle [40, s. 236]

Obrázek 6 znázorňuje, že komunikace probíhá jednostranně směrem od vedoucího k podřízenému. Podřízení vykonávají svůj úkol samostatně a nezávisle.

#### 3.4.1.4 Benevolentně autokratický styl

Někdy označován také jako liberálně - autoritativní styl. Autokratická složka vedoucího převládá, ale vedoucí je ochoten o problémech diskutovat s vybranými podřízenými. Vedoucí má jasný cíl, ale snaží se spolupracovat se svými podřízenými a k jejich názorům částečně přihlíží. Působí jako „laskavý manažer“.

Pokud vedoucí podřízenému přidělí určitou pravomoc, nenechá ho rozhodovat samotného, protože celý proces je jím osobně silně kontrolován vedoucím. Podřízení jsou sice zdánlivě pozitivně motivováni, pracují však pod hrozbou trestů či sankcí. [41] [40]

#### 3.4.1.5 Demokratický styl

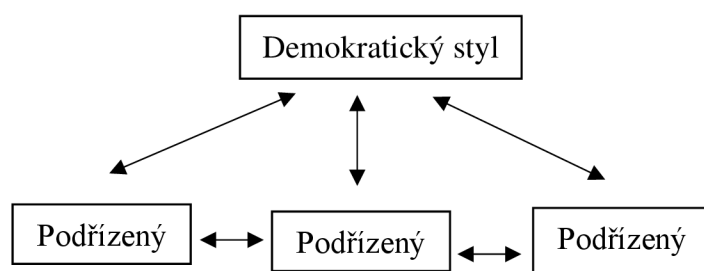
Demokratický styl je odvozen od slova „demokracie“, které pochází z řeckého původu a v překladu znamená doslovně „vláda lidu“. Občas se tento styl vedení nazývá také jako participující, partnerský či kooperativní styl.

Vedoucí považuje své podřízené jako spolupracovníky. Projednává s nimi svá rozhodnutí, snaží se o pochopení jejich připomínek a návrhů na zlepšení, informuje je o stavu uvnitř firmy, formuje důvěrnou atmosféru, diskutují o jednotlivých krocích a společně jako tým vyhledávají různé způsoby řešení problému.

Nadřízený má odpovědnost za výsledky, ale snaží se o motivaci zaměstnanců. Poskytuje jim prostor na osobní tvořivost a aktivitu.

Tento styl se doporučuje například u projektování, marketingových činností apod., kdy může více osobních názorů pomoci k zefektivnění práce. Nevýhodou tohoto stylu může být pomalejší tempo rozhodovacího procesu. [31] [38] [39]

**Obrázek 7** Demokratický styl



Zdroj: vlastní zpracování dle [40, s. 236]

Obrázek 7 znázorňuje, že komunikace probíhá oboustranně mezi vedoucím a podřízeným. Podřízení spolupracují a komunikují o úkolu.

#### 3.4.1.6 Laissez faire styl

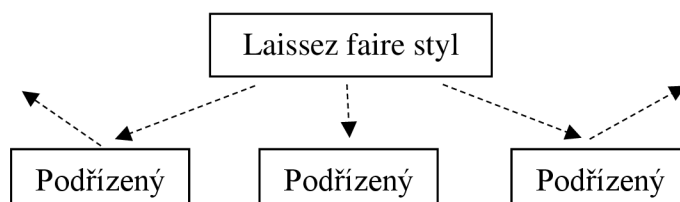
Občas také nazývaný jako liberální, delegující či pasivní styl. Laissez faire je slovo francouzského původu a v doslovném překladu znamená „nechte plynout“. Zpočátku vedoucí stanoví priority a cíle a následně nechá své podřízené, aby řídili průběh své práce zcela sami. V průběhu plnění vedoucí podporuje své podřízené. Do jejich zpracování úkolu jim však nezasahuje, nekritizuje je a ani neprovádí kontroly.

Tento styl vyžaduje vysokou míru profesionality ze strany zaměstnanců. Komunikace probíhá horizontálně mezi všemi zaměstnanci. Zpočátku je vedoucí, který řídí lidi tímto stylem, oblíbený, ale jakmile dojde na situaci, kdy nejsou splněné cíle a vznikne chaos a alibistické prostředí, obrátí se proti němu.

Nevýhodou tohoto stylu je, že někteří zaměstnanci mohou mít pocit osamělosti a pocit ignorace vedoucího. Výsledkem může být nízká produktivita, protože tento styl vedení je spíše pro zaměstnance, kteří vědí přesně jaký je cíl, jak tohoto cíle dosáhnout a jsou sami vysoce motivováni. Často bývá tento styl vedení považován jako ten nejméně vhodný. [6] [31] [38] [39] [34]

Jiří Plamínek ve své knize píše: „*Liberální řízení bývá občas k vidění v neziskovém sektoru.*“ [34, s. 134]

#### **Obrázek 8** Laissez faire styl



Zdroj: vlastní zpracování dle [40, s. 236]

Obrázek 8 znázorňuje, že aktivní komunikace mezi vedoucím a podřízenými neprobíhá.

#### 3.4.1.7 Byrokratický styl

Vedoucí pracovník svojí práci staví na směrnicích, normách a vše je standardizováno. Přijímá nařízení „shora“, které následně předá svým podřízeným. Kontroluje, zda jsou směrnice dodržovány. Pokud nastane problém, řeší se administrativně. V podniku je přesně definovaná hierarchie, příslušné pravomoci a povinnosti zaměstnanců. Jedná se o velmi neosobní styl vedení. Vedoucí pracovník se chová neutrálně ale je ke všem spravedlivý. [42]

### 3.5 Rozdíl mezi řízením a vedením

*„Problém spočívá v tom, že vedení zahrnuje řízení a řízení zahrnuje vedení, takže je obtížné vedení a řízení oddělit.“ [3, s. 378]*

Dle A. Zaleznika a P. Kottera jsou podstatnými znaky vedení: chuť změny, samostatná iniciativa, aktivní osobnost, rozhodování za rizika a motivace lidí. Klíčovými výrazy charakterizující řízení jsou: organizování, autorita, postup, ucelený řád, plánování, rozdělování zdrojů, rozumnost, kontrola, odpor k jednání za rizika. [43] [44]

*„Role manažera je spojena s formální autoritou, kterou mu organizace jeho pozicí propůjčuje. Vůdcem se v organizaci může stát jakákoliv osoba, bez ohledu na její formální pozici, která je silou své osobnosti schopna získávat a mobilizovat ostatní k tomu, aby dobrovolně sledovali její cíle.“ [24, s. 108]*

Kets de Vries (2010) uvádí možné odlišení leadershipu neboli vedení od managementu neboli řízení. Řízení se především týká aktivit, které se dějí aktuálně, tedy probíhají v přítomnosti. Vedení je ve srovnání s řízením soustředěné na budoucnost. Vedení ovlivňuje zejména charisma vedoucího a jeho vliv na ostatní. V případě vedení se vedoucí snaží o interakci co největšího množství zaměstnanců z důvodu motivace, inspirace a rozvoje ostatních. [44]

Armstrong ve své knize cituje Zaleznika a Kottera, kteří rozlišují tyto dva pojmy.

**Tabulka 1** Rozdíly mezi řízením a vedením

<b>Řízení znamená:</b>	<b>Vedení znamená:</b>
Důraz na racionalitu a kontrolu	Otevřenost novým možnostem
Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky	Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.
Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelných jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami	Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí
Podřízení úzce zaměřených účelům	Vizualizaci (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci
Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.	Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem
Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci	Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.

Zdroj: vlastní zpracování dle [45, s. 18]

### 3.6 Rozdíl mezi lídrem a manažerem

*„Úkolem manažera je zajistit, aby cíle, které definoval lídr, byly prostřednictvím zaměstnanců dosaženy.“ [29, s. 21]*

Je třeba rozdělit také nositele řízení a vedení. Vodáček a Vodáčková uvádějí, že řízení reprezentuje manažer a vedení vůdce nebo lídr. [46]

Role lídra je tvořit strategie a dále strategii co nejlépe prodat. Lídr má jasný cíl a určuje směr, který chce dodržet, aby mohl danou vizi realizovat. Lídři si zakládají na důvěře ve své vlastní schopnosti, jdou si za svým cílem, dominují nad ostatními a jejich následovatelé k nim cítí obdiv a následují je s nadšením. Lídři se snaží své úkoly delegovat na ostatní a věří v potencial svých zaměstnanců. [29] [1] [6] [44] [47]

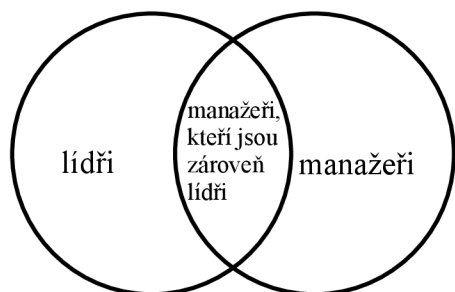
Armstrong sděluje *„Někdy se říká, že lídři se spíše rodí, než tvoří“* [3, s. 380].

Role manažera je zejména řídit úkoly, řídit organizaci, řídit procesy spojené s fungováním organizace, řízení rozpočtu a řídit projekty, které jsou v jeho kompetenci. Manažer by nejraději vše řídit sám a měl vše pod svojí kontrolou. [29] [44]

„Srovnáme-li pojem manager a leader prostřednictvím slov W.Bennise, psychologa, který dělal poradce čtyřem americkým prezidentům, tak manažeři dělají věci správně (effectiveness) a lídři dělají správné věci (efficiency).“ [5, s. 174]

Kratochvíl popisuje „dělání věcí správně“ zejména jako rutinní práce. Jedná se například o efektivní nakládání s daty, s materiály, organizace přijímacího řízení, vypracování výkazů atd. Vedení definuje jako „schopnost vybrat správné činnosti, které nám zabezpečí prosperitu.“ [48, s. 35] Jedná se o aktivity jako například rozhodování o prioritách, o investicích, strategie atd. [48]

**Obrázek 9** Překrytí lídra a manažera



Zdroj: vlastní zpracování dle [49, s. 50]

Na obrázku 9 je možné vidět rozložení lídrů a manažerů. Z grafiky autora O’Neilla vyplývá, že existuje stále málo manažerů, kteří by zároveň byli lídři. Každý z vedoucích má sklon buď k řízení, anebo vedení. Jedná se o zcela přirozenou situaci, protože vždy záleží na charakteru, temperamentu, prostředí, ve kterém se nachází a zaměstnancích, se kterými spolupracuje.

Britský teoretik vedení John Adair měl velmi obdobný pohled na rozdíly mezi manažery a lídry jako O’Neill. Domnívá se, že tyto přístupy jsou zcela odlišné, ale v určitých aspektech se vzájemně překrývají. Manažery a lídry popisuje následovně:

- lídři usilují o reorganizaci, záměnu, reformu či alternativy a manažeři řídí organizaci tradičním osvědčeným způsobem a spíše se drží nějakého řádu,
- lídři jsou nenahraditelní a nepostradatelní, manažeři jsou významní,
- leadership je dovednost, management je věda spjatá s empirií. [50]



L. Vuskane ve své práci definuje charakteristická přídavná jména u manažerů a lídrů následovně:

**Tabulka 2** Rozdíly mezi charakteristickými vlastnostmi manažera a lídra

<b>Manažer</b>	<b>Lídr</b>
Racionální	Vizionář
Poradenský	Vášnivý
Trvalý	Tvůrčí
Řešitel problémů	Pružný
Tuhý	Inspirující
Analytický	Inovační
Strukturovaný	Odvážný
Poradní	Imaginativní
Autoritativní	Pokusný
Stabilizační	Nezávislý
Soustřeďuje poznatky	Sdílení poznatků

Vlastní zpracování dle: [51, s. 6]

Hiebert a Klatt ve své encyklopedii (2001) zobrazují tabulku, ve které definují rozdílnost manažerů a lídrů. Vyzdvihují také, že mezi nimi existuje určitá rovnováha a oba jsou potřební v organizaci.

**Tabulka 3** Rozdíly mezi manažerem a lídrem

<b>Manažer</b>	<b>Lídr</b>
Úspěch je založen na předvídatelnosti	Úspěch je založen na inovaci a adaptaci
Úkoly	Vize a hodnoty
Plány	Energie
Stanovené vize	Živé, vlastní vize
Dělat věci správně	Dělat správné věci
Měřitelnost aktivit	Měřitelnost výsledků
Krátkodobé zaměření se	Dlouhodobá orientace
Analýzy, racionalita	Systemy, intuitivnost
Kontrola	Inspirace, koučování, tvorba nových cest
Jeden ideální styl	Role a styly zaměřené na situaci
Techniky	Principy
Kontrola kvality	Každý je zodpovědný za kvalitu
Zahleděný do sebe	Zaměřený na zákazníka
Individuální snaha o odměnu	Týmové snahy a odměny
Manažer to ví nejlépe	Všichni dohromady to ví nejlépe
Osobní úspěch	Kolektivní úspěch

Vlastní zpracování dle [52, s. 5]

### 3.7 Pracovní tým

J. Urban charakterizuje tým jako pracovní skupinu následovně: „*Optimálně fungující tým můžeme definovat jako malou skupinu lidí s doplňujícími se schopnostmi a dovednostmi, kteří společným postupem a pomocí jasně definovaných úkolů směřují k cíli, za jehož splnění jsou společně odpovědní.*“ [24, s. 194]

G. Wiendieck definuje několik dalších společných znaků týmů. Tým je rozdělen podle funkcí, snaží se sjednotit své názory, drží pospolu a vztahy mezi členy týmu jsou intenzivní. [53]

Každý tým by měl být složen z členů, kteří mají různé znalosti a schopnosti. Tím může každý může přispět svým individuálním dílem odbornosti. Členové týmu si jsou rovni a jsou podřízeni svému vedoucímu, který je k vedení lidí dostatečně vyškolen, nebo má přijatelné zkušenosti. Vedoucí týmu nemusí být nadřizený členům skupiny, ale zpravidla má kompetence stanovovat pokyny. Skupina zpravidla není homogenní – skládá se z různého genderového složení, různého věku, různých praktických a kvalifikačních předpokladů apod.

M. Mikuláščík (2015) uvádí několik faktorů, které ovlivňují výkonnost skupiny. Záleží na velikosti skupiny, soudržnosti, homogenitě, flexibilitě, pevnosti, stabilitě, autonomii skupiny a spoustě dalších jiných faktorů.

Pracovní týmy mají jasný účel a cíl, který dává skupině směr a motivuje je. Mezi hlavní výhody vzniku týmu patří časová úspornost a společná odpovědnost. Vedoucí definuje úkol a čím větší je míra kooperace týmu, tím rychleji bývá úkol splněn. V případě absence pracovníků, tým spolupracuje a spoléhá se na oboustranné zastoupení.

V pracovních skupinách také často vznikají neformální vztahy. Jedná se například o sdělování zážitků, diskutování názorů, utváření přátelství atd. Tyto aktivity nejsou v rozporu s pracovními činnostmi a celkově působí pozitivně na efektivitu a pracovní výkonnost, jelikož dochází k psychické vyrovnanosti. Nesmí však dojít k převažování neformálních vztahů nad pracovní aktivitou. [5] [24] [54]

Pracovní skupina je vytvořena organizací či vedením a mezi její hlavní funkce patří plnění komplikovaných úkolů, komunikace mezi členy týmu, přijímání nových členů, usnadňuje uvádění spletitého rozhodnutí atd.

Hlavní úkoly vedoucího týmu jsou:

- stanovit cíle,
- poskytovat nezbytné informace,
- zajišťovat zdroje a další podmínky pro výkon práce
- v případě komunikačních problémů mezi týmy nebo jeho členy situaci řešit,
- při řešení problémů pomoci týmů,
- rozvíjet schopnosti členů,
- v případě potřeby vystupovat jako kouč [55]

### **3.8 Faktory ovlivňující styl vedení**

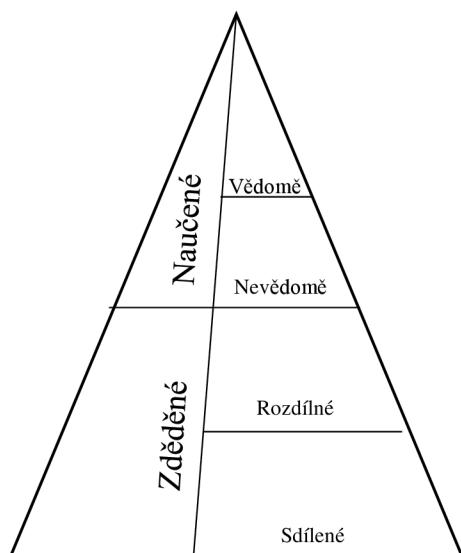
#### **3.8.1 Osobnost vedoucího**

*„Osobnost je celek duševního života člověka. Pojmem osobnost označujeme vždy konkrétního člověka se všemi jeho duševními a jinými vlastnostmi.“ [56]*

Osobnost vedoucího pracovníka je jeden z nejdůležitějších faktorů, které určují výkonnost vedeného týmu. Tým skládající se z expertů, ale bez efektivního vedoucího zpravidla nemůže obstát v dnešním konkurenčním trhu. Vedoucí by měl být člověk, který má spoustu zkušeností, znalostí a vlastností, které jsou důležité pro vedení lidí. To ovšem neznamená, že s vynikajícím vedoucím přichází automaticky i úspěch. [57]

Většina odborných publikací uvádí dvě základní skupiny, které mohou působit na vývoj osobnosti. Jedná se o vnitřní neboli biologické faktory a vnější faktory, které jsou zejména sociální. [58]

**Obrázek 10** Pyramida osobnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle [34, s. 69]

Aby byl dobře pochopen obrázek č.7 je nutno rozlišit dvě skupiny lidských vlastností. Jedná se o vlastnosti zděděné a vlastnosti naučené. Zděděné se dále rozlišují na sdílené vlastnosti a rozdílné vlastnosti. Naučené vlastnosti mají podkategorie vlastností nevědomých a vlastností vědomých.

