

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Bohata Antonín

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Antonín Bohata

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Název anglicky

Evaluation of management style

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je provést analýzu řídicích stylů manažerů a navrhnout doporučení, která by mohla přispět k vyšší efektivitě jejich manažerské práce.

Metodika

Bakalářská práce se skládá ze 2 základních částí- teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury.

Praktická část je složena z kvantitativní analýzy na základě dotazníkového šetření manažerů a jejich podřízených. Následuje doporučení pro praxi, srovnání s obdobnou organizací a závěrečné shrnutí.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

management, manažer, manažerské funkce, manažerská mřížka, styl řízení

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BATES, B., ŠKAPOVÁ, H., MCGRATH, J. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HARGIE, O., DICKSON, D, TOURISH, D., *Communication in management*. Brookfield, Vt.: Gower, 1999. ISBN 05-660-7986-0
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- MAXA, R. *Management*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 02. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení stylu řídicí práce manažerů" jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. za odborné vedení, cenné rady a vstřícnost při konzultacích, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Fenix s.r.o. a Ještědské stavební společnosti za pomoc a poskytnutý čas při vyplňování dotazníků.

Hodnocení stylu řídicí práce manažerů

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením stylu řídicí práce manažerů. Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit řídicí styl manažerů ve vybraných organizacích a navrhnout vhodná doporučení pro praxi. Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vypracována literární rešerše, která se zabývá tématy managementu, řízením lidských zdrojů, manažerskými funkcemi, manažerskými rolemi a řídicími styly.

Praktická část práce se zaměřuje na hodnocení stylu řídicí práce manažerů v podniku Fenix s.r.o. a v Ještědské stavební společnosti. K vlastní analýze je využito dotazníkového šetření. Konkrétně se jedná o test manažerského stylu (Grid), který byl sestaven podle R. Blake a J. Mounton (1964). Tyto dotazníky vyplňovali manažeři a jejich přímý podřízení. Dále jsou dané řídicí styly vyhodnoceny a výsledky zaneseny do manažerské mřížky. Manažerům jsou navržena konkrétní doporučení pro možné zlepšení jejich práce. Následuje porovnání vybraných organizací.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, manažerská mřížka, styl řízení

The evaluation of management style

Abstract

This Bachelor Thesis deals with the evaluation of the management style of managers. The purpose of Bachelor Thesis is to analyze and evaluate the management style of managers in selected organizations and to suggest appropriate recommendations. The Bachelor Thesis is divided into two parts. The first part is a literature review that deals with topics of management, human resource management, managerial functions, managerial roles, and management styles.

The second part of the Bachelor Thesis deals with the evaluation of the management style of managers in the company Fenix s.r.o. and in the Ještědská stavební společnost. For this part is used survey interview. Specifically, it is a test of managerial style (Grid), which was compiled according to R. Blake and J. Mounton (1964). These surveys were filled in by managers and their direct subordinates. Management styles are evaluated, and the results are filled into the management grid. Specific recommendations are suggested to managers for possible improvement of their work. The following is a comparison of selected organizations.

Keywords: management, manager, management functions, managerial grid, management style

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.1.1 Základní úrovně managementu.....	14
3.2 Historie a vývoj managementu.....	15
3.2.1 Klasický management.....	15
3.2.2 Management 40-70 let 20. stol.	16
3.2.3 Management konce 20. stol.	16
3.2.4 Moderní management – management 21. stol.	16
3.3 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.3.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	17
3.3.2 Modely řízení lidských zdrojů	17
3.3.2.1 Michiganský model	17
3.3.2.2 Harvardský model	17
3.3.2.3 Kontextový model	18
3.3.2.4 Model 5-P	18
3.3.2.5 Evropský model.....	19
3.3.2.6 „Tvrdý“ a „měkký“ model.....	19
3.4 Manažer.....	19
3.4.1 Manažerské role	20
3.4.2 Manažerské funkce	21
3.4.2.1 Plánování	22
3.4.2.2 Organizování	22
3.4.2.3 Vedení lidí	22
3.4.2.4 Řízení lidských zdrojů.....	22
3.4.2.5 Kontrola	23
3.4.3 Předpoklady úspěšného manažera	23
3.5 Řídící styly	24
3.5.1 Autoritářský styl	25
3.5.2 Lhostejný styl.....	25
3.5.3 Autoritativní styl.....	25

3.5.4	Benevolentně-autoritativní styl	25
3.5.5	Demokratický styl	25
3.5.6	Týmový styl	26
3.5.7	Sousedský styl.....	26
3.5.8	Liberální styl	26
3.5.9	Zmocňování	27
3.6	Manažerská mřížka.....	27
3.7	Situační vedení	28
3.8	Volba řídicího stylu	30
3.8.1	Zlaté pravidlo managementu.....	30
4	Vlastní práce	31
4.1	Charakteristika vybraných společností.....	31
4.1.1	Fenix s.r.o.....	31
4.1.1.1	Tým A.....	31
4.1.1.2	Tým B	31
4.1.2	Ještědská stavební společnost	32
4.1.2.1	Tým A.....	32
4.1.2.2	Tým B	32
4.2	Analýza stylu řídicí práce manažerů	33
4.2.1	Fenix s.r.o.....	33
4.2.1.1	Tým A.....	33
4.2.1.2	Tým B	34
4.2.2	Ještědská stavební společnost	36
4.2.2.1	Tým A.....	36
4.2.2.2	Tým B	37
5	Zhodnocení výsledků a navržení doporučení	40
5.1	Fenix s.r.o.	40
5.1.1	Tým A	40
5.1.2	Tým B	40
5.2	Ještědská stavební společnost.....	40
5.2.1	Tým A	40
5.2.2	Tým B	41
5.3	Porovnání vybraných organizací	41
5.3.1	Sebehodnocení manažerů.....	41
6	Závěr.....	43
7	Seznam použitých zdrojů.....	44

7.1	Knižní publikace	44
7.2	Internetové zdroje.....	45
8	Přílohy	46
8.1	Dotazník pro manažery	46
8.2	Dotazník pro podřízené	50
8.3	Vyhodnocení dotazníku	55

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Maslowova pyramida lidských potřeb	16
Obrázek 2:	Harvardský model řízení lidských zdrojů dle Beera a kol.	18
Obrázek 3:	Manažerské role dle H. Mintzberga	21
Obrázek 4:	Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgyona a Boydella.....	24
Obrázek 5:	manažerská mřížka	27
Obrázek 6:	Situační vedení	29
Obrázek 7:	Sebehodnocení manažera týmu A – Fenix s.r.o.	33
Obrázek 8:	Řídící styl manažera A – Fenix s.r.o.	34
Obrázek 9:	Sebehodnocení manažera týmu B – Fenix s.r.o.	35
Obrázek 10:	Řídící styl manažera B – Fenix s.r.o.	35
Obrázek 11:	Sebehodnocení manažera týmu A – Ještědská stavební společnost.....	36
Obrázek 12:	Řídící styl manažera A – Ještědská stavební společnost.....	37
Obrázek 13:	Sebehodnocení manažera týmu B – Ještědská stavební společnost.....	38
Obrázek 14:	Řídící styl manažera týmu B – Ještědská stavební společnost.....	39
Obrázek 15:	Vyhodnocení dotazníků	55

Seznam grafů

Graf 1:	Sebehodnocení manažerů	42
---------	------------------------------	----

1 Úvod

Management tak, jak ho známe v dnešní době se začal formulovat ke konci osmnáctého století. Nejdříve byl management využíván k jednodušším úkonům, jednalo se hlavně o řízení kolektivní práce dělníků. Více se poté řízení lidí začalo formovat až ve dvacátém století.

V současné době je řádně strukturovaný management součástí každé úspěšné společnosti. Manažeři se dle postavení v organizaci dělí do tří skupin. Nejnížší úroveň představují tzv. manažeři první linie. Nejčastěji se jedná o mistry, předáky nebo vedoucí jednotlivých týmů. Na další úrovni jsou manažeři střední linie. Do této skupiny patří manažeři jednotlivých oddělení, útvarů nebo závodů. Poslední skupinou je vrcholový management. Na této úrovni lze nalézt top manažery, kteří se přímo podílejí na řízení dané společnosti.

Způsob, jakým manažeři vedou své podřízené se nazývá řídicí styl. Řídicí styl se odvíjí od manažerových schopností, zkušeností, jeho charakteru, nebo již výše zmíněné úrovně managementu. Manažerské styly se nejčastěji dělí dle dvou hlavních kritérií. Prvním kritériem je manažerův zájem o podřízené a druhým je jeho zájem o výkon. Zajímavý pohled na tuto problematiku přinesli v roce 1964 Robert J. Blake a Jane S. Mouton. Sestavili dvourozměrnou mřížku, ve které zachytili výše zmíněná kritéria. Dále sestavili tzv. test manažerského stylu (Grid). Jedná se o dotazník obsahující 36 otázek. Dotazovaný má za úkol rozdělit tři body mezi dvě alternativy (možnosti). Tento dotazník byl využit pro praktickou část této práce.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vypracována literární rešerše. Rešerše se zabývá tématy managementu, vývojem managementu, osobou manažera a blíže také řídicími styly. V praktické části je vytvořeno hodnocení řídicího stylu manažerů v podniku Fenix s.r.o. a v Ještědské stavební společnosti. Z každé společnosti byli vybráni dva manažeři. Hodnocení probíhalo na základě dotazníkového šetření manažerů a jejich podřízených. Následuje vyhodnocení a navržení doporučení.

Tato práce je určena především manažerům již výše zmíněných společností. Práce ale může být také určena široké veřejnosti zajímající se o management. Tomuto tématu se blíže věnuje první část práce. Pro širokou veřejnost může být i zajímavé, jakým způsobem se hodnotí manažeři na střední úrovni managementu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit a zhodnotit styl řídicí práce manažerů ve vybraných organizacích. Toto zhodnocení je složeno z kvantitativní analýzy vybraných podniků za pomoci dotazníkového šetření. Cílem je také zvolené organizace mezi sebou porovnat a navrhnout vhodné doporučení pro praxi.

2.2 Metodika

Teoretická část této bakalářské práce je zpracována literární rešerší odborné literatury z oblasti managementu. Konkrétně se teoretická část zaměřuje na management, řízení lidských zdrojů, popis osobnosti a činností manažera a následně na typy řídicích stylů. Publikace použité k těmto tématům jsou zahrnuty v seznamu použité literatury, který je součástí této práce.