Zděděné neboli vrozené vlastnosti, získá každá z nás genetickou výbavou po svých rodičích a projevují se především nevědomě. Během života lidé zažívají různé situace, díky kterým se naučí jednotlivé vzorce chování. Toto chování se učíme a rozvíjí se po celý náš život.

Učit se můžeme také vědomě tím, že se např. vzděláváme. Jedná se o výsledek našeho vědomého úsilí. Sdílené zděděné vlastnosti má každý z nás stejné. Obecně víme, jak se starat o dítě, v případě nebezpečí má každý z nás pud sebezáchovy a hlavním cílem je přežít. Rozdílné zděděné vlastnosti se projevují především v situacích, kdy jednáme za rizika a nejistoty. [34]

*„Orientace v lidské osobnosti je důležitá i při vedení lidí – je třeba vědět, která vrstva lidské osobnosti právě ovládá člověka, od něhož potřebujeme určité chování.“ [34, s. 68]*

### 3.8.2 Vlastnosti úspěšného vedoucího

Definovat ideálního a úspěšného vedoucího není jednoduché, obecně lze však určit specifické osobnostní vlastnosti, které by měl vedoucí mít. Podle J. Lojdy je zapotřebí soustředit se na tři základní kategorie, díky kterým můžeme objektivně srovnávat. [59]

Jedná se o kategorie:

- *Jaký člověk je a jak se projevuje (jedná se o jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament).*
- *Co člověk umí (jeho znalosti, dovednosti a kompetence).*
- *Co člověk chce a kam směřuje (osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje).* [59, s. 10]

J. S. Livingston definoval tři předpoklady, které by měl mít manažer, pokud chce být úspěšný. Jedná se o:

- Nadšení řídit ostatní lidí. Vedoucí, kteří chtějí řídit své podřízené a mají z toho vnitřní uspokojení a jsou úspěšní ve svém oboru. K tomu, aby vedoucí inspiroval své podřízené, je nutné umět zaujmout pozornost a vést ostatní k tomu, aby vedoucího následovali, jinými slovy, je třeba být charismatický.
- Znalost a potřeba autority. Prvotřídní manažeři vědí, že nemohou spoléhat pouze na své znalosti, zkušenosti a diplom, který získali na vysoké školy. Musí si také umět vybudovat respekt a autoritu u ostatních.
- Empatie. Nejenom schopnost vcítit se do svých podřízených a brát v potaz jejich aktuální situace, ale také pochopit myšlení konkurenta na trhu, je důležité pro úspěšné fungování celé firmy. Zdrojem informací může být schránka na náměty, anketa mezi zaměstnanci atd. Je důležité někdy přestat mluvit a naučit se poslouchat. [60] [61]

M. Mikuláščík (2015) zmiňuje ještě několik dalších charakteristických vlastností, které jsou nezbytné pro kvalitní manažerskou práci. Jedná se například o:

- být odolný vůči stresu,
- být vitální,
- být kreativní, mít fantazii a u ostatních podporovat představivost,
- mít smysl pro humor,
- být podnikavý,

- být přesný,
- umět se učit z vlastních chyb a neopakovat je,
- umět vyhmátnout příležitost,
- dokázat šetřit se svým časem i časem ostatních,
- mít zdravé sebevědomí, starat se o sebe, rozvíjet se a spoustu dalších. [5]

K sestavení ideálního vedoucího nám literatura vymezuje několik atributů. Mezi základní schopnosti vedoucího pracovníka patří: odborné schopnosti, metodické a procesní schopnosti, sociálně komunikační schopnosti, schopnost integrace a schopnosti sebeřízení. [30]

**Obrázek 11** Složky manažerských schopností



Zdroj: Vlastní zpracování dle [30, s. 17]

Odborné schopnosti jsou u vedoucích předpokladem. Vedoucí musí být vzdělaný ve svém oboru. Musí také umět správně řídit lidi a být jím příkladem. Je samozřejmé, že čím výše je vedoucí v hierarchii vedoucích, tím složitější úkoly budou, k tomu je potřeba dostatečná kompetentnost.

Metodické a procesní schopnosti úzce souvisejí s první kapitolou této práce. Aby byl vedoucí úspěšný musí bezprostředně znát cíl a jakým způsobem k tomuto cíli dojít. Za pomoci správného a efektivního plánování s dostatkem zdrojů, organizování a řízení úkolu, bude úkol splněn.

Sociálně-komunikační schopnosti souvisí s empatií a celkovému porozumění lidí. Pokud vedoucí nebude rozumět potřebám svých podřízeným, tým nebude úspěšný. Je nutné

pochopit jedinečnost osob a najít cestu k úspěchu, která se nachází uprostřed všech typů chování.

Schopnost integrace vedoucího znamená spojit několik funkcí, činností, znalostí dohromady, aby mohl být produkt dostupný na trhu. Například spisovatel, který napíše knihu, nemůže očekávat, že se jeho titul objeví ve výloze knihkupectví, aniž by neoslovil nakladatelství. Je třeba spojení odborníků z různých odvětví, aby mohl produkt vzniknout a cíl byl splněn.

Schopnost sebeřízení u vedoucího pracovníka se týká time managementu, organizace práce, stanovení priorit, cílů atd. Vedoucí musí znát svoji hodnotu a adekvátně s ní nakládat. Kdo úkol vykoná, jak ho vykoná, proč ho vykoná a na spoustu dalších otázek musí mít vedoucí pracovník odpověď. [30]

*„Zkušený loďní kapitán si nestěžuje, odkud vane vítr, ale přijímá odpovědnost za to, jak nastaví plachtu.“ [30, s. 17]*

### **3.8.3 Role vedoucího pracovníka v organizaci**

Vedoucí pracovník je osoba, která je zodpovědná za chod a řízení svěřené organizace. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, vedoucí pracovník má přirozenou autoritu, příslušné znalosti, zkušenosti, dovednosti a jeho práce řízení lidí ho naplňuje a ostatní inspiruje.

Již od pradávna vznikají podniky různých druhů, ale zpravidla mají jedno společné. Zpočátku se jedná o malé podniky, které mohou mít i jednoho zaměstnance, jenž se stará o vše. Postupem času se podniky s úspěchem zvětšují a jedinec musí najmout další a další pracovníky, z důvodu nedostatečného zabezpečení časových či kvalifikačních zdrojů pro splnění daného úkolu či cíle.

Tato skutečnost a spousta dalších činitelů vede k tomu, že jedinec, který je na začátku vlastníkem, zaměstnancem a manažerem musí postupně předávat kompetence jiným, a tak vznikají nové samostatné funkce. Vlastník si najímá podřízené, které mají pravomoci v rozhodování a mohou vlastníka zastupovat. Těmito podřízenými jsou vedoucí pracovníci, pokud to velikost podniku vyžaduje. [6]

Každý vedoucí pracuje v prostředí, které je vždy jiné a náplň práce se v různých firmách bude odlišovat. Existuje ale několik činností, které musí každý manažer na téměř denní bázi vykonávat. Jedná se o aktivity:

- stanovení cílů a dílčích cílů,
- určení činností, které jsou nutné k dosažení cílů,
- práce zahrnující určitá rizika,
- odpovědnost za výsledky,
- zhotovení organizační struktury,
- komunikace a práce s lidmi. [2]

V první části této bakalářské práce bylo popsáno několik činností, které má správný vedoucí dělat, aby dosáhl úspěchu. H. Fayol definoval přístup, kterými odpovídal na otázku „Co má dělat vedoucí pracovník?“ a odpovědí je správné plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování.

Tato kapitola je zabývá přístupem H. Mintzberga, který se soustředil na odpověď na otázku „Jak to má vedoucí pracovník dělat?“. Jeho výzkum spočíval v tom, že se zaměřil na pět různých firem a na základě toho stanovil tři skupiny rolí vedoucích: interpersonální, informační a rozhodovací činnosti. [62]

Interpersonální aktivity představují aktivity, které zahrnují práci s lidmi a cílí tedy k mezilidským vztahům. Do této kategorie spadají:

- Představitel – Reprezentuje organizaci nebo konkrétního útvaru navenek. Jedná se o situace, kdy vedoucí zahajuje nový provoz, účastní se ceremoniálu, setkává se s novými pracovníky atd. Svoji přítomností u těchto důležitých okamžiků dává najevo, že se o firmu zajímá. Smyslem je budování a rozvoj sociálních vazeb s okolím.
- Vedoucí – Vystupuje ve vztahu k podřízeným. Podřízené je nutno koordinovat tak, aby bylo dosaženo cílů podniku. Je s tím spojena komunikace, motivace, kontrola, ale i hodnocení výsledků. Snaží se o osobní rozvoj svých zaměstnanců a hledá jejich silné a slabé stránky.
- Spojovatel – Udržuje vztahy uvnitř organizace ale i mimo organizaci. Vedoucí pracovník musí komunikovat s jinými vedoucími a také musí komunikovat



s odběrateli či dodavateli. Jedná se informační a komunikační centrum, kde se shromažďují všechny potřebné informace.

Vedoucí v rámci interpersonálních aktivit získá informace, které nějakým způsobem zpracovává a šíří dále. Do této kategorie spadají informační aktivity:

- Pozorovatel – Vedoucí musí vyhledávat a následně analyzovat aktuální interní i externí informace o podniku. Informace získává prostřednictvím porad, rozhovorů, recepce apod.
- Šířitel – Informace, které vedoucí získá zvenčí firmy, musí následně šířit mezi své kolegy, z důvodu důležitosti pro jejich výkon práce.
- Mluvčí – Informace získané uvnitř firmy předává směrem ven - tedy informace pro klienty, dodavatele, případně další zainteresované strany.

Role interpersonální a informační jsou pro fungování důležité, nicméně samotné rozhodování patří k nejzásadnějším povinnostem vedoucího pracovníka. Rozhodování dle Mintzberga probíhá pomocí následujících aktivit:

- Podnikatel (iniciátor) – Role vedoucího je vymyšlení a realizace nových postupů, metod a nových technologií, aby byla zvýšená efektivita a podnik se rozvíjel. Cílem je také umět předpovídat budoucí potřeby klientů a umět na ně správným způsobem reagovat. Vedoucí iniciuje nové způsoby a rozhoduje o tom, zda bude zavedena změna, kdy, kde, jakým způsobem a kým bude realizována.
- Řešitel problémů – K odchýlkám a problémům v provozu dochází často. Role řešitele problémů je napravit negativní působení, které může vzniknout uvnitř či mimo organizaci. Na vznik nevyžádaných událostí je nutno rychle reagovat a uvést vše do normálního stavu.
- Alokátor zdrojů – Rozdělování omezených zdrojů, jakým mohou být peníze, zaměstnanci, čas, technické vybavení, zázemí atd. Cílem je hospodařit takovým způsobem, aby byly maximálně a efektivně využity všechny dostupné zdroje. Vedoucí musí zjistit, zda je například výhodnější najmout nové agenturní zaměstnance, brigádníky nebo uhradit stávajícím zaměstnancům přesčasy.
- Vyjednavač – Vedoucí vstupuje do jednání s ostatními útvary nebo jinými organizacemi a cílem je získání výhod pro sebe nebo celou organizaci. Může se jednat o kolegy, dodavatele, odběratele, státní správu atd. Jedná tedy se všemi interními i externími zainteresovanými subjekty. [8] [62]

### 3.8.4 Typy vedoucích

Obvykle se vedoucí pracovníci dělí na tři úrovně:

1. Vrcholoví vedoucí – jedná se o nejdůležitější složku organizace a také nejméně početnou skupinu. Právě na nich závisí finální výsledky. Korigují celý proces a obecně řečeno nesou odpovědnost za přijímání a realizaci všech příslušných rozhodnutí. Mnohdy se jedná o přímé vlastníky firmy anebo o přímé podřízené vlastníků. Dále do této kategorie patří například generální, finanční nebo personální ředitel.
2. Střední a linioví vedoucí – jedná se o velmi početnou skupinu, která se soustředí již na konkrétní činnosti. Vedou zaměstnance při každodenním plnění úkolu, kontrolují jejich činnosti a popřípadě napravují chyby, které mohou vzniknout. Příkladem této úrovně je například stavbyvedoucí, vedoucí provozu nebo vedoucí oddělení. [8]
3. První linie – Zodpovědnost těchto vedoucích je na úrovni, která je nejmenší v oblasti organizačních jednotek. Příkladem je správce budovy, vedoucí skladu, vedoucí účtárny. [63] [64]

## 3.9 Multikulturní prostředí v nadnárodních korporacích

Poslední roky stále více lidí pracuje v zemích, které nejsou jejich rodné a vzniká tím spolupráce mezi lidmi z odlišných národních kultur. Porozumění, respektování a využití předností lidí z jiných kultur se v současné době stává jedním z klíčových vlastností úspěšných vedoucích. Tato schopnost vedoucích bývá pojmenována jako řízení kulturní různorodosti.

A. Heywood popisuje multikulturní prostředí jako takové místo, kde se propojí kultury, jichž je jedinec součástí s kulturami, jichž členem jedinec není. Společně pak v tomto prostředí žijí.

Rozdílnost národních kultur ve způsobu řízení i výkonu práce existuje. Jedná se o rozdíly například v rozhodování, důrazu na samostatnost či týmovou práci, způsob motivování, odměňování, profesionálního růstu a s tím související povýšení, přijímání a propouštění zaměstnanců. [55]

V knize *Organizační chování* je psáno: „*Nové technologie umožňují integrované výrobní a projekční procesy, aby produkty mohly být upravovány dle přání zákazníků, a je*

*možné nacházet konkurenční výhody prostřednictvím regionální výroby, což podporuje nárůst mezinárodního obchodu.*“ [65, s. 209]

Výrazný trend interakce jednotlivých národních kultur pracovníků je u podniků, které podnikají v oblasti IT.

Pokud se skládá tým z lidí odlišných národností musí být při vedení jednoduché a musí být jasně stanovené pokyny pro výkon práce.

*„Hodnotami, které je třeba ve všech směrech respektovat, je otevřenost myšlenkám, zbavení se konformity, povinnost zdokonalovat se, zapojovat se do dění v rámci týmu, schopnost povzbuzovat ostatní ke vzájemnému vytyčování inovativních cílů a tvorba globálních řešitelských struktur (týmů i dílčích skupin v jejich rámci).“* [47, s. 51]

Firmy v současnosti považují existenci multikulturality a odlišnosti v pracovním prostředí jako značnou výhodu. Mezi další výhody patří pak například heterogenita v rozhodování, rychlejší a levnější reagování na změny a náhled na marketing.

Mezi největší nevýhodu může být etnocentrismus. Ten spočívá v tom, že jedinci jsou přesvědčeni o nadřazenosti vlastní kultury nad ostatními. Šroněk (2000) dále zmiňuje kulturní šok, který vzniká při konfrontaci s odlišným prostředím. Další nevýhody mohou být: pocit nejistoty, ztráta sebedůvěry, ztráta přátel patří mezi projevy kulturního šoku. [66] [67] [68]

Nadnárodní společnosti musí od svého vzniku brát v potaz jednak individuální potřeby pracovníků, ale také akceptaci kulturní a národní jedinečnosti. Konkrétně pak náboženskou orientaci, politickou orientaci, kulturní zvyky a tradice mezi prodejci a klienty, ale také mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Pro úspěšné řízení firmy s multikulturním prostředím jsou potřeba tyto dovednosti:

- porozumět kulturním normám,
- naučit se specifika kultury, dokázat mezi nimi posoudit rozdíly,
- změny implementovat citlivě, s ohledem na cizí prostředí
- znalost cizích jazyků,
- otevřená osobnost bez předsudků,
- umět se přizpůsobit novým situacím a umět pracovat v mezinárodním týmu. [69] [70]

### 3.9.1 Interkulturní aspekty pracovníků ze Spojených států amerických

Američané jsou přesvědčení o tom, že každý má rovnocennou šanci na úspěch neboli tvrdá práce přinese úspěch. Považují nezdvořilé rozkazy a proto používají nepřímé způsoby vyjádření („Do you think you could get that report ready by Friday?“ - „Myslíš, že by mohl být hotový ten report do pátku?“).

Vedení je stavěno na vymezení cílů, dílčích cílů a kritériem hodnocení je dosažená míra a efektivita splnění cíle.

Zásady říkají: Optimismus je módní. Kritický člověk je považován za šourala a s takovým člověkem se málokdo chce bavit. Pokud člověk věří v dobrou budoucnost pravděpodobnost reálného splnění je výrazně zvýšena.

U Američanů je typické neplánovat nejmenší detaily, často je na trh uveden výrobek, který očima ostatních nemusí být dostatečně dodělaný a způsobilý. V případě jakýchkoliv vzniklých potíží, jsou preferovány jiné způsoby řešení místo debatování o příčině vzniku problému. Přístup tzn. trail and error approach, tzn. cesta pokusu a omylu, patří mezi charakteristické pro Američany při vývoji nebo řešení problémů. Evropanům tento přístup nemusí vyhovovat, nicméně je zapotřebí pozitivně hodnotit příspěvek k rozvoji kreativity a spontánnosti.

Soutěžení je součástí jejich pracovních i osobních životů, protože vedou k nejlepším výsledkům. Většinou je známá fráze „Zaměstnanec měsíce“. Američani velmi rádi ostatní odměňují a chválí. V případě nesouhlasu nebo negativní reakce reagují velmi emotivně a střetu přikládají velkou váhu. Typické jsou pro ně sliby, které zřídka kdy berou závazně.