Vlastní práce se týká hodnocení stylu řídicí práce manažerů ve vybraných organizacích. K tomuto účelu je využito dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou, zvolených firmách. Jedná se o společnost Fenix s.r.o. a o Ještědskou stavební společnost spol. s.r.o.

Pro dotazníkové šetření je využito testu manažerského stylu (Grid), který byl sestaven podle R. Blake a J. Mounon (1987). Zvlášť je sestaven dotazník pro manažera a zvlášť pro jeho podřízené. Každý dotazník obsahuje 36 podobně formulovaných tvrzení a úkolem každého respondenta je rozdělit 3 body mezi dvě konkrétní odpovědi (alternativy). Respondent má vycházet z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi a odpovídat tak, jak by se v dané situaci zachoval.

Dle odpovědí je u vyplněných dotazníků třeba přičíst body jednotlivým řídicím stylům. Styl s největším počtem bodů reprezentuje manažerský styl hodnoceného manažera. Jednotlivé řídicí styly jsou následně zaneseny do manažerské mřížky a porovnány. Na základě výsledků je poté navrženo vhodné doporučení pro praxi. Dotazníky jsou součástí příloh této práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management vychází z anglického termínu to manage – řídit. Definicí managementu ve smyslu řízení je velká spousta. Velmi výstižná je definice K.H. Changa. K.H. Chang vytvořil definici, která zdůrazňuje činnosti prováděné řídicími pracovníky. „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.*“

Management se tedy dá chápat jako řízení lidí, podniků, útvarů nebo celých organizací. M. Buchta (2005) dal pojmu management tyto významy:

- **Konkrétní postup řízení lidí** – Tímto bodem se rozumí přímé řízení lidí, postup, kdy řídicí pracovník neplní úkoly a stanovené cíle sám, ale dosahuje jich pomocí lidí.
- **Struktura lidí v určitých podnicích a organizacích** – Managementem se rozumí konkrétní řídicí pracovníci.
- **Odborná disciplína a obor studia** – Management jako soubor manažerských postupů, návodů, teorií, technik, které manažeři využívají k výkonu své funkce.

3.1.1 Základní úrovně managementu

Management každé organizace se dá rozdělovat na tři základní úrovně. Jedná se o operační, technickou a strategickou úroveň. Názvy úrovní se mohou v různých organizacích měnit, ale jejich funkce by měly být zachovány. Tyto úrovně se rozdělují dle časového stavu, ve kterém se firma právě nachází a jaké jsou její cíle.

- **Operační úroveň** – Tato úroveň je zaměřena na produkci organizace. Hlavním úkolem manažera je zajistit vše potřebné pro plnění zadaných úkolů a cílů organizace. Jedná se o krátkodobý časový záměr, který se uskutečňuje v řádu týdnu, měsíců nebo čtvrtletí.
- **Technická úroveň** – Na této úrovni řídicí pracovníci zajišťují činnosti operační úrovně. Je zapotřebí zajistit komunikaci a správnou spolupráci

mezi jednotlivými odvětvími organizace. V neposlední řadě se na této úrovni zajišťuje správné fungování vztahů mezi výrobcem a uživatelem.

- **Strategická úroveň** – Strategická úroveň má za úkol dohlížet na dlouhodobé plány a strategie organizace. Činnosti na této úrovni mají dlouhodobý charakter, a to v řádech více let.

(Fischer, 2007)

3.2 Historie a vývoj managementu

Management jako takový se začal formulovat již kolem roku 1776. Definoval ho A. Smith v rámci rozvoje revoluce produktivity. V rámci dalších let probíhal další vývoj managementu hlavně ve využívání kolektivní práce dělníků.

Management se více vyvinul ve dvacátém století. V těchto letech se nejednalo o pojem management ale spíše podnikové řízení. Začaly vznikat první klasické teorie k řízení lidí a kolektivu. Řízení bylo tehdy spíše autoritářské bez zájmu o lidi. (Kratochvíl, 2003)

Zařazení managementu do vývojových etap se v literaturách rozchází. Za nejčastější dělení lze považovat dělení do vývojových etap dle časového horizontu:

- Klasický management
- Management 40–70 let 20. stol.
- Management konce 20. stol.
- Moderní management – management 21. stol.

3.2.1 Klasický management

Teorie klasického managementu se upíná k době kolem konce devatenáctého století a k technickému vývoji v tehdy vyspělých státech. Tato teorie se dělí na dva proudy – americký proud a evropský proud.

Americký proud managementu je výrazně zaměřen na zvýšení počtu zaměstnanců a zvětšení objemu výroby a jejího řízení. Manažer měl tehdy jen organizační funkci. Mezi představitele amerického proudu patří teoretici F.W. Taylor, H. Ford, H. Emerson a další.

Evropský proud více formuloval úlohu manažera. Došlo k definování manažerského řízení pro tehdejší potřeby a stanovení pravidel. Známí evropští představitelé jsou H. Fayol, M. Weber, nebo Tomáš Baťa.

3.2.2 Management 40-70 let 20. stol.

V tomto období se více rozvíjí přístup k lidem v dané organizaci nebo podniku. Docházelo ke sledování zaměstnanců, jejich psychiky a sociálního chování. Mezi známé představitelé této doby patří například A. Maslow, který vytvořil tzv. Maslowovu pyramidu lidských potřeb, V. Pareto a jeho známé Paretovo pravidlo 80/20, nebo Elton Mayo, který se zabýval neformálními vztahy lidí a jejich podmínkami na pracovišti.



Obrázek 1: Maslowova pyramida lidských potřeb

Zdroj: Tureckiová, 2004

3.2.3 Management konce 20. stol.

Období konce 20. století již přináší současné trendy managementu. Ještě více se rozvíjí manažerský zájem o lidi a jejich práci. G. Becker formuloval myšlenky, které poukazují na to, že firmy by měly do zaměstnanců více investovat. Tato doba také přinesla velký rozvoj marketingu, na což musely firmy při řízení lidí také reagovat.

3.2.4 Moderní management – management 21. stol.

Moderní management již představuje aktuální trendy v řízení lidí. Největší vývoj přinesly informační technologie a s nimi spojené trendy. Tyto technologie se neustále vyvíjí a organizace na ně musí neustále reagovat. Dalším velkým tématem je nástup globalizace. Ta s sebou přináší globální trendy, ale i globální konkurenci.

3.3 Řízení lidských zdrojů

Dalším důležitým pojmem v rámci managementu je řízení lidských zdrojů. Tento termín se zabývá vším, co je spojeno se zaměstnáváním a řízením lidí v dané organizaci. Tento pojem je také někdy označován jako personální řízení. Storey (2007) uvedl, že: „*řízení lidských zdrojů je prostě systém řízení lidí*“.

Dříve docházelo ke kritice pojmu řízení lidských zdrojů. Někteří lidé kritizovali tento pojem s tím, že sráží lidskou práci. Uváděli, že tento pojem dává lidem do stejné roviny jako práci strojů. Proto se v některých literaturách používá termín personální řízení. (Armstrong, Taylor, 2015)

3.3.1 Definice řízení lidských zdrojů

Asi nejkompaktnější definici zformuloval Watson (2010), který řekl, že: „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“

3.3.2 Modely řízení lidských zdrojů

Asi nejdůležitějším tématem v této kapitole jsou samotné modely řízení lidských zdrojů. Tyto modely interpretují fungování řízení lidských zdrojů.

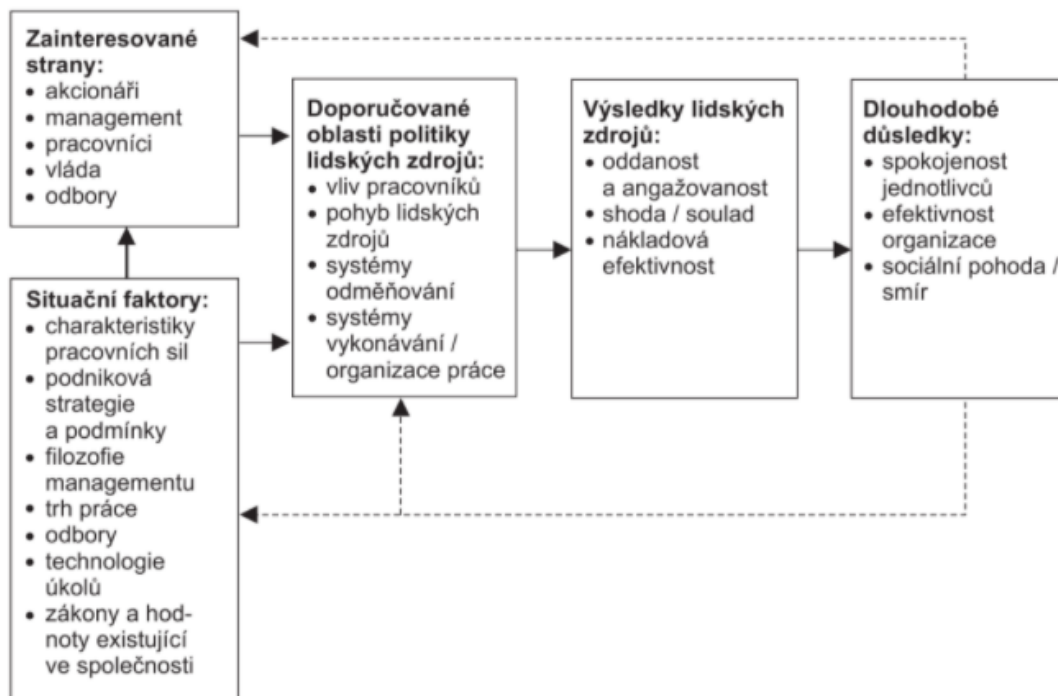
3.3.2.1 Michiganský model

Tento model je též nazývaný jako model shody nebo model souladu. Tento styl řízení definovali v roce 1984 Fombrun, Tichy a Devannová. Hlavní myšlenkou tohoto stylu je dostat do souladu strategii cílů organizace a strukturu organizace s uspořádáním řízení lidských zdrojů. Jedná se tedy o strategickou koncepci řízení lidských zdrojů.

3.3.2.2 Harvardský model

Tímto modelem se zabývali Beer a kol. (1984). Podstatou tohoto modelu je vztah mezi manažerem, organizací a zaměstnanci. Jejich myšlenka je, že k lidem by se v organizaci mělo přistupovat z dlouhodobějšího hlediska. Tito autoři také jako první přišli

s teorií, že řízení lidských zdrojů je předmětem pro liniové manažery (manažery střední linie). (Armstrong, Taylor, 2015)



Obrázek 2: Harvardský model řízení lidských zdrojů dle Beera a kol.

Zdroj: Armstrong, 2007

3.3.2.3 Kontextový model

Tento model řízení lidských zdrojů zahrnuje složky, které ostatní modely spíše opomíjí. Jedná se o sociální, politické, institucionální aj. faktory. Kontextový model má propojovat systém/organizaci s okolním působením. (Armstrong, Taylor, 2015)

3.3.2.4 Model 5-P

Modelem 5-P se blíže zabýval Schuler (1992). Model má představovat fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti bodů.

- **Pojetí lidských zdrojů** – Popisuje práci, přístup a fungování lidských zdrojů na základě dosažených úspěchů a cílů organizace.
- **Politika lidských zdrojů** – Na základě tohoto bodu se v organizaci vyvíjejí programy a praxe, které navazují na stanovené cíle a organizace.

- **Programy lidských zdrojů** – V tomto bodě dochází k realizaci změn v organizační struktuře podniku.
- **Praxe lidských zdrojů** – Praxe lidských zdrojů slouží k popisu všech postupů k realizaci politiky a programů lidských zdrojů. Jedná se zejména pak o řízení lidského výkonu, odměňování lidí, vzdělávání, motivování, personální administrativě.
- **Procesy lidských zdrojů** – Tyto procesy jsou souborem postupů a metodiky, jak dosahovat strategických plánů a cílů v organizaci.
(Armstrong, Taylor, 2015)

3.3.2.5 Evropský model

Evropským modelem řízení lidských zdrojů se zabýval Brewster (1993). Nejdůležitější myšlenkou tohoto modelu je hledání optimálního řešení pro každou konkrétní organizaci. K tomuto optimálnímu řešení chce tento model dojít za pomoci postupů nejlepší praxe (selektivní výběr, pravidelné hodnocení, soustavné vzdělávání apod.). Používání těchto osvědčených postupů tohoto modelu vyžaduje ale nejlepší přizpůsobení pro danou organizaci. (Šikýř, 2016)

3.3.2.6 „Tvrdý“ a „měkký“ model

U tohoto modelu se dají rozlišit dvě teorie. Storey (1989) „tvrdé“ a „měkké“ pojetí rozlišil. Za „tvrdé“ pojetí považuje racionální přístup k řízení lidských zdrojů. Za „měkké“ pak „školu lidských zdrojů“, v tomto směru má pak nejdůležitější být komunikace, stimulace a vedení.

Další teorii popsali Keenoy (1997). Podle této teorie se „tvrdé“ a „měkké“ přístupy doplňují, místo toho, aby se vylučovaly. Trussová a kol. (1997) provedli výzkum zaměřený na tuto teorii. Výsledkem bylo, že organizace cestou za svým cílem využívají společně kombinace „měkkých“ i „tvrdých“ přístupů řízení lidských zdrojů. (Armstrong, Taylor, 2015)

3.4 Manažer

Manažer je osoba, která má dosahovat stanovených cílů. Tyto cíle manažer plní prostřednictvím lidí, svého týmu spolupracovníků. Jedná se o řídicího pracovníka

konkrétního podniku nebo organizace. Manažer je zpravidla zodpovědný za chod podniku, nebo některé jeho části. Vedení lidí je velmi zodpovědná činnost, a proto musí mít manažer určité předpoklady pro tuto funkci. Jedná se o soubor vlastností, a to jak lidských, tak odborných. Lidskými vlastnostmi se rozumí osobnost člověka jako takového. Mezi takové vlastnosti patří lidský charakter, jeho osobní postoje, hodnoty a temperament.

Druhým předpokladem jsou odborné vlastnosti člověka. Jde především o schopnosti a dovednosti manažera spojené s vedením lidí. Mezi tyto vlastnosti řadíme také ale odborné vzdělání nebo zkušenosti.

Manažeři se nejčastěji dělí do tří základních skupin dle úrovně:

- **Nejnižší** – manažeři první linie (mistři v dílnách)
 - **Střední** – manažeři střední linie (vedoucí útvarů, závodů)
 - **Vrcholová** – top manažeři (přebírají odpovědnost za společnost, vytvářejí politiku celých organizací)
- (Duchoň, Šafránková, 2008)

Lojda (2011) rozdělil typy manažerů do 8 skupin, dle osobnostního typu:

- Teoretický
- Ekonomický
- Estetický
- Sociální
- Politický
- Náboženský
- Technický
- Sportovní

3.4.1 Manažerské role

Teorií manažerských rolí se nejvíce zabýval kanadský myslitel Henri Mintzberg. Tento autor provedl výzkum, který se zaměřoval na to, jak manažeři využívají a tráví svůj čas. Henri Mintzberg rozdělil manažerské role do třech velkých skupin. Interpersonální

role (zaměřená na lidi), informativní a rozhodovací role. Do těchto skupin pak patří dalších 10 manažerských rolí. Manažer se svou komunikací, projevem a trávením svého času zařazuje do určité role. Samozřejmě se role může měnit postupem času, nebo v závislosti na určité situaci. (Dědina, Odcházal, 2007)

Manažerské role dle H. Mintzberga:

- Interpersonální
 - Lídr
 - Hlava organizace
 - Propojovatel – komunikační článek
- Informační
 - Pozorovatel (monitor)
 - Šířitel informací
 - Mluvčí
- Rozhodovací
 - Podnikatel
 - Napravovatel poruch (vládce zmatku)
 - Rozdělovač zdrojů
 - Vyjednávač



Obrázek 3: Manažerské role dle H. Mintzberga

Zdroj: Cejthamr, 2010

3.4.2 Manažerské funkce

Pojem manažerské funkce reprezentuje činnosti, které by měl řídicí pracovník v dané organizaci vykonávat, aby správně řídil své spolupracovníky a dosáhl stanoveného cíle. V literatuře existuje mnoho teorií, které se zabývají a manažerskými funkcemi.

Prvním, kdo formuloval manažerské funkce byl Henri Fayol v roce 1916. S vývojem managementu přicházely nové teorie. Na Henriho Fayola navázali profesori H. Koontz a H. Weihrich. Této problematice se věnoval i český vysokoškolský pedagog J. Truneček. V poslední době došlo k ustálení a manažerské funkce se nejčastěji rozdělují na:

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Řízení lidských zdrojů
- Kontrolu

(Jedinák, Mládková, Kovařík, 2011)

3.4.2.1 Plánování

Účelem plánování je jasné stanovení cílů, způsobů a postupů, jak jednotlivých cílů dosáhnout. Jedná se o rozhodovací proces, který je potřeba učinit zpravidla na začátku konkrétního projektu.

3.4.2.2 Organizování

Činnost organizování představuje rozdělování jednotlivých dílčích úkolů do řady procesů a činností. Jde i o stanovení nástrojů a prostředků pro realizaci procesů. (Armstrong, Stephens, 2008)

3.4.2.3 Vedení lidí

Funkce vedení lidí má zajišťovat správné styly a přístupy k vedení podřízených (s týmem spolupracovníků). Patří sem veškeré řídicí přístupy za pomoci kterých lze dosahovat tížených cílů. Velkou složkou vedení lidí je komunikace, což je činnost nezbytná k řízení lidí a podniku.

3.4.2.4 Řízení lidských zdrojů

Do této skupiny manažerských funkcí spadají činnosti, které mají zabezpečit správné řízení pracovníků. Zejména se jedná o rozhodování a motivování lidí.

3.4.2.5 Kontrola

Tato činnost nám napomáhá sledovat a hodnotit všechny výše uvedené kroky. Při kontrole má manažer včas reagovat na odchylky od naplánovaných stavů a řešit je. V rámci kontroly by měl manažer také sbírat informace o průběhu práce a popřípadě jí hodnotit spolu se svými spolupracovníky.

3.4.3 Předpoklady úspěšného manažera

Předpokladů, jak být úspěšným manažerem je samozřejmě celá řada. Předpoklady lze rozdělit na znalosti člověka (dosažené vzdělání, zkušenosti atd.) a osobní – lidskou stránku. Publikací, jak být správným manažerem je na trhu mnoho.

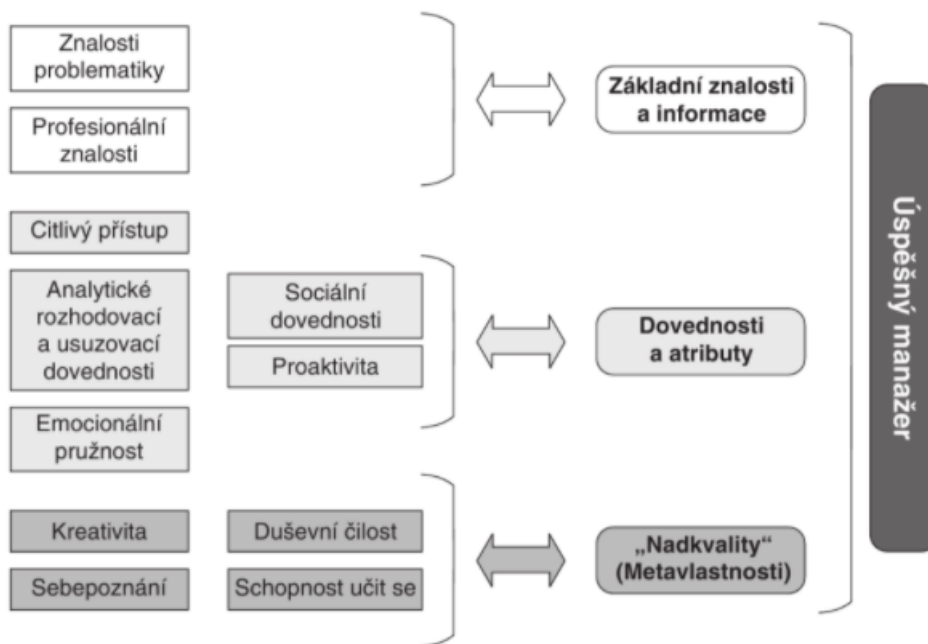
Nejvíce relevantní jsou ale teorie, které vycházejí z výzkumů, nebo zkušeností, názorů a praxe úspěšných manažerů. Zde se dá vycházet ze dvou různých pojetí předpokladů úspěšného manažera.