S každým rádi navazují kontakt a snaží se být ve společnosti oblíbení, obdivováni, uznáváni a snaží se tak o nepřetržitou přátelskou atmosféru. Konverzace spočívá v tzv. „small talk“, kdy si prohodí pár slov. Intimní témata jsou pro ně tabu a nechávají si je pouze pro pár jedinců ve svém životě.

Manažeři často poskytují tzv. „feedback“ neboli zpětnou vazbu, kdy své podřízené neustále chválí, a to i za činnosti, které tvoří jeho náplň práce a jsou tak zcela běžné a očekávané.

„Sexual harassment“ neboli sexuální obtěžování jakéhokoliv druhu je pro Američany nepřijatelné a vysoce pokutováno. Fyzický kontakt a doteky, poznámky o oblečení a vzhledu nejsou akceptovány. [71]

### **3.9.2 Rozdíl v pojetí vedení a řízení v USA a Evropě**

Každá národnost má v jistých směrech odlišné chování. A tak tomu je i u vedoucích pracovníků na vrcholových pozicích. Výjimky existují, ale skupina britských výzkumníků odhalila charakteristické odlišnosti amerických a evropských vedoucích.

Pro evropské vedoucí je typické se při rozhodování poradit se svými podřízenými. Nemusí to být ani z důvodu, že by vedoucí nevěděl, jak má postupovat, ale spíše očekává od rad ostatních, odlišný úhel pohledu, které mu pomůžou pomoci lépe pochopit problém a následně reagovat adekvátnějším způsobem. V Americe vedoucí přemýšlí trochu jinak. Rozhodují sami, protože si myslí, že se to od nich očekává. Myslí si, že jsou placeni od toho, aby vedli lidi. Pokud si svého vedoucího vybrali tak s jeho rozhodnutím musí souhlasit, protože mu dali odpovědnost a pravomoci.

V případě problému si Evropané rádi stěžují a méně se zabývají příčinami vzniku konfliktu. Američané údajně situaci zkoumají a snaží se hledat záležitosti, které je třeba změnit, aby k problémům nedocházelo a předcházelo se jejich vzniku

Evropané pečují především o svůj tým, starají se o blaho lidí a snaží se je motivovat a inspirovat. Američané se starají hlavně o svého vedoucího.

V případě provádění změn nahlíží Evropané do minulosti, Američané uskutečňující převratná a inovativní rozhodování.

Američany zajímá cíl a výsledek, Evropané věnují pozornost celému postupu. [48]

Dle podnikatelky G. D. Smith, která je jednou ze světových HR manažerek, lídr v západních zemích představuje zejména roli motivátora, evropský vedoucí zastupuje především roli kontrolora. V USA prý funguje home office neboli práce z domova. Postkomunistická Evropa se řídí především heslem „důvěřuj ale prověřuj“.

P. Pouchlý, profesor přednášející na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Praze tvrdí, že pokud se američtí vedoucí nachází v oblasti, která je jejich slabinou, jsou schopnější o tomto problému otevřeně a konstruktivněji hovořit. Evropští vedoucí se situacím vyhýbají a cítí se zranitelní.

P. Vrzáček, učitel fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy, odůvodňuje problém českých vedoucích tím, že český vzdělávací systém prošel totalitou, a proto mají tito studenti nízké ambice. [72]

## 4 Metodika

Jako nástroj zkoumání rozdílů byl vybrán kvantitativní výzkum, který se zaměřuje na popis konkrétního jevu v podniku. Hlavní výhodou kvantitativního výzkumu patří jednodušší zhodnocení výsledků, protože respondenti vybírají z předem sestavených možností. [73]

*„Když něco nemůžete změřit, nemůžete to ani řídit.“* Tento výrok P. Drucker vysvětluje tak, že pokud chce být podnik úspěšný, musí jednotka zavést postup, jenž je založen na kvantifikovatelných faktech. Tato měřitelná fakta mohou být následně spravedlivým způsobem porovnávána.<sup>1</sup>

Dotazník byl zaslán vedoucímu a jeho podřízeným. Vedoucí obdržel dotazy týkající se jeho stylu vedení a řízení. Podřízení vyplňovali dotazy týkající se vedoucího stylu vedení a řízení.

Dotazníky nebyly zaslány pracovníkům, kteří vykonávají svoji činnost mimo Českou republiku, dále kontraktorům, tj. osobám samostatně výdělečně činným a ženám či mužům na mateřské dovolené. Důvodem je nepravidelné plnění úkolů, které by mohly výsledek zkreslit.

Pomocí přesně definovaných odpovědí a stejných otázek jak pro vedoucího, a i pro jeho podřízené, je možné kvantifikovat rozdílnost pohledů.

Hodnocení je provedeno na základě získaných dat a poté pomocí výpočetní metody dle pana inženýra A. Traxlera, CSc.

---

<sup>1</sup> Zdroj: <https://azcitaty.cz/peter-drucker/1707/>

## 4.1 Charakteristika stylu řízení a vedení

Pro charakteristiku jednotlivých stylů řízení je použit model, kdy je porovnáváno zaměření řídicího pracovníka na úkol (osa Y) a na zájem o lidi (osa X).

**Tabulka 4** Dotaz pro vedoucího týkající jeho zájem o úkol – osa Y

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

Vlastní zpracování dle vedoucího práce

**Tabulka 5** Dotaz pro vedoucího týkající se jeho zájmu o lidi – osa X

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

Vlastní zpracování dle vedoucího práce



**Tabulka 6** Dotaz pro podřízené týkající se zájmu vedoucího o úkol – osa Y

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

Vlastní zpracování dle vedoucího práce

**Tabulka 7** Dotaz pro podřízené týkající se zájmu vedoucího o lidi – osa X

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

Vlastní zpracování dle vedoucího práce

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

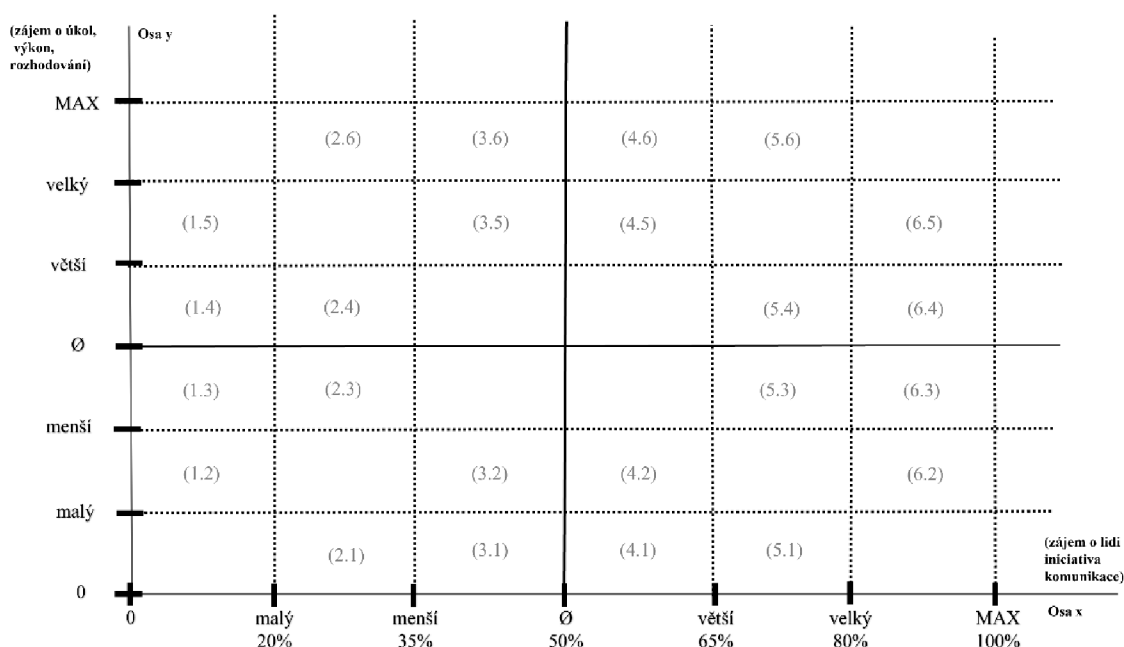
Protože budou zjišťovány uvedené zájmy (výkon, lidi) na vyšší rozlišovací úrovni, budou mít otázky a odpovědi různý obsah, ale bude zachována šesti škálová stupnice na ose X i na ose Y. Společným jmenovatelem odpovědí bude míra plnění zjišťovaného parametru

k maximálně dosažitelné hodnotě a bude vyjádřena v procentech (maximální šestý stupeň škály bude 100 %).

Hodnoty šestistupňové škály vyjádřené v procentech jsou znázorněny na obrázku 12. Všechny odpovědi v tabulkách, ve kterých jsou detailně zaznamenány odpovědi pracovníků, jsou v uvedené v procentech.

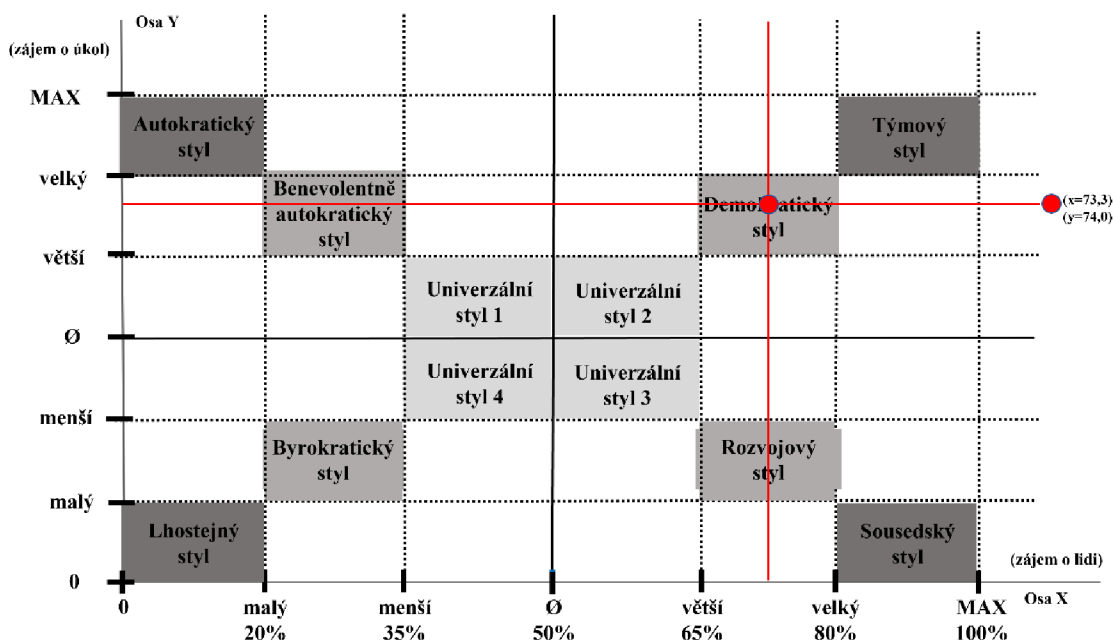
Na obrázku je znázorněna škála na osách X a Y a označení polí, ve kterých se mohou nacházet souřadnice zjištěné dotazníkovým šetřením a následným výpočtem. Zjištěným souřadnicím a danému poli odpovídá styl řízení.

**Obrázek 12** Mřížka pro zjištěné styly řízení



Vlastní zpracování podle vedoucího práce

**Obrázek 13** Definice vybraných stylů řízení pomocí uvedené mřížky



Vlastní zpracování podle vedoucího práce

Po vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření je možné určit souřadnice, které představují umístění přirozeného stylu řízení respondenta. V uvedeném případě jsou souřadnice  $x = 73,3$  a  $y = 74,0$ . Výsledek je zobrazen na obrázku 13. Styl řízení testovaného řídicího pracovníka je stylem demokratickým, přičemž zájem o lidi je naplněn ze 73,3 % a zájem o výkon ze 74,0 %.

## 4.2 Získání hodnot souřadnic X,Y

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

**Rovnice 1** Výpočet pro osu X

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

zpracováno vedoucím práce

kde:

n.....počet otázek pro osu X

**Rovnice 2** Výpočet pro osu Y

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

zpracováno vedoucím práce

kde:

m.....počet otázek pro osu Y

### **4.3 Technika sběru dat**

Dotazník byl vytvořen společně vedoucím práce a autorem této práce. Respondenti byli seznámeni s tím, že se jedná o výzkum pro praktickou část bakalářské práce a že je dotazník anonymní, protože anonymita zvyšuje upřímnost odpovědí. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách [www.dotaznik.czu.cz](http://www.dotaznik.czu.cz) a zaslán pracovníkům na jejich osobní e-mail. Doba sběru dat byla od 27.-28. ledna.

Náplň práce jednotlivých týmů byla zjištěna pomocí osobních pohovorů, který trval přibližně 10 minut. Byly zkoumány celkem tři týmy.

Tým číslo 1 se skládá z českého vedoucího, který řídí na čtvrté řídicí pozici. Vede celkem devět osob. Jeho tým se skládá ze čtyř zaměstnanců, čtyř kontraktorů, a spolupracovnice, která aktuálně čerpá mateřskou dovolenou. Dotazník byl tedy zaslán celkem čtyřem zaměstnancům. Byly obdrženy čtyři vyplněné dotazníky. Návratnost vyplněných dotazníků činí 100 %.

Tým číslo 2 se skládá z českého vedoucího, který řídí na páté řídicí pozici. Vede celkem pět osob. Jeho tým se skládá z pěti zaměstnanců. Jeden spolupracovník aktuálně čerpá rodičovskou dovolenou. Dotazník byl tedy zaslán celkem čtyřem zaměstnancům. Byly obdrženy čtyři vyplněné dotazníky. Návratnost vyplněných dotazníků činí 100 %.

Tým číslo 3, se skládá z amerického vedoucího, pracujícího v České republice a který řídí na třetí řídicí pozici. Vede celkem jedenáct osob. Jeho tým se skládá ze čtyř zaměstnanců, čtyř zaměstnanců pracujících ve Spojených státech amerických, dvou zaměstnanců pracujících na Ukrajině a jednoho kontraktora. Dotazník byl tedy zaslán celkem čtyřem českým zaměstnancům. Byly obdrženy čtyři vyplněné dotazníky. Návratnost vyplněných dotazníků činí 100 %.

V následující části bude pomocí grafického znázornění (grafů) analyzovány jednotlivé odpovědi.

#### 4.4 Představení společnosti

Tehdy zvaná společnost XYZ byla založena roku 1997. Zpočátku se soustředila na práci s demografickými daty a také se podílela na sčítání lidu pro americkou agenturu. V roce 2010 se společnost přejmenovala na XYZ a koncentrovala se na produkt, který nesl stejné jméno jako společnost.

Jedná se o software, který vyvíjí platformy využitím strojového učení a umělé inteligence. Data dokáže filtrovat, rozebrat, smíchat, očistit, přetvořit, obohatit, analyzovat a poté reportovat, tak aby vyhovovaly a splnily všechny požadavky konečnému uživateli.

Tuto technologii využívají firmy jako např. Ford, Levi Strauss & Co, McDonald 's, Netflix, Adidas, Coca Cola a spoustu dalších velikanů ve všech různorodých oblastech. Z pravidla se jedná o firmy, které pracují s velkými objemy dat, která jim jsou podkladem pro další plánování, počítání interních i externích výdajů, identifikování nových obchodních příležitostí, zákazníků apod.

Strategií rozvoje firmy je vyhledávání menších firem, které mají ověřené technologie a mohou tak nabídnout něco nového. Díky této strategii společnost převzala před pár lety menší českou firmu a tím posílila své postavení vůči konkurenci. Z původní malé české firmy se tak stalo vývojové centrum a zařadilo se mezi tzv. „zlaté límečky“<sup>2</sup>. Další vývojová centra se nacházejí v USA a na Ukrajině.

Firma je rozdělena na tři hlavní divize – produktové, vývojové a obchodní. Dalšími podpůrnými odděleními jsou marketing, lidské zdroje, právní oddělení atd.

Kromě Prahy má společnost pobočky po celém světě. Největší zastoupení zaměstnanců je v současné době ve městě Boulder ve státě Colorado. Další pobočky se nacházejí např. v Chicagu, Londýně, Dallasu, New Yorku, Paříži a dalších třináct velkoměstech.