Di Kampová (1999) popsala 12 bodů, který by měl mít úspěšný manažer. Podle této autorky by měl úspěšný manažer splňovat tyto požadavky:

1. Být vzorem pro ostatní
2. Dobře znát sebe samotného
3. Neustále se vzdělávat
4. Mít potěšení ze změny
5. Mít jasnou vizi
6. Uvědomovat si realitu
7. Chovat se čestně a v rámci etiky
8. Dokázat systémově myslet
9. Musí být schopen efektivně komunikovat
10. Pozitivně myslet a vnímat okolí
11. Schopnost nadchnout sebe i lidi kolem
12. Být opravdový a jedinečný

S jinou teorií přišli autoři Pedler, Burgoyone a Boydell. Provedli výzkum a na základě svých zkušeností s úspěšnými manažery sestavili profil úspěšného manažera, který obsahuje jedenáct vlastností rozdělených do třech skupin.

- Základní znalosti a informace
- Specifické znalosti a vlastnosti
- „Nad kvality“



Obrázek 4: Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgyona a Boydella

Zdroj: Dědina, Cejthamr, 2005

3.5 Řídící styly

Styly řízení – způsoby, jak přistupujeme a řídíme podřízené. Manažeři při řízení lidí uplatňují různé přístupy. Konkrétní styl musí manažer přizpůsobit daným cílům, úkolům, podřízeným a v neposlední řadě také sobě – své osobnosti.

Styly se dají dělit dle tří základních požadavků, dle toho, co manažer preferuje:

- Splnění daného úkolu (orientace na úkol)
- Splnění požadavků podřízených (orientace na lidi)
- Rozdělení požadavků na úkol i na lidi

Tyto preference se většinou mění podle toho, jak vysoko je manažer postavený. U vrcholových a top manažerů je orientace spíše na úkoly. U nižších stupňů manažerských pozic bývají orientace rozdělené nebo více na lidi.

3.5.1 Autoritářský styl

Autoritářský styl je styl založený na rozhodování jednoho člověka (manažera). Při využití tohoto stylu si řídící pracovník rozhoduje sám, využívá svého postavení a svým podřízeným nedává žádnou příležitost podílet se na rozhodování. Tento styl bývá považován za neefektivní a nefungující. (Tureckiová, 2007)

3.5.2 Lhostejný styl

Lhostejný styl je naprosto nefungujícím a nevhodným stylem řízení. Projevuje se manažerovým absolutní nezájmem o lidi i o zadaný úkol. V efektivní podniku tento styl nemůže existovat. (Hron, Traxler, 2018)

3.5.3 Autoritativní styl

Autoritativní, autokratický nebo také někde direktivní styl řízení je styl, kdy se manažer převážně rozhoduje sám. Manažer neklade důraz na lidi, ale klade velký důraz na splnění úkolu. Až poté dochází ke kontrole, hodnocení nebo odměňování lidí. Tento styl se využívá hlavně v situacích, kdy za potřeba velmi rychlé rozhodnutí. (Tureckiová, 2007)

3.5.4 Benevolentně-autoritativní styl

Zde se jedná o styl, který je jen mírnější formou autoritativního stylu. Hlavním vykonavatelem rozhodnutí je také manažer – řídící pracovník. Manažer, který využívá tento styl již zvýšil zájem o lidi a má tendenci s nimi komunikovat. Stejně se ale jedná spíše o nefunkční styl vedení lidí. Hlavní výhodou je opět rychlost rozhodování a nezbavování se odpovědnosti. Tento styl lze nalézt u malých rodinných firem.

3.5.5 Demokratický styl

Demokratický styl je někdy také nazýván kompromisním nebo konzultativním stylem vedení. Tento styl je charakteristický vysokou mírou komunikace mezi manažerem a podřízenými. Jedná se o styl, kdy manažer své rozhodnutí s ostatními konzultuje a rozhoduje společně s ostatními členy svého týmu. Manažer má starost o lidi, ale také je velmi orientován na úkol. Tento styl vedení lidí je velice oblíbený, a to jak u podřízených, tak u manažerů. Pokud manažer tento styl uplatňuje správně tak má přirozenou autoritu a

respekt u podřízených. Pokud je manažer vhodně charakterově vybaven, lze konstatovat, že se jedná o ideální styl vedení lidí.

3.5.6 Týmový styl

Týmový nebo participativní styl vedení. Při použití tohoto stylu je manažer tzv. „moderátorem“ skupiny. Manažer bere své podřízené spíše jako spolupracovníky. Manažer přijímá rozhodnutí, které jako nejlepší zvolí skupina. Manažer při využití tohoto stylu stále musí udržovat autoritu. Pro tento styl musí mít manažer k dispozici velice schopný tým lidí. Daná skupina musí být zodpovědná a ve skupině musejí fungovat mezilidské vztahy. Styl se využívá při práci s velice rozvinutou skupinou a většinou na nenáročnější úkoly. (Tureckiová, 2007)

3.5.7 Sousedský styl

Sousedský styl je založený na větší volnosti pro lidi. Podstatou tohoto stylu je dát lidem volnost a očekávat větší loajálnost a spolupráci od podřízených. Manažer se více stará o lidi než o samotné splnění úkolu. Proto aby tento styl mohl vůbec fungovat, potřebuje manažer lidi, kteří jsou velmi schopní, jsou na vysoké lidské úrovni a nezneužívají této volnosti. Pouze, když lidé ocení snahu manažera se o ně starat, může tento styl fungovat. V praxi se lze ale setkat s tím, že se manažer bojí rozhodovat a proto přenáší (deleguje) úkoly na druhé a stává se přímo závislý na dané skupině – pomalu ztrácí autoritu. Sousedský styl někdy úplně popírá vedoucího. (Hron, Traxler, 2018)

3.5.8 Liberální styl

Liberální styl, někdy označovaný jako rozvojový. Jedná se o transformovanější formu sousedského stylu – efektivnější forma. Při tomto stylu manažer má stále velký zájem o lidi, ale neztrácí zájem o úkol. Volnost lidem stále trvá, ale manažer se absolutně nevyhýbá rozhodování. Volnost souvisí spíše s rozvojem a růstem svého kolektivu. Kolektiv má k manažerovi stále velký respekt a autoritu, ale zároveň má volnost při plnění svých úkolů. (Hron, Traxler, 2018)

3.5.9 Zmocňování

Jedná se o speciální druh řídicího stylu. Manažer zmocňuje – deleguje své podřízené k plnění konkrétních úkolů. Manažer na úkol zvolí nejvíce kompetentní osobu. Manažer má vysoké nároky na splnění cíle, proto je velmi důležité, aby byli podřízení ochotni fungovat pod takovýmto vedením. (Tureckiová, 2007)

3.6 Manažerská mřížka

Další pohled na problematiku manažerských stylů představuje manažerská (vůdcovská) mřížka. Jedná se o rozdělení manažerských stylů podle Roberta J. Blakea a Jane S. Moutonové (1964). Jedná se o dvourozměrnou mřížku, kde se rozlišují dva hlavní aspekty:

- **Zaměření manažera na výkon** – manažerem kladený důraz na výkony (výrobu) a na dosahování daných cílů. Nachází se na vodorovné ose.
- **Zaměření manažera na lidi** – míra zájmu o lidi (podřízení, kolegové). Nachází se na svislé ose.

Obě osy jsou rozděleny na devět dílů. Tyto díly představují, jakou měrou je manažer orientován na výrobu a jakou na výkon. Kombinací těchto faktorů potom vzniká šest různých manažerských stylů. (Dědina, Cejthamr, 2005)



Obrázek 5: manažerská mřížka

Zdroj: Prukner, 2014

Styly vedení:

- **1,1 – Volný průběh** – manažer, který má malý zájem o výrobu i malý zájem o lidi
- **9,1 – Autoritativní manažer** – velký zájem o výkon a velmi malý zájem o lidi. Manažer, který zaměstnancům diktuje, co mají dělat, využívá svého postavení – moci. Typické spíše pro vrcholové manažery, kteří se zajímají jen o výsledky.
- **5,5 – Manažer střední cesty** – vyrovnaný zájem o lidi i výkony. Nejčastěji manažeři středních linií.
- **1,9 – Vedoucí venkovského klubu** – manažer, který má velmi malý zájem o výkon, naopak má velký zájem o lidi. Typické spíše pro vedoucí zájmových činností.
- **9,9 – Týmový manažer** – velký zájem o lidi i velký zájem o výkony. Manažer, který se snaží dosahovat dobrých výsledků pomocí zaujatých, motivovaných zaměstnanců. Styl, který bývá považován za ideální. (Dědina, Cejthamr, 2005)
- **9+9 – Paternalista** – Paternalista je manažer, který střídá zájem na lidi a zaměření na výsledky. Pokud podřízení plní, co se po nich vyžaduje, tak je paternalista loajální. Pokud se ovšem podřízení nepodřizují a neplní si své úkoly tak je paternalista tvrdě postihuje. (Šuleř, 2008)

3.7 Situační vedení

Autoři termínu situační vedení jsou Paul Hersey a Kenneth Blanchard. Podle této teorie ideální styl řízení závisí na konkrétní situaci – termín situační vedení. Autoři popisují, že zaměření na výkony a na lidi se musí měnit v čase. Vhodným příkladem je třeba začleňování nových lidí do kolektivu. K nováčkovi musí manažer přistupovat zcela jiným způsobem než ke zkušeným členům kolektivu.

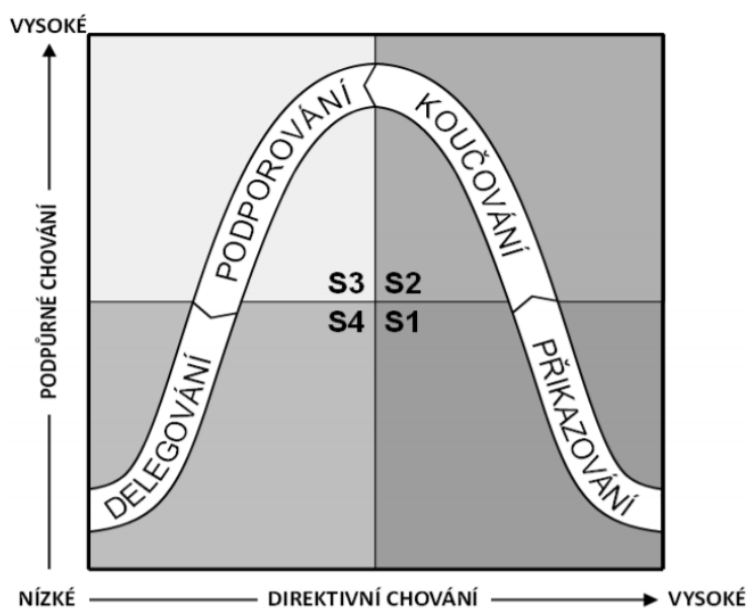
Podstatou situačního vedení je myšlenka, že neexistuje jeden ideální styl vedení. Správné a účinné vedení lidí závisí na daném úkolu a lidech, které má manažer řídit. (Doležal, 2016)

Situační vedení rozlišuje dvě proměnné. Na vodorovné ose je zralost zaměstnance, a tedy potřeba direktivního chování manažera. Na svislé ose je vztahové (podpůrné)

chování manažera. Kombinace těchto dvou proměnných popisují čtyři hlavní druhy stylů řízení:

- **S1 – Direktivní styl** – manažer musí řídit pracovníka s velmi nízkou mírou kompetence a zkušeností, na druhé straně je ale pracovník velmi zapálený do práce. Manažer musí pracovníka přímo řídit a velmi se podílet na jeho rozvoji. Manažer je vůči zaměstnanci zaměřený na jeho direktivní řízení – na úkol.
- **S2 – Koučující styl** – zaměstnanec má již větší zkušenost a je připraven aktivně se podílet na úkolech. Nicméně schopnosti daného pracovníka ještě nejsou na požadované úrovni. Proto musí manažer využít koučování. Manažer má zde velké nároky na úkol ale také na člověka. Manažer stále využívá direktivního vedení, ale i podpůrného chování – klade důraz na vztahy se zaměstnancem.
- **S3 – Podporující styl** – podřízený již má poměrně velkou míru kompetence, ale přesto jeho pracovní zapojení ještě není na požadované úrovni. Pracovník se může projevat velmi proměnlivě – bývá velmi snaživý a ochotný, ale je také opatrný, sebekritický. Manažer musí být velmi zaměřen na vztahy.
- **S4 – Delegující styl** – pracovník je již velice kompetentní, schopný a samostatný. Manažer již vůči takovému zaměstnanci nemusí být zaměřený direktivně, ale může na pracovníka jednotlivé úkoly delegovat.

(Pavlica, Jarošová, 2015)



Obrázek 6: Situační vedení

Zdroj: Kuchynková, dle The Ken Blanchard Companies

3.8 Volba řídicího stylu

Jak již bylo vícekrát zmiňováno, volba vhodného řídicího stylu závisí na mnoha faktorech. Volbu manažerského stylu ze všeho nejvíce ovlivňuje daná situace. Důležité je, aby manažer v žádném případě neztrácel svou autoritu u zaměstnanců, ať už zvolí jakýkoliv styl řízení. Volba stylu je také závislá na „organizační síle“ – manažerovo postavení v organizaci a na „osobní síle“ – manažerovy vlastnosti, schopnosti, vzdělání, vztah k podřízeným.

3.8.1 Zlaté pravidlo managementu

Dědina, Cejthamr (2005) popsali uplatnění zlatého pravidla managementu několika způsoby. Podle autorů by manažeři měli:

- Jednat s lidmi spravedlivě, ale dle zásluh
- Dát ostatním najevo jejich důležitost
- Chválit lidi a motivovat je
- Podporovat zpětnou vazbu
- Spolu s důraznými pochvalami také mírně kritizovat
- Využívat filozofie otevřených dveří
- Pomáhat ostatním dosahovat jejich cílů
- Neschovávat se za politiku a okázalost

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraných společností

4.1.1 Fenix s.r.o.

Společnost Fenix s.r.o. byla založena v roce 1990 a tehdy se jednalo o jednu z prvních soukromých společností v České republice. Mezi hlavní činnost podniku se řadí zejména výroba sálavých topných panelů. Firma dále vyrábí také elektrické konvektory, topné kabely, rohože a topné fólie včetně regulace topných systémů a další doplňkové produkty.

Podnik je ve formě holdingové společnosti s nezávislými členy. Holding má jedenáct obchodních společností a řadí se mezi největší evropské výrobce plošných elektrických topných systémů. V současné době podnik vyváží do více než sedmdesáti zemí na čtyřech světových kontinentech.

Zajímavostí je, že podnik je po celou dobu svého působení ryze českou společností. Avšak ve struktuře společnosti je začleněno hned šest společností se sídlem mimo Českou republiku. Řídící společnost jakožto Fenix Group a.s. sídlí v Praze. Výrobní společnost, která se specializuje především na výrobu topných kabelů a rohoží a sálavých panelů sídlí v Jeseníku. Další společnosti lze poté nalézt například na Slovensku, ve Velké Británii, ve Francii nebo ve Španělsku.

4.1.1.1 Tým A

Prvním hodnoceným týmem je oddělení ECOSUN. Tento tým se specializuje na výrobu stropních panelů, které využívají principu sálavého vytápění. Tyto produkty mají takovou povrchovou úpravu, aby bylo dosaženo rovnoměrného rozložení teplot na povrchu panelu, a bylo tak zajištěno maximálního podílu tepelné energie formou sálání.

4.1.1.2 Tým B

Druhým hodnoceným týmem je oddělení ECOFLOOR. Toto oddělení vyrábí elektrické podlahové vytápění za využití elektrických topných kabelů. Největší výhodou elektrických topných kabelů je oproti teplovodnímu hlavně nižší pořizovací náklady, vyšší flexibilita a jednodušší instalace.

4.1.2 Ještědská stavební společnost

Ještědská stavební společnost byla založena 1. května 1991. Jedná se o libereckou stavební společnost. Společnost se již od svých počátků zaměřuje zejména na výstavbu a rekonstrukci kanalizací, vodovodů, vodojemů a čistíren odpadních vod.

Od roku 1995 se podnik také zabývá montáží, opravami, revizemi, zkouškami vyhrazených plynových zařízení a dále výstavbou a rekonstrukcemi středotlakých a nízkotlakých plynovodů a přípojek.

Od roku 1999 se podnik zaměřuje i na nakládání s odpady. V roce 2003 podnik začal realizovat pozemní stavitelství a od roku 2007 se společnost soustředí i na projektovou činnost ve výstavbě.

Podnik působí po celé České republice a hlavními zákazníky jsou společnosti z oblasti vodohospodářství, města a obce. Společnost v rámci svého působení získala i několik ocenění. Mezi nejzajímavější patří ocenění „Nejlepší stavba vodního hospodářství“ z roku 2006, dále pak cena hejtmana Libereckého kraje za stavbu roku 2013 a cena z roku 2015 za fasádu „Baumit“.

4.1.2.1 Tým A

„Tým A“ se zaměřuje na pozemní stavitelství. Mezi pozemní stavitelství patří zejména stavba objektů typu občanských staveb, domů nebo bytů. Společnost Ještědská stavební společnost se zaměřuje zejména na stavbu rodinných domů, rekonstrukce nebo zateplení jednotlivých staveb.

4.1.2.2 Tým B

„Tým B“ představuje úsek vodohospodářských staveb. Mezi takové stavby se řadí taková vodní díla, které mají za úkol zadržovat, jímat nebo jinak nakládat s povrchovou či podzemní vodou. Do vodního hospodářství se konkrétně řadí vodárenství, stokování a čištění odpadních vod, vodní doprava nebo hydromeliorace.

4.2 Analýza stylu řídicí práce manažerů

4.2.1 Fenix s.r.o.

4.2.1.1 Tým A

Dle sebehodnocení je dominantním stylem manažera týmu ECOSUN styl „týmový manažer“ (9,9). Tento styl je ve většině publikací uváděn jako ideální styl vedení lidí. Manažer, který uplatňuje tento řídicí styl má velký zájem o lidi, ale i velký zájem o výkon.

Záložním stylem je dle sebehodnocení manažera styl „paternalista“ (9+9). Paternalistický styl bývá přirovnáván ke vztahu rodič-dítě. Paternalista má velký zájem o výkon, a v případě, že podřízení dělají, co se po nich chce, tak také velký zájem o zaměstnance. Definicí tohoto stylu také je, že manažer tvrdě trestá neposlušnost.

1,9								9,9
								×
		×						
				5,5				
							×	
1,1								9,1
×	Dominantní řídicí styl							
×	Záložní řídicí styl							

Obrázek 7: Sebehodnocení manažera týmu A – Fenix s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Podřízení hodnotí manažera tohoto týmu jako „paternalistu“ (9+9). Tento styl uvedl manažer až jako svůj styl záložní. Podřízení tedy vnímají manažerův zájem o lidi i o výkony. Zároveň ale podřízení uvedli, že pokud neplní, co se od nich očekává, tak jsou manažerem rádně pokáráni.

1,9								9,9
								×
		×						
				5,5				
							×	
1,1								9,1
×	Řídící styl dle manažera							
×	Řídící styl dle podřízených							

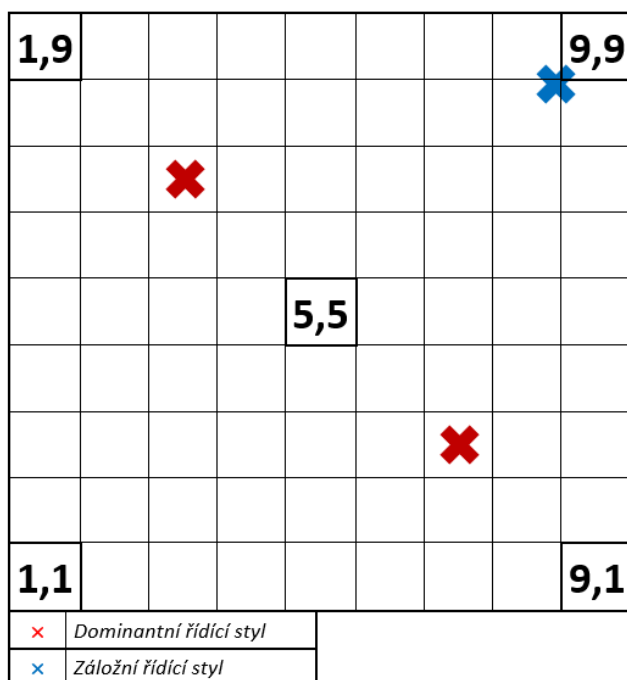
Obrázek 8: Řídící styl manažera A – Fenix s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1.2 Tým B

Manažer týmu B společnosti Fenix s.r.o. se sám hodnotí jako „paternalista“ (9+9). Manažer tedy uvádí, že má střídavě velký zájem o své podřízené a o výkon. Manažer tedy hojně využívá odměn za loajálnost a správné plnění úkolů, ale také tvrdě trestá neposlušnost.