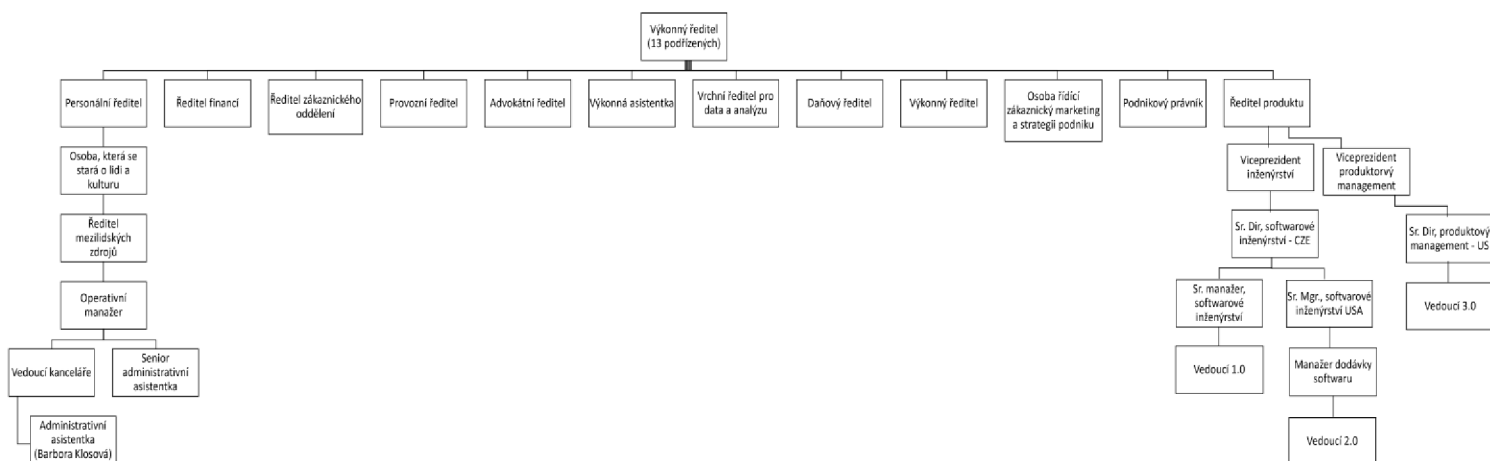
---

<sup>2</sup> „Zlaté límečky jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci s velkou přidanou hodnotou pro firmu. Na jejich znalostech nebo osobních schopnostech bývá společnost často závislá: můžou to být třeba programátoři, UX designeři a další.“ [76, 2020]

Ke čtvrtému čtvrtletí roku 2019 je počet zaměstnanců více než 1.300 po celém světě. V říjnu roku 2021 má pražská kancelář celkem 84 zaměstnanců a 13 kontraktorů.

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura podniku. Zkoumanými subjekty jsou vedoucí 1.0, vedoucí 2.0 a vedoucí 3.0. Dále je možné vidět postavení pozice autorky této práce. Je vyobrazena také pozice, kterou zastává autor této práce.

**Obrázek 14** Řídící struktura zkoumaného podniku



Vlastní zpracování

## 5 Praktická část

Cílem této části práce je analyzovat jaký styl vedení a řízení uplatňují jednotliví vedoucí pracovníci ve vybraném podniku.

Před samotnou analýzou dotazníků byly na základě stanovených cílů určeny dvě výzkumné otázky, na které byla poté hledána odpověď.

Nabízí se nám tedy 1. výzkumná otázka – **Je shodný názor vedoucího a jeho podřízených na uplatňovaný styl řízení vedoucího?**

Z poznatků v teoretické části práce vychází zatím nepotvrzený závěr, že existují rozdíly mezi vedením a řízením amerického a českého vedoucího. Proto se nyní nabízí 2. výzkumná otázka – **Je rozdíl mezi řízením a vedením českého a amerického vedoucího?**

### 5.1 Vedoucí 1.0 a tým 1.1

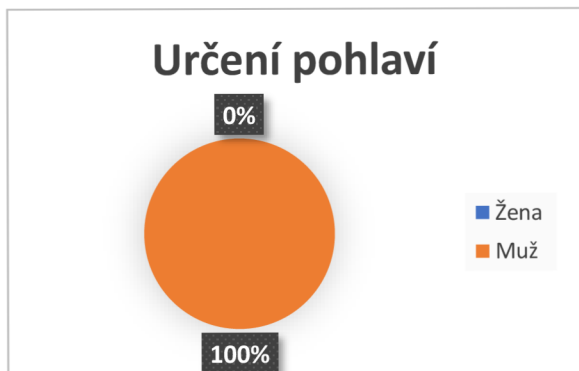
Do týmu 1.1 patří týmy pivoT a Frontline patřící do oblasti Data Connectors, která se zabývá integrací produktů XYZ s datovými úložišti provozovanými zákazníky. Do kompetence týmů tak spadá funkcionalita umožňující načítání běžných typů souborů, připojování k databázovým serverům nebo stahování dat z cloudových úložišť.

V poslední dvou letech se tyto týmy primárně věnují projektu zaměřenému na zabezpečené uchovávání údajů o takových datových úložištích, včetně autentizačních údajů (například jméno a heslo). Zároveň tento projekt cílí na zjednodušení sdílení informací o dostupných databázích a jiných úložištích mezi uživateli, a tím přispět k produktivitě a efektivitě při práci s produkty XYZ.

Součástí dodávky tohoto projektu je jednak samotný systém pro zabezpečené ukládání informací, tak i jeho integrace s již existující funkcionalitou v XYZ produktech.

Základní informace o respondentech se týkají pohlaví respondentů, dále jejich věku a nejvyššího dosaženého vzdělání.

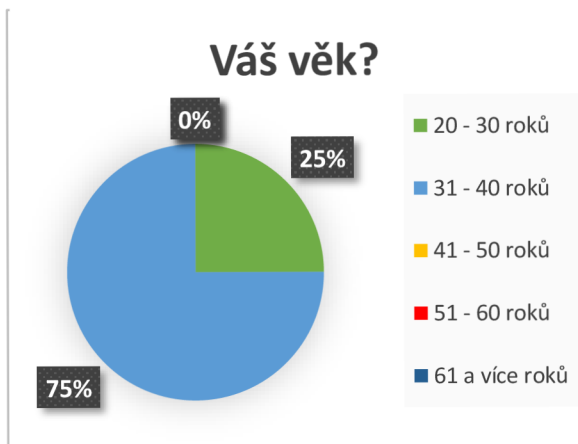
**Graf 1** Pohlaví zaměstnanců týmu 1.1



Vlastní zpracování

Vedoucí i všichni jeho zaměstnanci jsou muži.

**Graf 2** Věk zaměstnanců týmu 1.1



Vlastní zpracování

Tři zaměstnanci se aktuálně pohybují ve věkové kategorii od 31 do 40 roků. Jednomu zaměstnanci je v rozmezí 20-30 let.

Vedoucí spadá do kategorie 31-40 roků.



**Graf 3** Dosažené vzdělání týmu 1.1



Vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci včetně vedoucího mají titul z vysoké školy s technickým zaměřením.

### 5.1.1 Styl řízení a vedení vedoucího pracovníka z pohledu vedoucího 1.0 a jeho týmu 1.1

Tabulka 8, 9, 10 a 11 detailně zaznamenává odpovědi pracovníků na jednotlivé dotazy.

**Tabulka 8** Odpovědi vedoucího 1.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o úkol - osa Y

dotaz	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	Σ	Ø
odpověď	100	80	35	65	80	80	80	80	100	80	80	860	78,2

Vlastní zpracování

**Tabulka 9** Odpovědi vedoucího 1.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o lidi - osa X

dotaz	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	Σ	Ø
odpověď	80	80	80	80	35	35	100	100	80	65	80	100	915	76,3

Vlastní zpracování

**Tabulka 10** Odpovědi týmu 1.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 1.0 o úkol - osa Y

<b>Dotaz</b>	<b>SV1</b>	<b>SV2</b>	<b>SV3</b>	<b>SV4</b>	<b>SV5</b>	<b>SV6</b>	<b>SV7</b>	<b>SV8</b>	<b>SV9</b>	<b>SV10</b>	<b>SV11</b>
<b>možnosti odpovědí</b>											
<b>1</b>											<b>1</b>
<b>2</b>			<b>1</b>								
<b>3</b>			<b>2</b>								
<b>4</b>	<b>1</b>			<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		
<b>Σ</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>hodnoty odpovědí</b>											
<b>0</b>											<b>0</b>
<b>20</b>			<b>20</b>								
<b>35</b>			<b>70</b>								
<b>65</b>	<b>65</b>			<b>130</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>130</b>		<b>65</b>	<b>195</b>	
<b>80</b>	<b>160</b>	<b>240</b>		<b>80</b>	<b>160</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>160</b>	<b>80</b>	<b>240</b>
<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>		
<b>Σ</b>	<b>325</b>	<b>340</b>	<b>190</b>	<b>310</b>	<b>325</b>	<b>345</b>	<b>310</b>	<b>380</b>	<b>325</b>	<b>275</b>	<b>240</b>
<b>Ø hodnota</b>	<b>81.3</b>	<b>85.0</b>	<b>47.5</b>	<b>77.5</b>	<b>81.3</b>	<b>86.3</b>	<b>77.5</b>	<b>95.0</b>	<b>81.3</b>	<b>68.8</b>	<b>60.0</b>

<b>Σ</b>	<b>Ø týmu</b>
<b>841.3</b>	<b>76.5</b>

Vlastní zpracování

Tabulka 11 Odpovědi týmu 1.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 1.0 o lidi - osa X

Dotaz	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12
<b>možnosti odpovědí</b>												
<b>1</b>												
<b>2</b>						1						1
<b>3</b>			1	1	3	1	1		1	2		
<b>4</b>			1	3				3	2		2	
<b>5</b>	3	3	1		1	2	2	1	1	1	2	3
<b>6</b>	1	1	1				1			1		
<b>Σ</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>hodnoty odpovědí</b>												
<b>0</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>20</b>	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	20
<b>35</b>	0	0	35	35	105	35	35	0	35	70	0	0
<b>65</b>	0	0	65	195	0	0	0	195	130	0	130	0
<b>80</b>	240	240	80	0	80	160	160	80	80	80	160	240
<b>100</b>	100	100	100	0	0	0	100	0	0	100	0	0
<b>Σ</b>	340	340	280	230	185	215	295	275	245	250	290	260
<b>Ø hodnota</b>	85.0	85.0	70.0	57.5	46.3	53.8	73.8	68.8	61.3	62.5	72.5	65.0

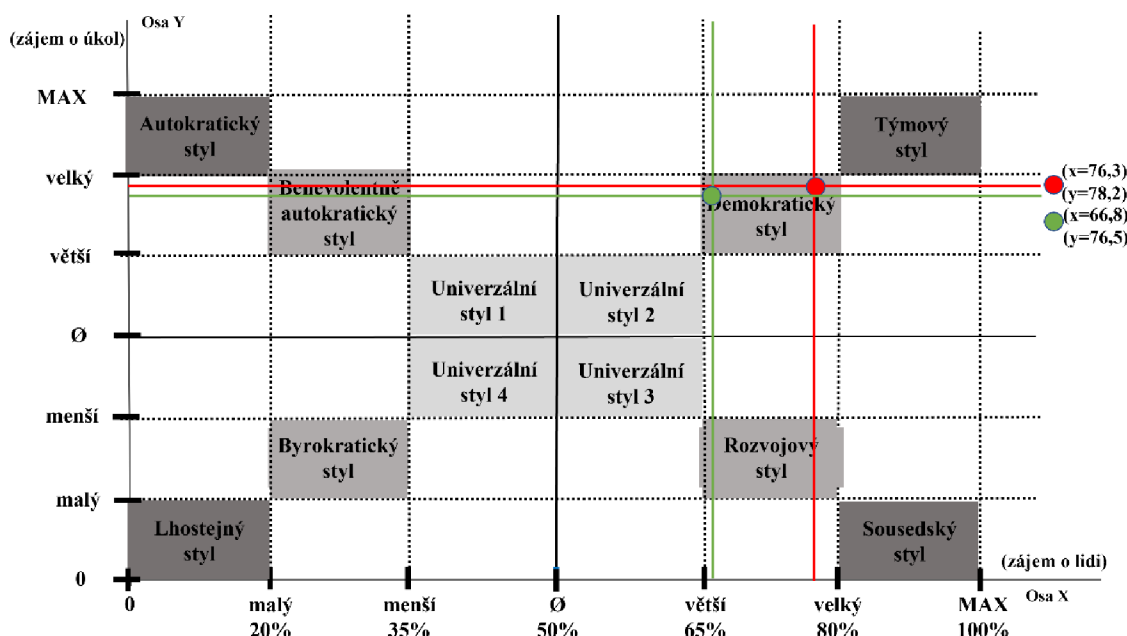
<b>Σ</b>	<b>Ø týmu</b>
<b>801.3</b>	<b>66.8</b>

Vlastní zpracování

Červeně vyznačen je bod průměru vedoucího.

Zeleně vyznačen je bod průměru podřízených.

**Obrázek 15** Styl řízení a vedení dle týmu 1.1 a vedoucího 1.0



Vlastní zpracování podle vedoucího práce

Na základě těchto průsečíků, které je možné vidět na obrázku 15, je možné konstatovat, že styl vedení řízení je z pohledu podřízených a jejich vedoucího velmi obdobný. Lze předpokládat, že výsledek dotazníkového šetření definuje vedoucího 1.0 týmu 1.1 jako demokratického vedoucího.

Podle dotazníkového šetření jsou analyzována následující tvrzení, které mohou být z odpovědí předpokládána:

Vedoucí má velký zájem o splnění úkolu, v průběhu plnění dochází nadřizení za zaměstnanci a zjišťuje, zda vědí, co mají dělat. V případě, že zaměstnancům něco chybí, vedoucí jim potřebné poskytne. Vedoucí tohoto týmu komunikuje ohledně norem a dílčích cílů, protože se snaží o jejich splnění. Je možné předpokládat, že si vedoucí vytváří plán a harmonogram s požadavky na zdroje a jejich plnění pravidelně kontroluje případně analyzuje.

V případě vzniku konfliktu, vedoucí neotálí a snaží se problém odstranit. Problémy řeší spíše individuálně se zúčastněným pracovníkem, protože nechce, aby konflikt způsobil možné problémy a nevyjasněné situace v týmu.

Při poradách, kde se stanoví cíl, vedoucí jeví zájem o názor svých podřízených. Při stanovení úkolu se vedoucí ptá svých zaměstnanců, zda mají vše potřebné ke splnění. Ptá se svých podřízených, zda souhlasí či nesouhlasí s návrhem řešení, zda nemají jiný nápad, či co by udělali jinak. Úkoly zadává vedoucí adresně s termínem plnění a určenou odpovědnou osobou.

Vedoucí i jeho tým se shodli na odpovědi týkající se důvěry a kontroly úkolu. Konečný výsledek a dílčí úkoly jsou pro vedoucího podstatné.

Vedoucí se při rozhodování nerad rozhoduje samostatně. Znamená to tedy, že vedoucí se raději rozhoduje po konzultaci se svým týmem. Pro tým může být tato zpráva dobrá, protože vedoucí potřebuje znát názor svých podřízených k dobrému rozhodnutí. Vzájemná komunikace a spolupráce mezi vedoucím a jednotlivými členy týmu může být optimální z pohledu efektivního plnění kroků z pohledu vlastní angažovanosti jednotlivých zaměstnanců. Pro organizaci může být tato zpráva stěžejní, protože rozhodnutí není ihned, ale trvá delší dobu, protože vedoucí chce prodiskutovat svá rozhodnutí s týmem. Na druhou stranu, ne všechna rozhodnutí týmu mohou být ta nejlepší, protože tým nemusí mít všechny potřebné informace.

Vedoucí odpověděl, že často uznává argumenty nesplnění úkolu. Jeho podřízení odpověděli odlišně a každý zvolil jinou odpověď. Z toho můžeme vyvodit, že pokud jsou argumenty pochopitelné, vedoucí je pravděpodobně akceptuje. Jedná se například o situace, kdy selhal systém a zaměstnanec tedy nemohl svoji práci řádně vykonat, v tomto případě vedoucí uzná důvod nesplnění. Existují výjimky, kdy vedoucí neuznává situace nesplnění úkolu. Vedoucí se v různých situacích chová jinak a jednotlivci si nejsou jisti, jak se bude chovat v budoucnosti. Může to znamenat také to, že vedoucí přistupuje ke každému zaměstnanci jinak například podle toho, s kým si rozumí více a s kým méně. V týmu mužů vzniknout názor, že vedoucí některé zaměstnance upřednostňuje.

Názor na rozhodování za rizika je z pohledu vedoucího a jeho týmu obdobný. Je možné říci, že vedoucí se i za rizika spíše rozhoduje po projednání s kolektivem, který vede. Jedná se o situace, kdy například selže IT systém a vedoucí se potřebuje rychle rozhodnout. Jde nejdříve za svým týmem a na základě analýzy problému se rozhodnou, jak riziko odstranit. Vedoucí v případě krizových situací jedná dle týmu i dle svého názoru velmi dobře. Častokrát však pod stresem, který nelze mnohdy ovlivnit.

*„Dlouhodobé průzkumy provedené u profesí s vyšším výskytem stresu ukázaly, že subjektivně pociťované pracovní přetížení ani fyziologické indikátory stresové reakce (jako například zvýšený krevní tlak nebo hormonální reakce) nemusejí být z dlouhodobého hlediska škodlivé, pokud osoby své vysoké pracovní zatížení vnímají nikoli jako zátěž, ale jako stimulující výzvu.“ [55, s. 132]*

Dle odpovědí týmu na otázku týkající se schválení rozhodnutí vedoucího je možné konstatovat, že vedoucí požaduje především schválení od svého nadřízeného a dále schválení od svého týmu, který vede. Avšak vedoucí odpověděl, že vyžaduje pouze rozhodnutí svého týmu. Vedoucí pravděpodobně pochopil otázku jiným způsobem nežli jeho podřízení, protože důležitá rozhodnutí zpravidla bývají v podnicích schválena vyšší řídicí pozicí. Jeho odpověď je v přímém rozporu s odpověďmi podřízených. Na základě odpovědi je možné vyloučit situaci, při které vedoucí zadá úkol a nechá své zaměstnance rozhodnout o celém procesu plnění. V některých oblastech sociální sféry či volnočasových aktivit je stanovisko kolektivu žádoucí.

Vedoucí nepřebírá celou odpovědnost na sebe a počítá se spoluúčastí, to znamená, že vedoucí činí tým zodpovědný za rozhodnutí, na kterém se shodli. Co se ale týče dotazu týkající se spoluúčasti na odpovědnosti týmu, odpověděli podřízení i vedoucí, že počítají spíše s menší spoluúčastí. Znamená to tedy, že v případě vzniku problému, nemůže vedoucí spoléhat na podporu ze strany týmu. Toto zjištění není překvapující, protože ve většině firem je za svá rozhodnutí odpovědný vedoucí.

Podle zaměstnanců i vedoucího má vedoucí vysokou autoritu. Zaměstnanci s vedoucím jednájí s respektem a pokorou. Nepovažují svého vedoucího za svého kamaráda, ale za zkušenějšího a kvalifikovanějšího spolupracovníka, s kterým musí jednat profesionálním způsobem.

Vedoucí velmi podporuje kreativitu a iniciativu. Je možné si představit situaci, kdy vedoucí zadá úkol a vyčkává na způsoby řešení svých podřízených. Umožňuje svým podřízeným volný prostor pro výkon práce a častokrát zaměstnanci docílí uspokojivých a inovativních výsledků, které by mnohdy vedoucí sám nenavrhl. Tým odpověděl, že jim vedoucí poskytuje velkou volnost, a tak je možné říci, že své slovo v rozhodování a průběhu zpracování úkolu nemá pouze vedoucí, ale že podřízení pracují samostatně bez přesného návodu od vedoucího.

Morální a sociální stimuly jsou například pochvaly, které vedoucí používá a přikládá jim velký význam. Snaží se tak motivovat své zaměstnance, protože ví, že díky těmto stimulům může být tým výkonnější a bude se více snažit.

Co se týče hmotné zainteresovanosti jako například bonusy, zvýšení hodinového ohodnocení apod., vedoucí taktéž užívá a přikládá jim velký význam. Vedoucí musí rozpoznat míru a optimální rozhraní mezi chválou a kritikou, mezi pozitivní a negativní finanční motivací, tak aby se chvála a finanční ohodnocení nestaly pro zaměstnance samozřejmostí. Vedoucí by také měl užívat konstruktivní kritiku takovým způsobem, aby byla efektivita procesu stále garantována.

*„Finanční odměna je pro motivaci i udržení zaměstnanců důležitá, motivace však není jen otázka odměňování. Především u kvalifikovaných pracovníků hraje důležitou úlohu schopnost podniku jednat se zaměstnanci s respektem, budit jejich důvěru a navázat s nimi partnerský vztah.“ [55, s. 48]*

Podpora profesního růstu je z pohledu vedoucího a jeho podřízených diskutabilní. Celkový názor týmu a vedoucího se shoduje, i když jednotlivé odpovědi zaměstnanců jsou různé. Dle jednoho zaměstnance je zájem ze strany vedoucího maximální, další zaměstnanec souhlasí s tvrzením, že zájem vedoucího je velký a dva zaměstnanci odpověděli, že má zájem spíše menší. Na základě těchto odpovědí, je možné konstatovat, že odpovědi zaměstnanců jsou různé, protože každý má subjektivní názor na svůj profesní růst a jeho názor se může lišit od názoru vedoucího. Například vedoucí si může myslet, že jeho zaměstnanec ještě není připraven na své povýšení a chce ještě svého podřízeného naučit něco nového, aby se zdokonaloval a byl připraven na větší zodpovědnosti. Zaměstnanec si ale může myslet, že vedoucí nepřikládá profesnímu růstu velký zájem, protože by své povýšení chtěl nejraději hned.

*„V širším pojetí je povinnost loajality projevem obecné zásady řádného výkonu práce zaměstnancem.“ [74]. Loajalita zaměstnanců se projevuje například v situacích, kdy zaměstnanec nepracuje pro konkurenci, nevyzrazuje obchodní tajemství, neintrikuje, nezcižuje majetek, nezneužívá firemní benefity ani své postavení, nevyřizuje osobní záležitosti v pracovní době, nebere úplatky nebo dary apod. Tým se shodl pouze na 60 % stanovisku loajality. Výsledek signalizuje nutnou otevřenou komunikaci se zaměstnanci a prediktivní opatrnost vedoucího. Pro úspěšnou týmovou práci je nezbytné zjištění kořenové příčiny velkého rozptylu hodnocení. Odpověď jednoho zaměstnance je 0 %. Tato extrémní*

odpověď může značit buď naprosté nepochopení otázky nebo naprostou nespokojenost s vedoucím. Pokud se nejedná o nepochopení otázky je ohrožena soudržnost a úspěch celé skupiny. Situace signalizuje nutnost okamžitého řešení.

## **5.2 Vedoucí 2.0 a tým 2.1**

Tým Loader Factory získal své jméno díky tomu, že tým je výkonný jako továrna. Poskytuje Data Catalog pro platformu XYZ Connect, což je aplikace na automatické sklizení dat tzv. Metadata Loadery.

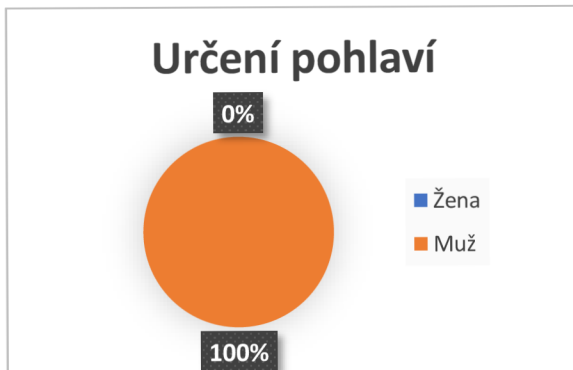
Loader Factory tým se zabývá problematikou metadata Loaderu a poskytuje tak data do zákaznickova datového katalogu. Datový katalog si můžete představit jako Google pro vaše firemní data a procesy, kde se Loadery používají ke strojovému pořízení dat a uživatelé tato strojová data obohacují o informace, které nejsou strojově zjistitelné. Vyhledávání v takovém katalogu, je pak podobné jako například v knihovně, kde můžete vyhledávat nejen podle jména titulu, autora ale např. i podle žánru data vydání či části textu.

Tým dále působí v oblasti Data Connectors, kde se orientuje na problematiku testování datové kvality (ODBC = Open Database Connectivity), což je vlajkový produkt XYZ Designer, (nástroj pro datovou analytiku) který se zaměřuje na to, aby produkt poskytoval kvalitní a stále stejná data uživateli, (i v případě např. aktualizace ovladačů, které jsou dodávány třetí stranou) a tím přispívá k stabilní funkcionalitě produktu, a o to jde v případě programu pro analýzu dat především.

Základní informace o respondentech se týkají pohlaví respondentů, dále jejich věku a nejvyššího dosaženého vzdělání.



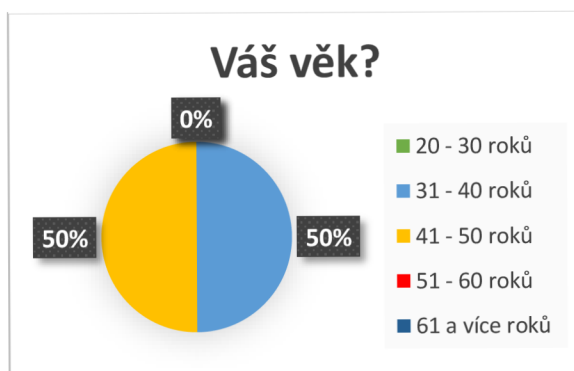
**Graf 4** Pohlaví zaměstnanců týmu 2.1



Vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci jsou muži.

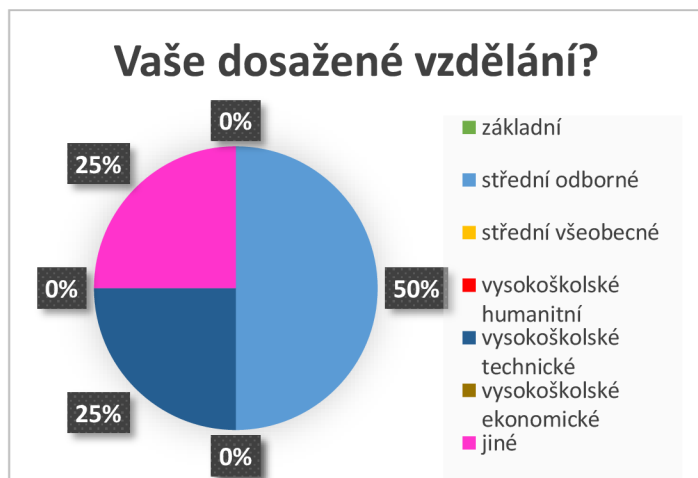
**Graf 5** Věk zaměstnanců týmu 2.1



Vlastní zpracování

Dvou zaměstnancům je mezi 31 až 40 lety a dalším dvou kolem 41 až 50 lety. Vedoucí uvedl, že mu je mezi 41 až 50 lety.

**Graf 6** Dosažené vzdělání týmu 2.1



Vlastní zpracování

Dva zaměstnanci mají střední odborné vzdělání, jeden zaměstnanec má vysokoškolské technické vzdělání a jeden zaměstnanec má jiné vzdělání.

Vedoucí uvedl, že má vystudované střední odborné vzdělání.

### 5.2.1 Styl řízení a vedení vedoucího pracovníka z pohledu vedoucího 2.0 a jeho týmu 2.1

Tabulka 12, 13, 14 a 15 detailně zaznamenává odpovědi pracovníků na jednotlivé dotazy.

**Tabulka 12** Odpovědi vedoucího 2.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o úkol - osa Y

dotaz	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	Σ	Ø
odpověď	80	80	65	80	80	80	65	65	65	80	65	805	73,2

Vlastní zpracování

**Tabulka 13** Odpovědi vedoucího 2.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o lidi - osa X

dotaz	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	Σ	Ø
odpověď	80	80	80	65	65	80	80	65	80	80	65	80	900	75

Vlastní zpracování

**Tabulka 14** Odpovědi týmu 2.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 2.0 o úkol - osa Y

Dotaz	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11
<b>možnosti odpovědí</b>											
<b>1</b>										1	
<b>2</b>			2							1	
<b>3</b>			1	1			1			1	1
<b>4</b>		1		2	1					1	
<b>5</b>	3	1	1	1	2	2	2	2	2		3
<b>6</b>	1	2			1	2	1	2	2		
<b>Σ</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>hodnoty odpovědí</b>											
<b>0</b>										0	0
<b>20</b>			40							20	
<b>35</b>			35	35			35			35	35
<b>65</b>	0			130	65					65	
<b>80</b>	240	80	80	80	160	160	160	160	160		240
<b>100</b>	100	200	0		100	200	100	200	200		
<b>Σ</b>	340	280	155	245	325	360	295	360	360	120	275
<b>Ø hodnota</b>	85.0	70.0	38.6	61.3	81.3	90.0	73.8	90.0	90.0	30.0	68.8

<b>Σ</b>	<b>Ø týmu</b>
<b>758.8</b>	<b>69.0</b>

Vlastní zpracování

**Tabulka 15** Odpovědi týmu 2.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 2.0 o lidi - osa X

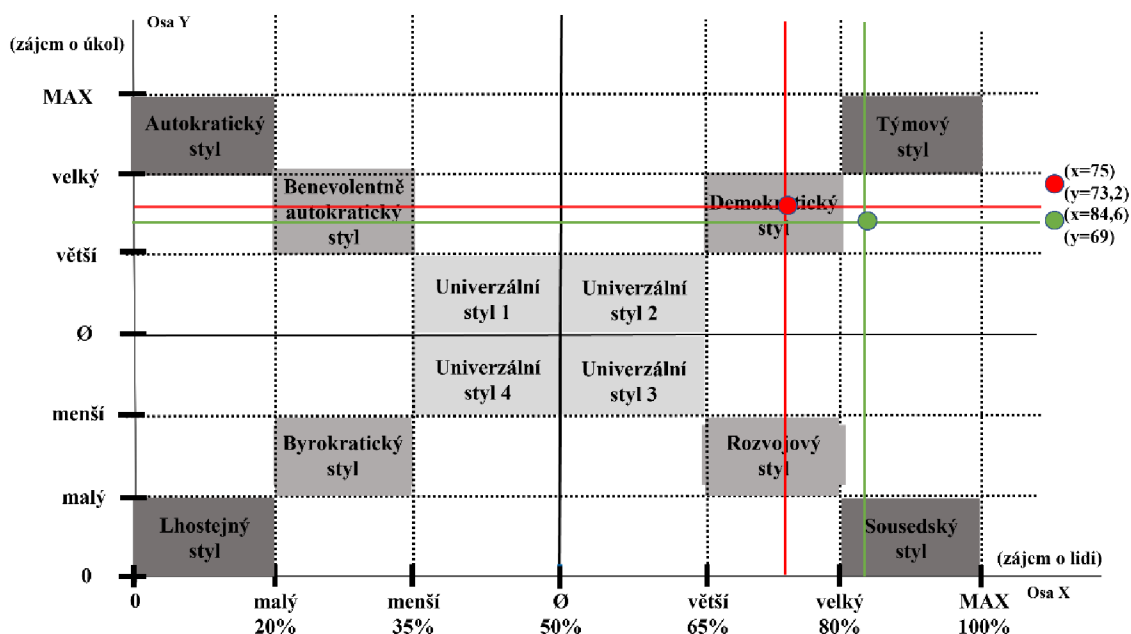
Dotaz	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12
<b>možnosti odpovědí</b>												
<b>1</b>												
<b>2</b>												
<b>3</b>				2								
<b>4</b>				1		1		2	1	1		
<b>5</b>		2	1			2	3	1	3	3	2	3
<b>6</b>	4	2	3	1	4	1	1	1			2	1
<b>Σ</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>hodnoty odpovědí</b>												
<b>0</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>20</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>35</b>	0	0	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>65</b>	0	0	0	65	0	65	0	130	65	65	0	0
<b>80</b>	0	160	80	0	0	160	240	80	240	240	160	240
<b>100</b>	400	200	300	100	400	100	100	100	0	0	200	100
<b>Σ</b>	400	360	380	235	400	325	340	310	305	305	360	340
<b>Ø hodnota</b>	100.0	90.0	95.0	58.8	100.0	81.3	85.0	77.5	76.3	76.3	90.0	85.0

Σ	Ø týmu
<b>1015.0</b>	<b>84.6</b>

Vlastní zpracování

Červeně vyznačen je bod průměru vedoucího.  
Zeleně vyznačen je bod průměru podřízených.

**Obrázek 16** Styl řízení a vedení dle týmu 2.1 a vedoucího 2.0



Vlastní zpracování podle vedoucího práce

Na základě těchto průsečíků je možné konstatovat, že styl vedení a řízení je z pohledu podřízených a vedoucího podobný s nepatrně rozdílnými názory.

Podle dotazníkového šetření je možné říci, že vedoucího styl vedení a řízení odpovídá demokratickému stylu. Na základě odpovědí podřízených, není možné přesně definovat styl vedoucího, které by odpovídalo průsečíku os. Je možné říci, že styl vedoucího se nachází v kvadrantu, ve kterém se nachází demokratický a týmový vedoucí. Tedy kvadrantu, který se vyznačuje velkým zájmem vedoucího o splnění úkolu a velkým zájmem o lidské potřeby.

Podle dotazníkového šetření jsou analyzovány následující tvrzení, které mohou být z odpovědí předpokládány:

Vedoucí týmu 2.1 projevuje velký zájem o splnění úkolu, plnění norem a dílčích cílů. Tento zájem je pro společnost nutností. Vedoucí by měli mít zájem o splnění úkolu, protože se jedná o klíčovou náplň jejich práce. Vedoucí dává jasně najevo, co očekává od svých podřízených a sděluje týmu jaké výsledky si představuje.

Zaměstnanci mají prostor pro sdělení svého názoru. Pro zaměstnance je motivující, když se mohou podílet na způsobu výkonu práce. Zaměstnanci jsou s úkolem více ztotožnění a cítí se silněji zavázání, aby úkol splnili.

Dle týmu i samotného vedoucího, vedoucí velmi podporuje iniciativu a tvořivost. Vedoucí tak vyjadřuje důvěru, že jeho podřízení vykonají úkol úspěšně. Zaměstnanci mohou objevovat dosud neobjevené věci a mohou zapojit svoji fantazii. Podniku tak mohou přinést konkurenční výhodu.

Vedoucí i jeho tým se shodli na tom, že vedoucí zadává úkoly adresně s termínem splnění. Pokud zaměstnanci dostanou úkol, který je jasný, mohou se na splnění plně zaměřit a neztrácí čas myšlenkami, co má vedoucí na mysli. Zaměstnanci si jsou plně vědomi kroků, které musí vykonat a dokdy musí úkol splnit. Vedoucí kontroluje termíny plnění vždy a dle odpovědi vedoucího – kontroluje i dílčí cíle.

*„Předpokladem efektivní kontroly jsou jasně zadané, časově termínované a vzájemně dohodnuté pracovní úkoly nebo cíle zaměstnance či jasná hodnotící kritéria pracovního místa (například dodržování pracovních postupů), která by měla být obsažena v popisu pracovní pozice.“ [55, s. 89]*

Pokud dojde k situaci, kdy nebyl úkol splněn, vedoucí často uznává důvody nesplnění. Jedná se o pozitivní vlastnost vedoucího, avšak je důležité, aby vedoucí znal hranice, kterou by jeho podřízení neměli překročit. Pokud se jedná o pochopitelné důvody nesplnění, je vhodné je přijmout, avšak pokud se to stává často, měl by vedoucí změnit své chování, aby se situace již neopakovala.