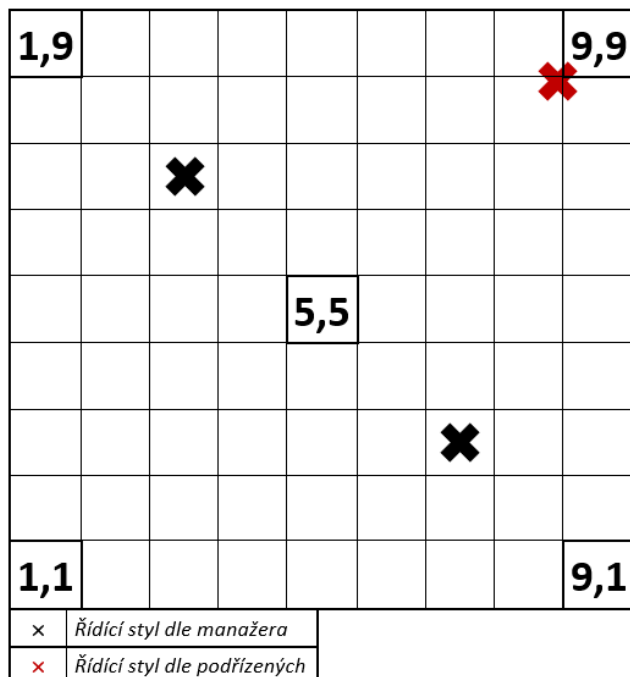
Dle dotazníku je manažerův záložní styl „týmový vedoucí“ (9,9). Tento styl bývá, jak již bylo uvedeno výše, zmiňován jako styl ideální. Toto tvrzení podporuje manažerův názor, že má velký zájem o lidi i o výkon.



Obrázek 9: Sebehodnocení manažera týmu B – Fenix s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Podřízení tohoto týmu se naprosto shodli, že dominantní řídicí styl manažera je styl „týmový vedoucí“. Podřízení projevili, že naprosto vnímají manažerův zájem o lidi a zároveň o výkony. Podřízení také v dotazníku jednotně uváděli, že manažer společně a otevřeně řeší spory.



Obrázek 10: Řídicí styl manažera B – Fenix s.r.o.

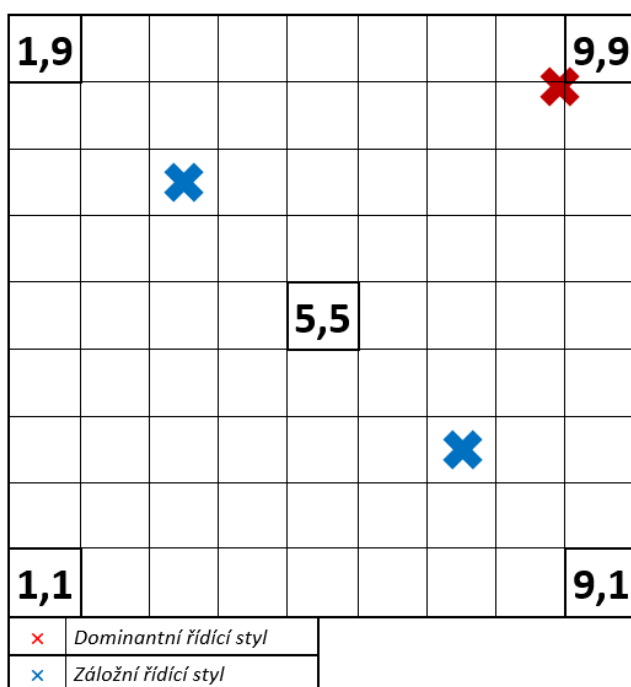
Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Ještědská stavební společnost

4.2.2.1 Tým A

Manažer týmu pozemního stavitelství hodnotí svůj dominantní styl jako „týmový vedoucí“ (9,9). Tento manažer se tedy hodnotí jako vedoucí, který má zájem o lidi a zároveň o výkon.

Záložním stylem tohoto manažera je „paternalista“ (9+9). Tato kombinace je i z předešlých výsledků celkem obvyklá, a to podporuje tak tvrzení manažera, že se zajímá o lidi i o výkon. Dle dotazníků se ale manažer nebojí trestat chyby svých podřízených.



Obrázek 11: Sebehodnocení manažera týmu A – Ještědská stavební společnost

Zdroj: vlastní zpracování

Podřízení úseku pozemních staveb se absolutně jednomyslně shodli, že řídicím stylem jejich nadřízeného je „týmový vedoucí“ (9,9). Velmi zajímavé a důležité je, že se podřízení shodli na tom, že vzájemné spolupráce bývá dosahováno aktivní účastí při řešení pracovních problémů. K další významné shodě došlo, kdy podřízení uvedli, že v případě sporu s vedoucím je spor řešen otevřeně a společně jsou určeny příčiny problému. Tato fakta podtrhují manažerův zájem o lidi, který je pro týmového vedoucího typickým.

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1
×	Řídící styl dle manažera							
×	Řídící styl dle podřízených							

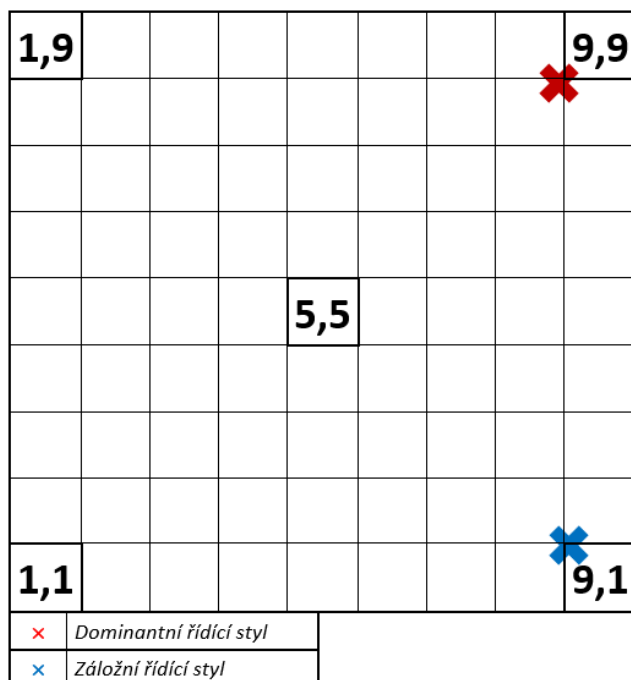
Obrázek 12: Řídící styl manažera A – Ještědská stavební společnost

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2.2 Tým B

Dominantním řídicím stylem manažera týmu vodohospodářských staveb je dle jeho sebehodnocení styl „týmový vedoucí“ (9,9). Projevuje se zde vysoký zájem o práci i vysoký zájem o své podřízené. Dle dotazníku se manažer hodnotí jako vedoucí s racionálním a obchodním uvažováním. Tento styl byl dle výsledků dotazníku manažerem velmi preferovaným od ostatních.

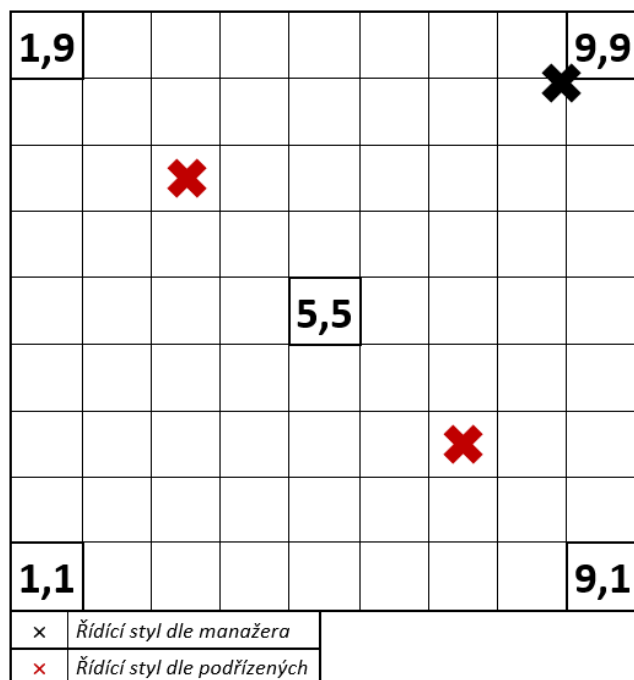
Záložním stylem manažera týmu vodohospodářských staveb je „autoritativní styl“ (9,1). Autoritativní styl se vyznačuje vysokým zájmem o výkon, ale naopak velmi malým zájmem o lidi. Výhodou tohoto stylu je, že vedoucí, který tento styl uplatňuje velmi dobře zvládá krizové situace. Obrovskou nevýhodou tohoto stylu ale je, že při plnění a zadávání jednotlivých úkolů často opomíjí názory svých podřízených.



Obrázek 13: Sebehodnocení manažera týmu B – Ještědská stavební společnost

Zdroj: vlastní zpracování

Dle názoru podřízených je manažerovým řídicím stylem styl „paternalista“. Paternalista je takový vedoucí, který má zpravidla velký zájem o výkon i o lidi. Tento styl je ale častokrát přirovnáván ke vztahu rodič-dítě. Kdy rodič, v tomto případě manažer, hodnotí, odměňuje, ale i tvrdě trestá své podřízené a v některých případech demonstruje svou autoritu. Toto se odráží na tvrzení podřízených, kteří se při dotazníkovém šetření shodli, že pokud pracují co nejméně, jsou tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.



Obrázek 14: Řídící styl manažera týmu B – Ještědská stavební společnost
 Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení výsledků a navržení doporučení

5.1 Fenix s.r.o.

5.1.1 Tým A

Manažer týmu A (Ecosun) se sám hodnotil jako „týmový vedoucí“. Podřízení hodnotí manažera spíše jako „paternalistu“. Dochází zde tedy k mírnému rozchodu názorů. Možným doporučením může být pro tohoto manažera lepší vysvětlení a motivace lidí, ve chvíli, kdy je potřeba, aby podřízení pochopili, co je při daném úkolu v sázce. Názory se dále rozcházejí v tématu uvádění podřízených do nové činnosti. Zde může být doporučením více spolupracovat s podřízenými, podpořit jejich iniciativu a nebát se kriticky zhodnotit jejich dosavadní práci.