V situacích, kdy má vedoucí rozhodovat sám, se tým a jeho vedoucí neshodli. Tým uvádí, že rozhoduje samostatně spíše nerad a vedoucí tvrdí, že rozhoduje sám spíše rád. Přesná odpověď, není jasná. Je možné, že si tým může myslet, že vedoucí rozhoduje samostatně spíše nerad z toho důvodu, že při zadání úkolu se vedoucí zeptá svého týmu na možnosti řešení. Podřízení však nevidí situace, kdy se vedoucí rozhoduje sám, jelikož vedoucí často nemusí tato rozhodnutí sdělovat týmu.

V případech, kdy se vedoucí musí rozhodnout rychle a za rizika, vedoucí odpovídá, že se rozhoduje samostatně a své rozhodnutí vysvětlí kolektivu. Jeho tým se shodl na odpovědi, že se rozhoduje po projednání s kolektivem. Jedná se o odpovědi, které jsou si vzájemně v rozporu, a proto tedy není možné definovat, jak přesně vedoucí reaguje na situace s možností

vzniku rizika. Můžeme předpokládat, že vedoucí se již setkal se situací, kdy se rozhodoval sám, bez účasti týmu.

Pokud na pracovišti vznikne konflikt, vedoucí i jeho tým se shodli na odpovědi, že se vedoucí konfliktům nevyhýbá a řeší je. Neshody jsou na každém pracovišti nevyhnutelné. Jedná se o zcela normální střet názorů a pokud se nejedná o závažné neshody, časem zaniknou. Jakmile však vznikne závažnější konflikt, který může narušit průběh výkonu práce, je dobré, aby vedoucí rychle reagoval a snažil se situaci vyřešit. Jedna z nejdůležitějších úloh vedoucích je práce s lidmi, která s konflikty úzce souvisí.

Vedoucí odpověděl, že konflikty řeší částečně samostatně s účastí kolektivu. Jeho tým odpověděl, že vedoucí řeší konflikty pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí. Názory si jsou vzájemně částečně v rozporu, a proto není očividné chování vedoucího v případě vzniku konfliktu. Můžeme předpokládat, že pokud se jedná o situace, které souvisí s celým týmem, vedoucí se snaží konflikt řešit kolektivně, avšak pokud se jedná o situaci, která zahrnuje pouze jedince, vedoucí konzultuje problém pouze s ním.

*„Konflikty v rámci organizace jsou zpravidla vnímány jako nepříjemné, škodlivé a časově náročné. Podobně jako cholesterol mohou však být i konflikty v organizaci nejen škodlivé, ale i užitečné.“ [55, s. 124]*

Jakmile nastane krizová situace vedoucí odpovídá, že jedná dobře, ale ve stresu. Odpovědi zaměstnanců jsou různé. Dle jejich odpovědí vedoucí řeší krizové situace dobře, ale ve stresu a někteří odpověděli, že krizové situace řeší dobře, ale bez stresu. Práce vedoucího je náročná a stresující. Je nutné, aby si vedoucí uměl udělat čas pro relaxaci, protože může dojít k situacím, kdy vedoucí zažije například tzn. syndrom vyhoření.

Vedoucí dle své odpovědi, plně uznává a přebírá spoluúčast na odpovědnosti. Tým se se svojí odpovědí shoduje na odpovědi stejné jako odpověděl vedoucí.

Vedoucí počítá s velkou spoluúčastí na odpovědnosti týmu. Vedoucí i jeho podřízení se na této odpovědi zcela shodli. Je možné si představit situaci, kdy celý tým novým způsobem vyřeší úkol, o kterém měl zpočátku pochybnosti, ale zjistilo se, že se jedná o velmi efektivní metodu. Vedoucí v tomto případě pochválí celý svůj tým a své poděkování vyjádří i na společné poradě podniku.

Při posuzování respektu vedoucího, tým i vedoucí odpověděli, že vedoucí má větší respekt. Vedoucí by měl mít jednak respekt svých podřízených, ale i on sám by měl mít

respekt ke svým podřízeným. Měl by si být vědom toho, že každý má svůj příběh, který je spjat s dobrými i špatnými zkušenostmi. Vedoucí by měl respektovat časové možnosti a kompetence svých zaměstnanců. Pokud se tedy v týmu nachází jakýmkoliv způsobem hendikepovaný zaměstnanec, vedoucí by si měl být vědom toho, že pravděpodobně tento jedinec nebude pracovat od rána do večera a s plným nasazením. Podřízení by měli respektovat svého vedoucího i ve smyslu takovém, že vedoucí je také pouze člověk, který může chybovat. Ojedinelá chyba vedoucího nemusí nutně znamenat špatného vedoucího.

Význam hmotné zainteresovanosti se z pohledu vedoucího a jeho podřízených velmi liší. Vedoucí odpověděl, že přikládá velký význam prémieům či odměnám, ale jeho podřízení odpověděli, že vedoucí přikládá menší význam těmto stimulům. Na základě těchto protichůdných odpovědí je možné předpokládat skutečnost, že vedoucí se snaží své podřízené peněženě motivovat, ale pro zaměstnance to není natolik, kolik by si sami přáli. V některých případech je dobré připomenout vedoucímu svoji práci a své úspěchy, aby si vedoucí uvědomil hodnotu svých zaměstnanců a náležitě jim vyjádřil svoji spokojenost. Ač se jedná o situace, které jsou pro téměř každého zaměstnance nepříjemné, každý by se měl umět ozvat v případě, kdy si připadá nedocenen a nedostatečně motivován. Dlouhodobá nespokojenost zaměstnanců týkající se platového či karierního růstu může mít za následek výpověď zaměstnance ze zaměstnání, a to pro vedoucího může být překvapivý důvod odchodu. Na druhou stranu je zapotřebí přezkoumat zdali vedoucí zaměstnanec dostatečně komunikuje o finančních možnostech či strategii a postavení firmy. Ne vždy jsou finanční okolnosti příznivé pro odměňování zaměstnanců, a to i přestože odvádějí maximální výkony. Oboustranné porozumění situace může předejít opačnému a leckdy překvapivému postoji.

Co se týče morálních a sociálních stimulů, názor vedoucího a týmu se shoduje. Vedoucí přikládá velký význam těmto stimulům. Pokud jsou tyto stimuly využívány správně (to znamená, že jsou upřímné, nevyužívají se přespříliš) jedná se o velmi významný nástroj motivace. Úkolem správného vedoucího je adekvátně projevit spokojenost s výkonem práce svých podřízených, pokud si ji zaslouží.

Protichůdné odpovědi týmu a vedoucího ohledně loajality k vedoucímu týmu signalizují značně vysokou loajalitu týmu, kterou vedoucí vidí jako poměrně nízkou. Nedůvěra vedoucího zaměstnance v loajalitu kolektivu může být způsobena nedostatečně otevřenou komunikací s týmem nebo špatnou předchozí zkušeností spjatou s vedením



neloajálního týmu. V tomto případě je nezbytná otevřená a upřímná komunikace mezi oběma stranami, avšak více ze strany vedoucího.

### **5.3 Vedoucí 3.0 a tým 3.1**

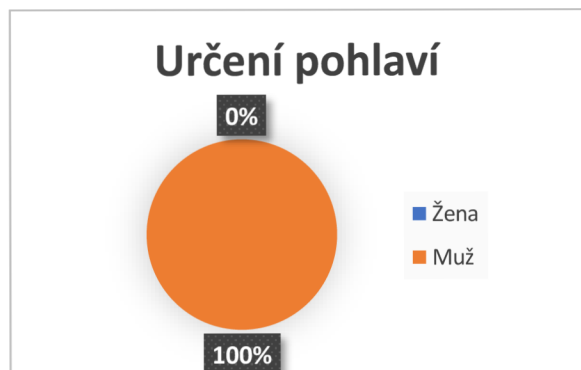
Členové týmu zpracovávají širokou škálu funkcí, z nichž většina souvisí s připojením dat ke zdrojům a provádění analytické analýzy těchto dat, aby klienti mohli činit rychlá rozhodnutí. Oblast „Data Connectivity“ se stala velmi aktivní a rychle se rozrůstající za poslední roky. Vedoucí strávil spoustu času budováním „Product Team“, které by odpovídalo rostoucímu počtu softwarových vývojářů v této oblasti.

Existují tři klíčové oblasti: 1) bezpečné ukládání a sdílení přihlašovacích údajů souvisejících s datovou konektivitou, 2) rozšíření počtu datových zdrojů, které je možné využít pro analýzy, 3) vytvoření strategických datových konektorů, které zvyšují spokojenost zákazníků a umožňují partnerské vztahy. S „Data Connectivity“ souvisí „Intelligent Execution“, což je převratná technologie, která se v současnosti hojně využívá. Uživatelé se zbaví nutnosti učit se zbytečným a složitým technickým znalostem, avšak lépe využijí jejich stávající infrastrukturní zdroje k poskytování rychlejších odpovědí, které umožňuje rychlé rozhodování. Obě již zmiňované položky fungují ve shodě s „Engine“, který pohání veškeré analytické zpracování. Jedná se o další klíčovou oblast, kde tým 3.1 vytváří řešení, která umožní analytické zpracování pro „On Premises“ i Cloud produkty.

Za poslední dva roky se tým soustředí na přesun analýz do cloudu. Tím vzniká funkce „Connect“, která poskytuje zákazníkům katalog dat, který umožňuje lépe porozumět všem datům v jejich datovém skladu nebo jiné společnosti. Tento katalog je úložiště, které zvyšuje využití širší a bohatší sady dat pro analýzu. Tým se zaměřuje na podporu „On Premises“ analytiky a zároveň se prosazuje do cloudové arény, která je dle slov budoucností. Všechny tyto funkce pohánějí backendové zpracování, které umožňuje frontendovým produktům poskytovat zákazníkům rychlé odpovědi a rozhodování.

Základní informace o respondentech se týkají pohlaví respondentů, dále jejich věku a nejvyššího dosaženého vzdělání.

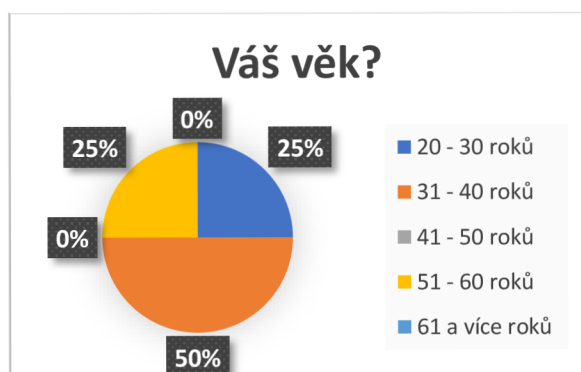
**Graf 7** Pohlaví zaměstnanců týmu 3.1



Vlastní zpracování

Vedoucí i jeho tým jsou muži.

**Graf 8** Věk zaměstnanců týmu 3.1



Vlastní zpracování

Tým se skládá ze dvou zaměstnanců jejichž věk se pohybuje v rozmezí od 31–40 let. Jednomu zaměstnanci je kolem 20-30 lety a jednomu zaměstnanci kolem 51-60 let. Vedoucí spadá do kategorie 61 let a více.

**Graf 9** Dosažené vzdělání týmu 3.1



Vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci mají vystudovanou vysokou školu s technickým zaměřením. Vedoucí odpověděl, že má jiné vzdělání. Vedoucí pochází ze Spojených států amerických a tamní vzdělání se liší od vzdělání v České republice. Vedoucí svoji odpověď doplnil informací, že má vystudovanou soukromou vysokou školu.

### 5.3.1 Styl řízení a vedení vedoucího pracovníka z pohledu vedoucího 3.0 a jeho týmu 3.1

Tabulka 16, 17, 18 a 19 detailně zaznamenává odpovědi pracovníků na jednotlivé dotazy.

**Tabulka 16** Odpovědi vedoucího 3.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o úkol - osa Y

dotaz	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	Σ	Ø
odpověď	100	80	65	65	100	100	100	65	100	65	80	920	83,6

Vlastní zpracování

**Tabulka 17** Odpovědi vedoucího 3.0 na dotazy týkající se jeho zájmu o lidi - osa X

dotaz	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	Σ	Ø
odpověď	80	65	65	80	80	65	100	80	80	100	65	80	940	78,3

Vlastní zpracování

**Tabulka 18** Odpovědi týmu 3.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 3.0 o úkol - osa Y

dotaz	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11
<b>možnosti odpovědí</b>											
<b>1</b>											
<b>2</b>											
<b>3</b>			2		1						
<b>4</b>	1			2	1		1	1		1	
<b>5</b>	2	1	2	2		2	3	1	3	3	4
<b>6</b>	1	3			2	2		2	1		
<b>Σ</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>hodnoty odpovědí</b>											
<b>0</b>											0
<b>20</b>			0								
<b>35</b>			70		35						
<b>65</b>	65			130	65		65	65		65	
<b>80</b>	160	80	160	160		160	240	80	300	240	320
<b>100</b>	100	300	0		200	200		200			
<b>Σ</b>	325	380	230	290	300	360	305	345	300	305	320
<b>Ø hodnota</b>	81.3	95.0	57.5	72.5	75.0	90.0	76.3	86.3	75.0	76.3	80.0

Σ	Ø týmu
<b>865.0</b>	<b>78.6</b>

Vlastní zpracování

Tabulka 19 Odpovědi týmu 3.1 na dotazy týkající se zájmu vedoucího 3.0 o lidi - osa X

dotaz	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12
<b>možnosti odpovědí</b>												
<b>1</b>												
<b>2</b>												
<b>3</b>	1	1		3							1	
<b>4</b>	1			1	3	1	1	3	1		1	2
<b>5</b>	2	3	2		1	2	3		3	3	2	1
<b>6</b>			2			1		1		1		1
<b>Σ</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>hodnoty odpovědí</b>												
<b>0</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>20</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>35</b>	35	35	0	105	0	0	0	0	0	0	35	0
<b>65</b>	65	0	0	65	195	65	65	195	65	0	65	130
<b>80</b>	160	240	160	0	80	160	240	0	240	240	160	80
<b>100</b>	0	0	200	0	0	100	0	100	0	100	0	100
<b>Σ</b>	260	275	360	170	275	325	305	295	305	340	260	310
<b>Ø hodnota</b>	65.0	68.8	90.0	42.5	68.8	81.3	76.3	73.8	76.3	85.0	65.0	77.5

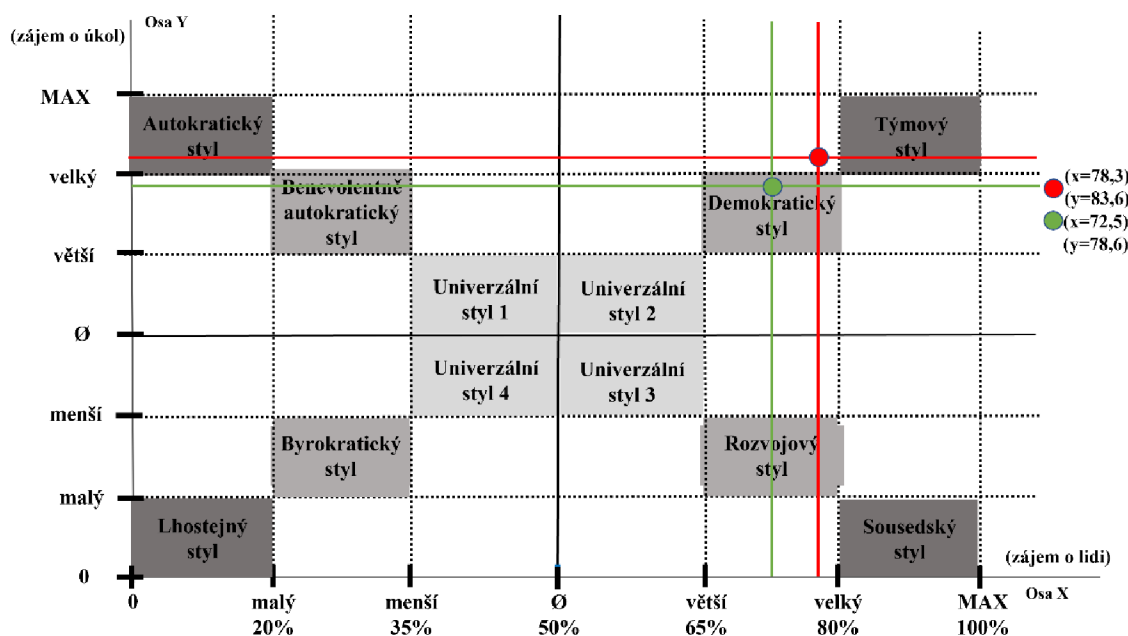
Σ	Ø týmu
<b>870.0</b>	<b>72.5</b>

Vlastní zpracování

Červeně vyznačen je bod průměru vedoucích.

Zeleně vyznačen je bod průměru podřízených.

**Obrázek 17** Styl řízení a vedení dle týmu 3.1 a vedoucího 3.0



Vlastní zpracování dle vedoucího práce

Na základě těchto průřezů je možné konstatovat, že styl vedení a řízení je z pohledu podřízených a vedoucího podobný, avšak existují názory vedoucího a jeho podřízených na styl řízení a vedení, které se velmi drobně rozcházejí. Na základě dotazníkového šetření je možné definovat vedoucího týmu 3.1 z jeho pohledu jako demokratického vedoucího s rysy týmového vedoucího. Dle zaměstnanců uplatňuje jejich vedoucí demokratický styl vedení.

Podle dotazníkového šetření jsou analyzovány následující tvrzení, které mohou být z odpovědí předpokládány:

Vedoucí týmu 3.1 dbá maximálně na splnění úkolu. Pro nadřízeného je velmi důležité plnit normy i dílčí cíle. Vedoucí má větší zájem o své podřízené při stanovení cíle. To znamená, že vedoucí bere v potaz názory ostatních, osobní problémy či pracovní schopnosti ale zároveň on je ten, kdo udává směr a doufá, že se jeho podřízení dokážou situaci přizpůsobit.