5.1.2 Tým B

U manažera týmu B (oddělení Ecofloor) došlo k obrácenému jevu než u manažera týmu A. Tento vedoucí se sám hodnotí jako „paternalista“, ale jeho podřízení ho hodnotí jako „týmového vedoucího“. Podřízení možná vnímají manažerův zájem o lidi více než on sám, všímají si jeho vztahu k týmové spolupráci a vytváření kvalitního prostředí pro práci. Doporučení pro tohoto manažera je pokusit se více naslouchat svým podřízeným. Toto se může projevit při vedení pracovní porady. Přijatá rozhodnutí na základě pracovní porady by měla být přijata na základě většího pochopení a porozumění ze strany podřízených.

5.2 Ještědská stavební společnost

5.2.1 Tým A

U manažera týmu A (úsek pozemního stavitelství) došlo k naprosté shodě. Jak manažer, tak podřízení se shodli, že manažerovým řídicím stylem je styl „týmový vedoucí“. Jelikož je tento typ řízení obecně považován za ideální, je tento výsledek pro daný tým velmi pozitivní. Z dotazníkového šetření vyplývá, že manažer s podřízenými komunikuje otevřeně a snaží se hledat taková řešení, která se setkávají s porozuměním a souhlasem ze strany podřízených. Manažer také správným způsobem využívá setkávání s podřízenými a pracovní porady. Při těchto příležitostech bývají stanoveny cíle a postupy práce a rozhodnutí bývají pochopena a podřízenými přijata. V tomto týmu je naprosto

irelevantní navrhopat nějaká konkrétní doporučení. Dle analýzy tento tým funguje správně a bez větších rozporů v názorech.

5.2.2 Tým B

Vedoucí týmu B (úsek vodohospodářských staveb) se sebehodnotí jako „týmový manažer“. Podřízení manažera hodnotí spíše jako „paternalistu“. V rámci vyhodnocování tedy došlo k mírnému rozchodu názorů. Hlavním doporučením pro manažera vodohospodářských staveb je více naslouchat a získávat si větší podporu podřízených při vedení a přijímání rozhodnutí na pracovních poradách. Dalším doporučením je v některých případech udělat podřízeným práci smysluplnější a vysvětlit jim, co je v sázce. Posledním doporučením je více sledovat práci svých podřízených a zůstat s nimi v kontaktu.

5.3 Porovnání vybraných organizací

Jelikož všichni hodnocení manažeři jsou na úrovni tzv. středního managementu, lze jejich výsledky objektivně porovnat.

Na základě dotazníkového šetření se ve výsledcích obou společností objevily jen dva řídicí styly. Jedná se o styly „týmový manažer“ a „paternalista“. Celkově lze konstatovat, že všichni hodnocení manažeři jsou hodnoceni velmi dobře, a to lze tvrdit hlavně na základě jejich vysokého zájmu o podřízené i o výkony.

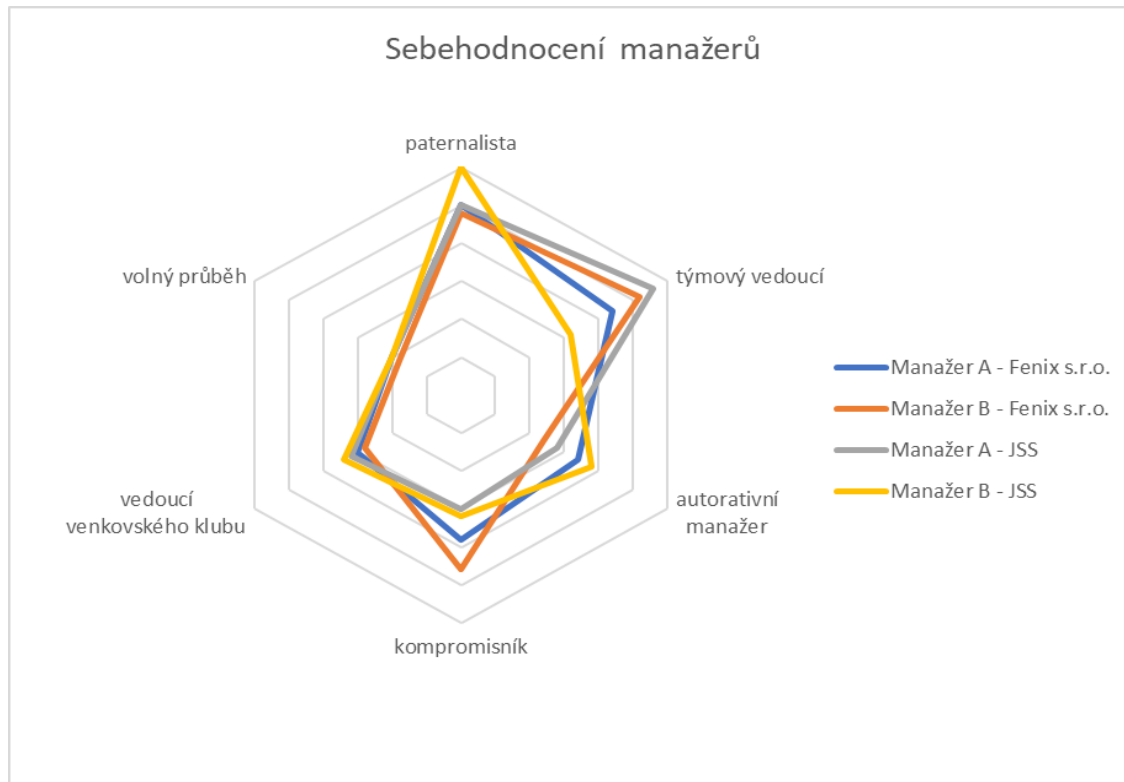
Co již tak pozitivní není, je fakt, že k naprosté shodě došlo jen u jediného hodnoceného manažera. Jedná se o manažera týmu pozemního stavitelství Ještědské stavební společnosti. Manažer se zde s podřízenými shodl na stylu „týmový vedoucí“. Jelikož je tento styl považován za ideální, bylo pro tohoto manažera irelevantní navrhopat konkrétní doporučení pro praxi.

V obecné rovině se manažeři příliš neliší. Jedná se o manažery na střední linii řízení, proto je zde zřejmý zájem o lidi a o výkony. Důležité je i to, že toto tvrzení potvrzují i jednotliví podřízení.

5.3.1 Sebehodnocení manažerů

Nejčastěji se manažeři hodnotili styly „týmový manažer“, nebo „paternalista“. Toto sebehodnocení reprezentuje tvrzení, že mají manažeři velký zájem jak o své podřízené, tak o výkony.

Naopak absolutně nejméně uváděným stylem je styl „volný průběh“ (1,1). Tento styl je charakteristický velmi malým zájmem o lidi i o výkony. Jelikož byli hodnoceni manažeři na střední linii ve středně velkých společnostech, je toto tvrzení logické. Pokud by manažeři sami sebe hodnotili stylem 1,1 nemohla by řídicí struktura společnosti správně fungovat.



Graf 1: Sebehodnocení manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit řídicí styly manažerů vybraných společností, navrhnout doporučení, která by mohla přispět k vyšší efektivitě jejich manažerské práce a vybrané organizace porovnat. Tohoto stanoveného cíle bylo dosaženo.

Hodnoceni byli dva manažeři ze společností Fenix s.r.o. a dva manažeři z Ještědské stavební společnosti. Jedná se o podobně velké podniky, s podobnou řídicí strukturou. Pro možnost objektivního porovnání byli vybráni vždy manažeři na střední úrovni managementu.

U manažera týmu ECOSUN společnosti Fenix s.r.o. nedošlo ke shodě řídicího stylu dle sebehodnocení a dle podřízených. Manažer se sebehodnotil jako „týmový vedoucí“, jeho podřízení ho hodnotili spíše jako „paternalistu“. Manažerovi bylo doporučeno podřízené více motivovat a lépe s nimi spolupracovat.

V případě manažera týmu ECOFLOOR došlo k opačnému jevu. Manažer se hodnotil jako „paternalista“, podřízení tohoto vedoucího viděli spíše jako „týmového vedoucího“. Doporučení pro tohoto manažera bylo podřízeným více naslouchat a snažit se pochopit jejich potřeby.

V případě Ještědské stavební společnosti došlo u manažera pozemního stavitelství k situaci, kdy se manažer i podřízení zcela shodli. Řídicí styl tohoto vedoucího odpovídal stylu „týmový vedoucí“. Jelikož je tento styl považován za styl ideální, manažerovi nebylo nutné navrhnout doporučení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že manažer velmi správně využívá pracovní porady, i velmi dobře komunikuje se svými podřízenými.

Manažer úseku vodohospodářských staveb Ještědské stavební společnosti se sebehodnotil jako „týmový manažer“. Podřízení vedoucího ovšem hodnotili jako „paternalistu“. Manažer by si od svých podřízených měl získávat větší podporu, a měl by se v některých případech snažit učinit práci smysluplnější.

Dle výsledků je zřejmé, že zkoumané společnosti se příliš neliší. Přestože podniky se zabývají zcela odlišným odvětvím, manažeři na střední úrovni managementu využívají k řízení lidí podobných postupů a metod.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-719-4828-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-802-4721-491.

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. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FISCHER, Slavomil. Úvod do teorie managementu a operačního managementu: modul Teorie a praxe školského managementu. V Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Pedagogická fakulta, 2007. ISBN ISBN978-80-7044-866-3.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER. Dovednosti v řízení. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2833-4.

JEDINÁK, Petr, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK. Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-09-5.

KAMP, Di. Manažer 21. století. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4739-021.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1289-5.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN isbn978-80-251-2316-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4708-829.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

7.2 Internetové zdroje

KUCHYNKOVÁ, Ladislava. Analýza situačního stylu vedení [online]. Brno, 2014 [cit. 2020-11-01]. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/tmbuj/Disertacni_prace.pdf

PRUKNER, Vítězslav, Manažerské dovednosti [online]. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2020-11-01]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/04.html>

8 Přílohy

8.1 Dotazník pro manažery

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodnete, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

- Dáváte jednoznačně přednost alternativně **A před B:**

A_3

B_0

- Dáváte jednoznačně přednost alternativně **B před A:**

A_0

B_3

- Přikláníte se spíše k alternativně **A před B:**

A_2

B_1

- Přikláníte se spíše k alternativě **B před A:**

A_1

B_2

Používejte, prosím, jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci chovali.

- 1) **Když s Vámi podřízený nesouhlasí tak:**

A__ změním postoj, abych udržel dobrou spolupráci.