Co se schválení rozhodnutí týče, nastává zde totožná situace jako u týmu 1.1. Vedoucí odpověděl, že požaduje schválení pouze od svého týmu, který vede a jeho podřízení odpověděli, že schválení požaduje od svého přímého nadřízeného a týmu, který vede.

Existují dvě varianty možného výkladu. Pokud má tým pravidelně se opakující úkol, vedoucí nemusí své rozhodnutí pokaždé předkládat svému přímému nadřízenému, protože on ví, jaká je náplň práce týmu. Můžeme si představit výrobní linku, kde určitý tým lepí etikety na výrobek. Právě tehdy vedoucí týmu, nemusí pokaždé docházet za svým přímým nadřízeným, protože jejich úkol se nemění i přestože se například změní výrobek. Tým má vždy lepit pouze etikety. Pokud by se však tým rozhodl, že etikety bude lepit na zcela odlišnou část výrobku, vedoucí by měl zajít za svým nadřízeným, jelikož se jedná o změnu, která by mohla narušit další proces zpracování, vztah k zákazníkovi a být případně v legislativním nesouladu. Tato situace je velmi zjednodušená.

Při rozhodování je vedoucí schopný rozhodovat sám a vyhovuje mu to. Vedoucí rozumí problematice a je si svým jednáním jistý. Nebezpečí spočívá v přeceňování vlastní schopností i úsudku. Týmový i demokratický vedoucí by se při rozhodování raději radil s týmem.

Dle odpovědi zaměstnanců, pokud podřízení nebyli schopni úkol splnit, vedoucí často uznává argumenty nesplnění. Vedoucí odpověděl, že argumenty uznává častěji. Vedoucí si je dostatečně vědom toho, že lidé jsou lidské bytosti, které nejsou bezchybné stroje a možné pochybení je součástí života. Nemá tedy zapotřebí dělat radikální rozhodnutí, pokud se nejedná o nesmyslné důvody či nekázeň. Vedoucí je v ojedinělých případech podmíněně akceptuje.

V případě, že na pracovišti vznikne konflikt vedoucí se řešení nevyhýbá a aktivně se účastní na urovnání situace. Je si vědom, že jakékoliv problémy by mohly způsobit méně efektivní plnění úkolů. Ignorace konfliktů by mohla narušit interpersonální vztahy mezi zaměstnanci. Pokud nedochází k efektivnímu řešení problémů, mohou se tyto nedostatky projevit v budoucnu někde jinde a s daleko více závažnými dopady.

Krizové situace vedoucí řeší dobře, avšak podle své odpovědi, pod stresem. Zaměstnanci naopak tvrdí, že krizové situace řeší bez stresu. Vedoucí pravděpodobně umí velmi dobře kontrolovat své emoce při stresu. Pro tým je to dobré zjištění, protože kdyby vedoucí příliš projevoval své pochybnosti, mohlo by to vést k tomu, že by svoji nervozitu přenesl na své podřízené. Pokud má vedoucí se svými zaměstnanci dobrý vztah, vedoucí může své pochybnosti sdělit jeho podřízeným, avšak nesmí zapomenout, že pokud nastane opačná situace, vedoucí by se měl zachovat stejně a svým zaměstnancům podat pomocnou ruku.

Vedoucí dle své odpovědi přebírá veškerou odpovědnost na sebe. V případě, že vznikne situace, kdy úkol nebyl splněn nebo byl splněn pouze částečně, vedoucí svede veškerou vinu na sebe. Je obtížné říci, zda se jedná o ideální situaci. Tým může být rád, ale na druhou stranu může mít pocit odcizení, že jejich vedoucí je nebere jako součást a v důsledku toho se z vedoucího a jeho podřízených stávají dva samostatné útvary a ne společný tým.

Vedoucí si myslí, že budí u svých zaměstnanců maximální respekt. Dle zaměstnanců je jeho respekt velký. Vedoucí musí určit jaká míra respektu je ideální a vyhovuje mu. V případě, že by byl vedoucí až moc benevolentní a nebudil žádný respekt, jeho podřízení by jeho příkazy nemuseli plnit. Takový vedoucí ani vedoucím dlouho být nemůže. Dříve či později by jeho funkci zastoupil někdo schopnější. Vedoucí musí mít své slovo a postavení, díky kterému se na něj tým může spolehnout. Přesprávaná velká autorita, může působit velmi chladně a může se stát, že zaměstnanci budou mít strach ze svého vedoucího. Neřeknou svému vedoucí své obavy a v průběhu času mohou vznikat různé komplikace či konflikty dlouhodobějšího rázu, na které nikdy nebylo upozorněno.

Vedoucí i jeho podřízení považují vedoucího vztah k hmotné zainteresovanosti jako velký a větší. To znamená, že vedoucí považuje odměny a prémie jako důležitou součást motivace svých podřízených. Podřízení mají vidinu možné odměny, což je důvodem jejich produktivity a výkonnosti, které jsou relativním požadavkem vedoucího. Vedoucí také ví, že snaha je potřeba ocenit, jinak by také mohla vzniknout situace, kdy by se podnik a jeho zaměstnanci nerozvíjeli.

Vztah vedoucího k hmotným a sociálním stimulům je velký a přikládá jim velký význam. Názor týmu a vedoucího na dotaz ohledně vztahu vedoucího k morální či sociální zainteresovanosti je téměř totožný. Je si vědom toho, že i ústně projevená pochvala či uznání potěší každého, pokud si ji zaslouží.

Vedoucí klade velký význam profesnímu růstu svých podřízených. Každý by měl mít možnost postupem času vyvíjet se a kariérně růst. Měl by získávat větší odpovědnosti a pravomoci, pokud si je však zaslouží. Vedoucí se snaží vést své podřízené k neustálému rozvoji.

Úplná shoda názoru se týká na způsob zadávání úkolů. Vedoucí úkoly předkládá adresně s termínem plnění a určenou zodpovědnou osobou. Tedy jakmile vznikne nový projekt, vedoucí svému týmu řádně vysvětlí detaily například na společné poradě. Nezádní



termínu plnění může mít pozitivní přínos, pokud je tým silně zodpovědný a motivovaný, ale spíše převažují negativní důsledky, kdy tým nepracuje dostatečně rychle, protože neví dokdy má úkol splnit a tak má v podstatě stále dost času. Vedoucí určuje zodpovědnou osobou, protože ví, že veškerou práci nemůže vykonávat pouze on. Zpravidla vybírá osobu, která je nejvíce schopná, má podobný způsob myšlení a ví, že se na ni/něho může spolehnout.

#### **5.4 Srovnání českého a amerického vedoucího**

V dotazníkovém šetření byly sledovány tři týmy. Český vedoucí týmu 1.1 pracující na 4. řídicí pozici, český vedoucí týmu 2.1 pracující na 6. řídicí pozici a americký vedoucí pracující na 3. řídicí pozici. Dotazníkem bylo zjištěno, že styl vedení a řízení lidí vedoucích je velmi podobný a nezáleží na tom, na jaké řídicí pozici se nachází či jaké je národnosti. Všichni vedoucí vykazují znaky demokratického vedoucího s prvky týmového vedoucího a nachází se v kvadrantu, který se vyznačuje velkým zájmem o splnění cílů a velkým zájmem o lidi a jejich potřeby.

Následující tabulky 20 a 21 znázorňují odpovědi jednotlivých vedoucích.

**Tabulka 20** Odpověď vedoucích na dotaz týkající se zájmu o úkol - osa Y

Vedoucí	Hodnota
Vedoucí 1.0	78.2
Vedoucí 2.0	73.2
Vedoucí 3.0	83.6

Vlastní zpracování

**Tabulka 21** Odpověď vedoucích na dotaz týkající se zájmu o lidi - osa X

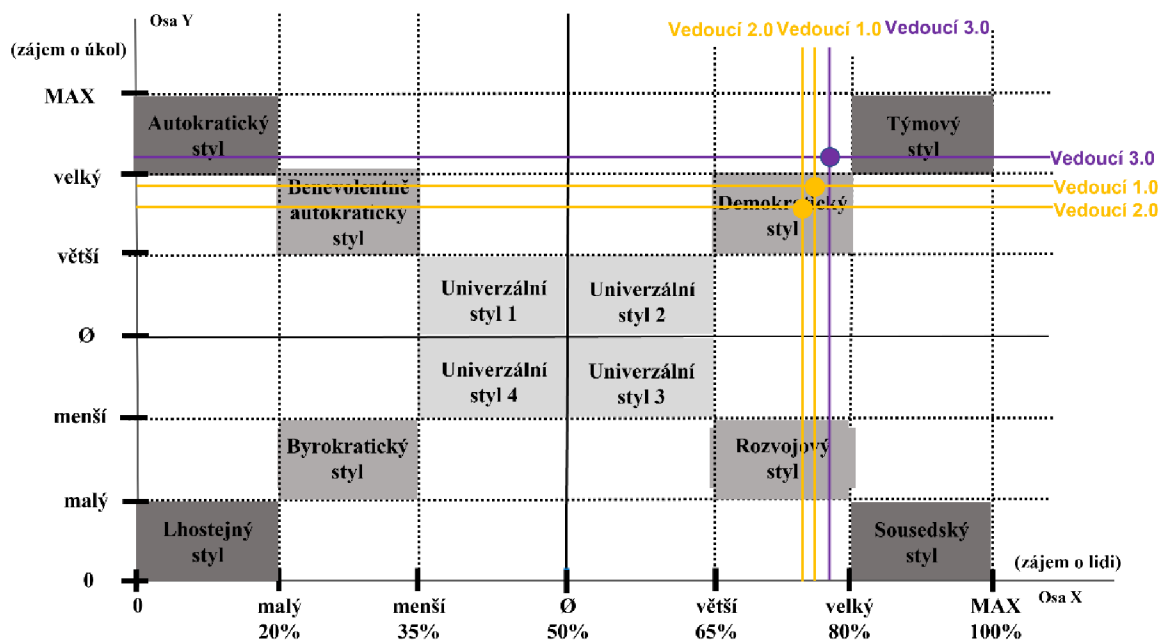
Vedoucí	Hodnota
Vedoucí 1.0	76.3
Vedoucí 2.0	75.0
Vedoucí 3.0	78.3

Vlastní zpracování

Fialově znázorněn je americký vedoucí.

Čeští vedoucí jsou žlutě vyznačeni.

**Obrázek 18** Srovnání stylu vedení a řízení českých vedoucích a amerického vedoucího z pohledu vedoucích



Vlastní zpracování

Tabulky 22 a 23 znázorňují průměrné hodnoty odpovědí jednotlivých týmů.

**Tabulka 22** Odpověď podřízených na dotaz týkající se vedoucího zájmu o úkol - osa Y

Tým	Ø hodnota
Tým 1.1	76.5
Tým 2.1	69
Tým 3.1	78.6

Vlastní zpracování

**Tabulka 23** Odpověď podřízených na dotaz týkající se vedoucího zájmu o lidi - osa X

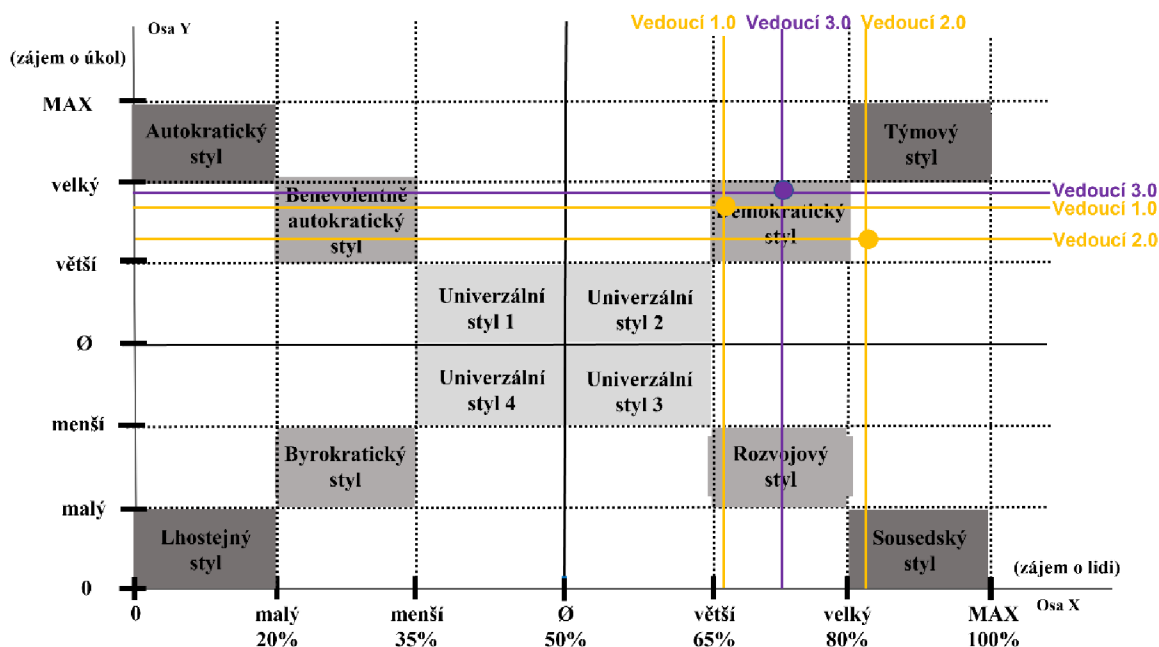
Tým	Ø hodnota
Tým 1.1	66.8
Tým 2.1	84.6
Tým 3.1	72.5

Vlastní zpracování

Fialově znázorněn je americký vedoucí.

Čeští vedoucí jsou žlutě vyznačeni

**Obrázek 19** Srovnání stylu vedení a řízení českých vedoucích a amerického vedoucího z pohledu podřízených



Vlastní zpracování

Na základě tabulek a grafického znázornění je možné si všimnout, že se hodnoty liší v řádu jednotek. Největší nuance, z odpovědí vedoucích, je patrná u osy Y, kdy americký vedoucí vykazuje hodnotu vyšší než 80 %. Z pohledu podřízených vykazuje vedoucí 2.1 hodnoty vyšší než 80 % u osy X. Nejnižší hodnota nabývá průměrné hodnoty týmu 66,8 % a jedná se o odpovědi týmu 1.1 na dotazy týkající se vedoucího zájmu o lidi tedy hodnota znázorněna na ose X. I přesto se jedná o minimální rozdíly, pokud se na hodnoty přihlíží jako na celek.

Teoretická část, kapitola Rozdíl v pojetí vedení a řízení v USA a Evropě, byla věnována několika faktům, které O. Kratochvíl v knize Leadership popisuje. Autor píše, že američtí vedoucí se rozhodují sami. Podle dotazníkového šetření, je možné tento výrok potvrdit, protože podřízení i vedoucí u otázky SV3 odpověděli stejně, že vedoucí rozhoduje samostatně spíše rád. Český vedoucí 1.0 i 2.0, rozhodují samostatně spíše rádi. Je možné tedy konstatovat, že v samostatném rozhodování rozdíl mezi vedoucími odlišných národností není.

Shoda všech týmů se týká dotazu, který zjišťuje zájem vedoucího o plnění norem a dílčích cílů. Každý vedoucí se tedy snaží o plnění legislativních a normativních požadavků.

Odchyly lze nalézt v odpovědích na dotaz ohledně hmotné zainteresovanosti vedoucího. Dle odpovědí vedoucích mají čeští vedoucí větší zájem o odměňování svých podřízených nežli americký vedoucí. O. Kratochvíl (2009) tvrdí, že evropští vedoucí se starají více o blaho lidí a snaží se je motivovat a inspirovat. Výsledek dotazníku toto tvrzení potvrzuje. Z hlediska podřízených je tomu právě naopak.

Z dotazníkového šetření vyplývá podle vlastních odpovědí, že americký vedoucí oproti evropským vedoucím největší zájem o karierní růst svých zaměstnanců. I. Nový a S. Schroll-Machl (2005) píší, že američtí vedoucí jsou neustále pozitivní, chtějí být oblíbení a rádi své zaměstnance odměňují a chválí. Maximální zájem amerického vedoucího těmto skutečnostem odpovídá. [71]

Naprostá shoda vedoucích nastává u dotazu SL1, který se týká významu vedoucího o názor ostatních při stanovení cíle. Všichni tři vedoucí odpověděli, že mají velký zájem, tedy jsou ochotni přihlédnout k řešení, které navrhl někdo jiný.

O. Kratochvíl (2009) říká, že američtí pracovníci musí respektovat vedoucího názor a musí s ním souhlasit, protože si ho zvolili jako vedoucího. Tento výrok a odpověď

amerického vedoucího je v mírném rozporu. Vedoucí 3.0 totiž projevuje zájem o názor ostatních a bere je v potaz.

Čeští vedoucí odpověděli totožně u dotazu SL2, který se týká ohledu na lidi a jejich potřeby. Americký vedoucí zde odpověděl, že má větší zájem. Je možné tedy konstatovat, že americký vedoucí se zajímá méně o svůj tým nežli jeho kolegové z Evropy. O. Kratochvíl toto zjištění popisuje tak, že Evropané pečují především o svůj tým.

Na dotaz týkající se míry odpovědnosti, kterou je vedoucí ochoten přebírat, odpověděli čeští vedoucí odlišně ve srovnání s odpověďmi amerického vedoucího. Čeští vedoucí plně uznávají a přebírají spoluúčast na odpovědnosti a americký vedoucí přebírá celou odpovědnost na sebe. Je možné tedy předpokládat, že americký vedoucí spoléhá hlavně na svá rozhodnutí a na jejich důsledky.

V případě, že na pracovišti vznikne konflikt postoj vedoucích se liší. Vedoucí 1.0, odpověděl, že konflikty řeší minimálně s účastí kolektivu. Vedoucí 2.0 odpověděl, že konflikty řeší za částečné účasti kolektivu. Americký vedoucí 3.0 tvrdí, že konflikty řeší kolektivně, ale má poslední slovo. Podle těchto odpovědí je možné předpokládat skutečnost, že čeští vedoucí řeší konflikty raději samostatně s účastněným a pokud to situace vyžaduje zapojí tým. Americký vedoucí dává přednost řešení, které zahrnuje všechny jeho podřízené.

Americký vedoucí uznává argumenty nesplnění úkolu méně častěji než čeští vedoucí, kteří odpověděli, že důvody akceptují relativně často. Je možné říci, že čeští vedoucí mohou být tolerantnější, pokud úkol nebylo možné dokončit.

Z pohledu podřízených americký vedoucí oproti českým vedoucím, sděluje svým podřízeným více detailů ohledně úkolů. Svým podřízeným stanoví termín plnění a určenou zodpovědnou osobu. Dle O. Kratochvíla (2009), amerického vedoucího zajímá pouze výsledek, kdežto Evropané zkoumají celý proces. Je možné potvrdit skutečnost, že amerického vedoucího 3.0 výsledek zajímá, ale je možné souhlasit i tvrzení, že se vedoucí zajímá o celý postup, protože požaduje od svých podřízených určitá kritéria a náležitosti, která musí splnit a následovat v průběhu plnění úkolu. [48]

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření dotazníku, který by definoval styl řízení a vedení vedoucího pracovníka příslušného týmu. Dílčím cílem byla identifikace a hodnocení stylu řízení a vedení jednotlivých vedoucích. Na základě dotazníkového šetření bylo možné určit, zda podřízení vidí svého nadřízeného stejně jako on sebe a bylo možné definovat rozdílnost vedoucích odlišných kultur, konkrétně českého a amerického vedoucího. V návaznosti na teoretickou část, která byla představená v úvodní části práce, byly zkoumány výzkumné otázky.

Výzkumné šetření zjistilo, že vedoucí 1.0 i jeho tým 1.1 charakterizuje svého vedoucího jako demokratického. Vedoucí 2.0, dle svých odpovědí, vykazuje znaky demokratického stylu vedení a řízení, avšak jeho tým 2.1 dle svých odpovědí nepřesně definoval styl vedoucího. Dle názoru týmu, zájem vedoucího o lidi a jejich potřeby je naplněn z 69 % a zájem vedoucího o úkol je naplněn z 84,6 %. Vedoucího 3.0, charakterizují jeho podřízení jako demokratického vedoucího. Vedoucí, dle svých odpovědí, disponuje 78,6% zájmem o lidi a 72,5% zájmem o úkol. Všichni vedoucí se nachází v kvadrantu, který se vyznačuje velkým zájmem o splnění úkolu a velkým zájmem o lidi.

Dílčím cílem bylo zjistit, zda existuje rozdíl mezi vedoucími odlišných národností. Předmětem průzkumu byli dva čeští vedoucí a jejich týmy a jeden americký vedoucí a jeho tým. Na základě dotazníkového šetření je možné konstatovat, že mezi vedoucími neexistuje velký rozdíl. Všichni vedoucí vykazují znaky demokratického stylu vedení a řízení a rozdíly mezi nimi jsou minimální. Mezi zjištěné odlišnosti patří: zájem vedoucích o hmotnou zainteresovanost, karierní růst, způsob vyřešení konfliktu a akceptování argumentů v případě nesplnění úkolu. Soulad vedoucích odlišných kultur se týká oblasti dotazů ohledně přijímání a respektování názoru svých podřízených při stanovení úkolu, zájmu o lidské potřeby a zájmu vedoucího o splnění norem a dílčích cílů.

Dle odpovědí vedoucích v dotazníkovém šetření, je možné konstatovat, že čím výše se nachází vedoucí v hierarchické organizační struktuře, tím vyšší je jeho zájem o splnění úkolu a zájem o potřeby lidí. Zkoumaná společnost má vhodně zvolené pracovníky na vedoucích pozicích, protože jejich odpovědnosti společně s pravomocemi vytváří optimální předpoklad pro úspěšné řízení a vedení.

Mezi dílčí cíle bakalářské práce patřila deskripce termínů řízení a vedení a následný popis jejich rozdílností. Hlavní odlišností výše uvedených pojmů je míra používání osvědčených metod. Řízení je více konzervativní a drží se zavedených řádů a postupů. Vedení se snaží o inovaci a je otevřeno více novým možnostem. Představitelem řízení je manažer, představitelem vedení je lídr. Na základně odborné publikace bylo zjištěno, že existují rozdíly v řízení a vedení pracovníků ve Spojených státech amerických a evropských vedoucích. V praktické části byla jednotlivá tvrzení buď popřena, anebo potvrzena výstupy z dotazníku vytvořeného pro komparované skupiny.

Závěrem je nutné konstatovat, že se jedná o specifika vybrané IT společnosti, ve které má většina zaměstnanců vysokoškolské vzdělání. V případě předložení dotazníků například skupině dělníků, která má za úkol stavbu domu, budou výstupy z dotazníkového šetření pravděpodobně zcela odlišné.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- [1] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN isbn80-247-0405-6.
- [2] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity : řízení jednotlivců a skupin : manažerské role a styly : moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [3] 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.
- [4] *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie* [online]. 1. Olomouc: Československý spisovatel, 2014 [cit. 2022-01-23]. ISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/Cover.html>
- [5] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [6] HÁLEK, Vítězslav. *MANAGEMENT a MARKETING* [online]. 1. Hradec Králové: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., 2016 [cit. 2021-12-27]. ISBN 978-80-260-9723-5. Dostupné z: <https://halek.info/elektronicke-knihy/download/15>
- [7] ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.
- [8] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [9] Plánování (Planning). *Managementmania.cz* [online]. Plzeň: Creative Commons BY-NC, 2016 [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- [10] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [11] Charakteristiky taktického plánování, význam a příklady. *Altaxo.cz* [online]. Praha: ALTAXO SE, 2019 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/zakladni-rozdily-mezitaktickym-operativnim-a-strategickym-rizenim>
- [12] Operativní plánování (Operational planning). *Managementmania.cz* [online]. Plzeň: ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/operativni-planovani>
- [13] Management - Organizování. *Miras.cz* [online]. Ústí nad Labem: Miras, 2021 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>
- [14] TYPY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY VE FIRMĚ A JEJÍ DŮLEŽITOST PRO HR ODDĚLENÍ. *Pinya.hr* [online]. Brno: Pinya, 2020 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://pinya.hr/cz/blog-cz/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitost-pro-hr-oddeleni/>
- [15] DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury teorie a praxe*. 1. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-718-7029-3.



- [16] ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.
- [17] Typy organizačních struktur a jejich členění. *Businessinfo.cz* [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2020 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/>
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- [19] Funkce managementu (Co má dělat manažer?). *Vedeme.cz* [online]. Praha: Martin Hájek, 2021 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/154-management-fayolmintzberg.html>
- [20] Koordinování (Coordination). *Managementmania.cz* [online]. Plzeň: ManagementMania's Series of Management, 2021 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/koordinovani>
- [21] Kontrola (Control). *Managementmania.cz* [online]. Plzeň: ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>
- [22] *Management: L'essentiel des concepts et pratiques*. 9 th edition. France: Pearson, 2014. ISBN 978-2-3-2600-0067-4.
- [23] Delegování jako způsob manažerského myšlení aneb jak na to!. *Orangeacademy.cz* [online]. Praha: Markéta Kadeřábková, 2021 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/delegovani/>
- [24] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [25] Co je koučování?. *Nuv.cz* [online]. Praha: Lucie Šnajdrová, 2014 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/pospolu/co-je-koucovani>
- [26] Řízení znalostí – Teoretická část. *Bestpractices.cz* [online]. Ostrava: HM PARTNERS, s.r.o., 2019 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/rizeni-znalosti/teoreticka-cast/>
- [27] Řízení znalostí je specifická profese. *Ekonom.cz* [online]. Praha: Ekonom - Karel Červený, 2016 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-65444360-rizeni-znalosti-je-specificka-profese>
- [28] Knowledge management. *Kmosek.com* [online]. Praha: Petr Kmošek, 2019 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/knowledge-management/>
- [29] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Vydání 1. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [30] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [31] *3 styly vedení Kurt Lewina*. Women's Popular Science Journal of Psychology, 2021, .
- [32] E. JOHNSON, ,, Kenneth H. BLANCHARD a Paul HERSEY. *Management of Organizational Behavior : Leading Human Resources P. 1*. United States: Pearson Education (US), 1996. ISBN 9780132441124.

- [33] 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>
- [34] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [35] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [36] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.
- [37] The Benefits of Strengths-based Leadership. *Tainingindustry.com* [online]. NC USA: Emma Williams, 2021 [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://trainingindustry.com/articles/leadership/the-benefits-of-strengths-based-leadership/>
- [38] Styly a techniky vedení lidí. *Oalib.cz* [online]. Liberec: Hana Bystřická, 2021 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/tool/print/index.php?id=2449>
- [39] Styly vedení. *Firemni-sociolog.cz* [online]. Český Těšín: Mgr. Petr Hlušička, 2013 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>
- [40] SEDLÁK, Mikuláš. *Základy managementu*. 2. preprac. a dopl. vyd. Bratislava: IURA Edition, člen skupiny Wolters Kluwer, 2012. Ekonomía. ISBN 978-80-8078-455-3.
- [41] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [42] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024732756.
- [43] Teoretická východiska a konfrontace leadershipu se soudobou zahraniční literaturou. *Epi.sk* [online]. Žilina: S-EPI, 2015 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/teoreticka-vychodiska-a-konfrontace-leadershipu-se-soudobou-zahranicni-literaturou.htm>
- [44] *La face cachée du leadership*. 1. France, Paris: Pearson Education, 2010. ISBN 978-2-7440-6443-2.
- [45] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024721774.
- [46] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [47] STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 2. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.
- [48] KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. ISBN 978-80-7314-180-6.
- [49] O'NEILL, Abi. *Manager to Leader: Skills and Insights for a Successful Transition*. 1. Sydney: CCH Australia, 2011. ISBN 978-1921701535.
- [50] ADAIR, John a Peter REED. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2447-5.

- [51] *Management and Leadership in Manufacturing Industry*. 1. Germany: Open Publishing GmbH, 2010. ISBN 9783638488334.
- [52] HIEBERT, Murray a Bruce KLATT. *The encyclopedia of leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-136308-4.
- [53] *Arbeitspsychologie und Organisationspsychologie*. 1. Deutschland: BeltzPVU, 1994. ISBN 978-3621278942.
- [54] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- [55] URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [56] 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/](http://univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/osobnost-cloveka/)
- [57] 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>
- [58] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612390.
- [59] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [60] CLEGG, Brian a Paul BIRCH. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0356-0.
- [61] *Projektové řízení - nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti*. Branislav Lacko, 2001, .
- [62] Henri Fayol a Henry Mintzberg o managementu. *Vedeme.cz* [online]. Praha: Martin Hájek, 2014 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/154-management-fayol-mintzberg.html>
- [63] Rozdělení managementu. *Proexperty.cz* [online]. Praha: Tomáš Nikodým - redaktor rubriky BYZNYS, 2013 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <http://www.proexperty.cz/byznysexpert/obchod/54-rozdeleni-managementu>
- [64] Manažer (Manager). *Managementmania.cz* [online]. Plzeň: ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>
- [65] TYSON, Shaun a Tony JACKSON. *Organizační chování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-296-4.
- [66] HEYWOOD, Andrew. *Politické ideologie*. 4. vyd. Přeložil Zdeněk MASOPUST. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-137-3.
- [67] MORAN, Robert, Sarah MORAN a Philip HARRIS. *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. 8th ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2011. Managing cultural differences series. ISBN 978-1-85617-923-2.

- [68] ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.
- [69] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [70] *Řízení lidí orientované na způsobilosti: Doc. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc., Katedra personalistiky Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze* [online]. Praha, 2021, [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/353906846\\_Rizeni\\_lidi\\_orientovane\\_na\\_zpusobilosti](https://www.researchgate.net/publication/353906846_Rizeni_lidi_orientovane_na_zpusobilosti)
- [71] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- [72] *Za lídrem musí stát hodnoty a schopnost určit směr*. *Businessinfo.cz* [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2018 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/za-lidrem-musi-stat-hodnoty-a-schopnost-urcit-smer/>
- [73] *Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum*. *Survio.com* [online]. Brno: Survio, 2020 [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum>
- [74] *Loajalita zaměstnanců má svá pravidla*. *Bnt.eu* [online]. Česká republika: bnt.eu, 2020 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://bnt.eu/cs/pravni-novinky/loajalita-zamestnancu-ma-sva-pravidla/>
- [75] *Proces*. *Managementmania.cz* [online]. Plzeň: ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/proces>

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha č. 1: Dotazník, který byl předložen vedoucím

**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 26 otázek.

#### Identifikační otázky

1) Určení pohlaví

 Žena	 Muž
---	--

2) Váš věk?

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

3) Vaše dosažené vzdělání?

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

#### Zjišťující otázky

4) Jaký máte zájem o plnění norem (dílčích cílů)? (SV1)

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

5) Jak intenzivní máte zájem o splnění úkolu? (SV2)

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? (SL1)

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) Jaký ohled berete na lidi, na jejich potřeby a osobní problémy při zadávání úkolu? (SL2)

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) Uznáváte argumenty podřízených (řádně a objektivně zdůvodněné), proč nemohl být úkol splněn? (SL3)

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"/>

9) Rozhodujete rád samostatně? (SV3)

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) Rozhodujete rychle i za rizika? (SV4)

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

11) Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete? (SL4)

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

12) Jaký máte postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti? (SV5)

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

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"/>

13) Jaký způsob řešení konfliktů preferujete? (SL5)

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"/>

14) Jakou míru odpovědnosti jste ochoten přebírat? (SV6)

odmítáte odpovědnost	ne zcela respektujete, že existuje částečná odpovědnost	respektujete spoluúčast na odpovědnosti	neodmítáte spoluúčast na odpovědnosti	plně uznáváte a přebírá 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"/>

15) S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte? (SL6)

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

16) Jaký respekt máte u podřízených? (SV7)

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

17) Podporujete iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených? (SL7)

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"/>

18) Jak řešíte krizové situace (KS)? (SV8)

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"/>

19) Jak důvěřujete lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontrolujete? (SL8)

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"/>

20) Jaká je Vaše kompetence pro zastávanou funkci? (SV9)

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

21) Jaký význam přikládáte hmotné zainteresovanosti (peněžní prémie a odměny)? (SV10)

žádný	malý	menší	větší	velký	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, ...)? (SL9)

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 důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich podřízených? (SL10)

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"/>

24) Jakou loajalitu můžete očekávat od podřízených? (SL11)

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

25) Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů podřízených poskytuje? (SL12)

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) Jakým způsobem zadáváte úkoly? (SV11)

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"/>

## 8.2 Příloha č. 2: Dotazník, který byl předložen podřízeným

**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 26 otázek.

### Identifikační otázky

1) Určení pohlaví

 Žena	 Muž
---	--

2) Váš věk?

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

3) Vaše dosažené vzdělání?

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

### Zjišťující otázky

4) Jaký zájem má vedoucí o plnění norem (dílčích cílů)? (SV1)

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

5) Jak intenzivní zájem má vedoucí o splnění úkolu? (SV2)

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? (SL1)

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) Jaký ohled bere vedoucí na lidi a jejich potřeby při zadávání úkolu? (SL2)

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) Uznává vedoucí argumenty podřízených (řádně a objektivně zdůvodněné), proč nemohl být úkol splněn? (SL3)

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"/>

9) Rozhoduje vedoucí rád samostatně? (SV3)

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) Rozhoduje vedoucí rychle i za rizika? (SV4)

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"/>

11) Jaké schválení rozhodnutí vedoucí vyžaduje? (SL4)

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"/>

12) Jaký má vedoucí postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti? (SV5)

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"/>

13) Jaký způsob řešení konfliktů vedoucí preferuje? (SL5)

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"/>

14) Jakou míru odpovědnosti je vedoucí ochoten přebírat? (SV6)

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"/>

15) S jakou spoluúčastí na odpovědnosti vedeného kolektivu může vedoucí počítat? (SL6)

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"/>

16) Jaký má vedoucí respekt u podřízených? (SV7)

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

17) Podporuje vedoucí iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených? (SL7)

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"/>

18) Jak řeší vedoucí krizové situace (KS)? (SV8)

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"/>

19) Jak důvěřuje vedoucí lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontroluje? (SL8)

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"/>

20) Jaká je kompetence vedoucího pro zastávanou funkci? (SV9)

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"/>

21) Jaký význam přikládá vedoucí hmotné zainteresovanosti (peněžní prémie a odměny)? (SV10)

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"/>

22) Jaký význam přikládá vedoucí morálním a sociálním stimulům (pochvala, ...)? (SL9)

Příklad morálních a sociálních stimulů: pochvala od vedoucího, pochvala od kolektivu, článek v podnikových novinách, vyzdvižení dobré práce a úspěchů 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 důraz klade vedoucí na podporu Vašeho profesního růstu? (SL10)

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"/>

24) Jakou loajalitu může vedoucí očekávat od podřízených? (SL11)

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

25) Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů poskytuje vedoucí podřízeným? (SL12)

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) Jakým způsobem zadává vedoucí úkoly? (SV11)

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"/>