B__ dohlédnu, aby podřízený příkazy splnil.

- 2) **Když plánujete nějakou činnost a dostanete od podřízených návrhy, tak použijete:**

A__ ty návrhy, které se mi zdají přijatelné, a poděkuji všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B__ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

- 3) **Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s Vaším názorem tak:**

A__ podřízeného vyslechnu, ale prosadím správnost svého názoru.

B__ podřízeného upozorním, že až budu potřebovat jeho radu, tak mu dám vědět.

- 4) **Pro získání nejlepších výsledků podřízeným řeknete, co se od nich očekává:**
 A__ a toto tvrdě vyžadují.
 B__ ale uvědomuji si, že lidé jsou jen lidé a nejsou schopni vše beze zbytku splnit.
- 5) **Když s Vámi podřízený nesouhlasí tak:**
 A__ neprosazují spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
 B__ otevřu spornou záležitost a pokusím se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.
- 6) **Jako vedoucí, který skutečně rozumí lidem, plánujete práci tak, že:**
 A__ podřízeným předložím celkový obraz úkolu a pobídnu je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
 B__ s každým z podřízených individuálně proberu úkol, získám od nich návrhy a na jejich základě vytvořím plán.
- 7) **Jako vedoucí si uvědomujete, že pokud se lidé pokoušejí dělat co nejméně:**
 A__ musejí být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
 B__ nedá se s tím mnoho dělat.
- 8) **Aby si podřízený získal Vaše nejvyšší uznání musí Vám hlásit:**
 A__ věci, které potřebuji znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
 B__ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.
- 9) **Kontrolu vykonáváte způsobem, že:**
 A__ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.
 B__ se provádí detailní hlášení.
- 10) **Když s Vámi podřízený nesouhlasí, tak mu nasloucháte, abyste porozuměl:**
 A__ bodům, ve kterých jsme zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházíme, a potom dosahují souhlasu podřízeného.
 B__ bodům, ve kterých se rozcházíme, a potom po vysvětlení přesvědčím podřízeného o tom, že můj názor je správný.
- 11) **Jako vedoucí se vyhýbáte potížím:**
 A__ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.
 B__ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.
- 12) **Když podřízeným dáváte speciální úkol, tak:**
 A__ stanovím postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netoleruji od někoho žádné odchylky.
 B__ rozdělím úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a abych mohl přijmout případná opatření.
- 13) **Při hodnocení výkonnosti:**

A__ soustavně dohlížím na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim mohu pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B__ chválím podřízené za dobré výsledky a zdržím se kritiky.

14) Když podřízený nesouhlasí s Vaším rozhodnutím tak:

A__ mu vysvětlím důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámím, že ač mi je to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B__ oznámím podřízenému, že rozhodnutí platí.

15) Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s Vaším rozhodnutím, tak:

A__ toto rozhodnutí odložím.

B__ potvrdím toto rozhodnutí a podřízenému dám na vědomí, že ocením, jestliže to bude respektovat.

16) Efektivní spolupráce s podřízenými dosahujete:

A__ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B__ tím, že dám najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17) Při vedení pracovní porady:

A__ naslouchám podřízeným, abych získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělám sám.

B__ dbám na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18) Lidé lépe pracují:

A__ jestliže se starám o jejich uspokojení z práce, povzbuzuji je a vytvářím dobré klima.

B__ jestliže je jejich úsilí založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19) Jestliže dojde k porušení předpisů tak:

A__ podniknu okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B__ nechám to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20) Hlavním účelem setkání s podřízenými bývá:

A__ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B__ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21) Při plánování:

A__ stanovuji individuální odpovědnost a každému jednotlivě řeknu, jak by svou práci měl udělat.

B__ setkám se s každým jednotlivě a práci naplánuji způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22) Jako vedoucí:

A__ chápu, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto dohlížím, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B__ dosahuji vyšší produktivity tím, že práci učiním podřízeným smysluplnější.

23) Při hodnocení individuální produktivity:

A__ projevují uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistím se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B__ provádím věcnou diskusi nad fakty.

24) Cíle stanovujete:

A__ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B__ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25) V případě, že by s některým z podřízených bylo zahájeno disciplinárního řízení, tak:

A__ bych byl diplomatický a povzbudil bych podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B__ sdělil bych své výhrady a dohlédl na to, aby se podřízený opět začal snažit.

26) Při hodnocení výkonnosti:

A__ zvážím přednosti a nedostatky podřízeného, určím slabá místa, která vyžadují zlepšení a definuji, co dělá podřízený dobře.

B__ ujistím se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnu na tom, co bude cílem zlepšení.

27) Při sledování postupu práce podřízeného:

A__ podřízeného nechám samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozvím se to obvyklými cestami.

B__ zůstávám s podřízenými v kontaktu a ujistím se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28) Při uvádění podřízeného do práce, která je pro něj nová:

A__ podřízenému sdělím „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřím víru, že se to rychle naučí.

B__ pracuji s podřízenými, abychom mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořím iniciativu pracovníka a podrobím kritice návrhy, jak měřit postup.

29) Pokud chcete dojít k dobrým výsledkům, stanovíte podřízeným cíle a:

A__ požádám je o pomoc, když nejsou plněny.

B__ ujistím se, že jsou plněny hned od začátku.

30) Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu:

A__ abych dostal dostatek informací, jejichž základě udělám to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonávat.

B__ abychom probrali rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31) Při představení nadcházejících změn:

A__ přesvědčivým způsobem poukážu na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůrazním výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B__ osobně poděkuji pracovníkům za podporu.

32) Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem tak:

A__ ponechám chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B__ ukážu podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádám je o dodržování určeného postupu.

33) Když se mezi podřízenými objeví konflikt:

A__ zabráním zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B__ ukončím konflikt a poděkuji lidem za to, že vyjádřili své názory.

34) Do plánování práce:

A__ vtahuji podřízené společným probráním plánu, abych jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B__ včlením do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35) Odpor ke změně zmírňujete:

A__ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B__ tím, že změnu provedu jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36) Jestliže dojde ke sporu mezi mnou a podřízeným:

A__ společně s podřízeným otevřeně určíme příčiny sporu a vyřešíme je.

B__ mám poslední slovo.

8.2 Dotazník pro podřízené

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

- Dáváte jednoznačně přednost alternativně **A před B:**

A_3

B_0

- Dáváte jednoznačně přednost alternativně **B před A:**

A_0

B_3

- Přikláníte se spíše k alternativně **A před B:**

A_2

B_1

- Přikláníte se spíše k alternativě **B před A:**

A_1

B_2

Používejte, prosím, jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci chovali.

- 1) **Když s něčím nesouhlasíte, tak Váš vedoucí:**
A__ změní postoj a tým udrží dobrou spolupráci.
B__ dohlédne, abych splnil příkazy.
- 2) **Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od Vás návrhy, tak použije:**
A__ návrhy, které se zdají přijatelné a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.
B__ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.
- 3) **Když přednesete návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, tak ten:**
A__ návrh vyslechne, ale prosadí správnost svého názoru.
B__ mě upozorní, že až bude mou radu potřebovat, tak mi dá vědět
- 4) **Vedoucí Vám řekne, co se od vás očekává:**
A__ a toto tvrdě vyžaduje.
B__ ale uvědomuje si, že jsme stále lidé a nejsme schopni vše beze zbytku splnit.
- 5) **Když s vedoucím nesouhlasíte tak vedoucí:**
A__ neprosazuje spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
B__ otevře spornou záležitost a pokusí se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.
- 6) **Vedoucí plánuje práci tak, že:**
A__ předloží celkový obraz úkolu a pobídne nás, abychom úkoly provedli způsobem, který nám bude nejlépe vyhovovat.
B__ s každým z nás individuálně probere úkol a získá tak návrhy, na základě, kterých pak vytvoří plán.
- 7) **Pokud se snažíte dělat co nejméně (nebo zaměstnanci obecně) tak:**
A__ jsme tvrdě popohnáni vedoucím, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
B__ s tím vedoucí mnoho nedělá.
- 8) **Pro získání uznání musíte vedoucímu hlásit:**
A__ věci, které potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
B__ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.
- 9) **Vedoucí vykonává kontrolu tak, že:**
A__ si víceméně dělám podle svého a kontrola začíná být nutná, jedině pokud se objeví kritické problémy.
B__ se provádí detailní hlášení.
- 10) **Když nesouhlasíte, tak vedoucí naslouchá, aby porozuměl:**
A__ bodům, ve kterých jsme zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházíme, a potom dosáhne mého souhlasu.
B__ bodům, ve kterých se rozcházíme, a potom mě po vysvětlení přesvědčí, že jeho názor je správný
- 11) **Vedoucí se vyhýbá potížím:**

A__ akceptováním pracovního tempa, které si zvolím.

B__ požádáním, abychom si stanovili své vlastní pracovní tempo a vytvořili si tak pozitivní vztah k práci.

12) Když dostanete speciální úkol, tak vedoucí:

A__ stanoví postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netoleruje žádné časové odchylky.

B__ rozdělí úkol na dílčí kory tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13) Při hodnocení Vaší výkonnosti vedoucí:

A__ soustavně dohlíží na práci, což je v mém nejlepším zájmu, protože mi může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B__ chválí za dobré výsledky a zdržuje se kritiky.

14) Když nesouhlasíte s rozhodnutím vedoucího tak:

A__ mi vysvětlí důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámí, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B__ mi oznámí, že rozhodnutí platí.

15) Když nelze vyřešit Váš nesouhlas:

A__ se rozhodnutí odloží.

B__ vedoucí toto rozhodnutí potvrdí a dá mi na vědomí, že ocení, jestliže jej budu akceptovat.

16) Efektivní spolupráce s Vašimi kolegy je dosahováno:

A__ aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B__ tím, že je nám dáváno, že lidé jsou na prvním místě.

17) Při vedení pracovní porady vedoucí:

A__ naslouchá, aby získal naši podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B__ dbá na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18) Lépe se Vám pracuje:

A__ pokud se vedoucí stará o naše uspokojení z práce, povzbuzuje nás a vytváří dobré klima.

B__ jestliže je mé úsilí založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19) Jestliže dojde k porušení předpisů:

A__ tak vedoucí podnikne okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B__ vedoucí to nechá být, protože nejlépe se lidé poučím z vlastních chyb, které sám/a odhalím.

20) Hlavním účelem, proč se s Vámi vedoucí setkává bývá:

A__ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B__ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21) Při plánování práce vedoucí:

A__ stanovuje individuální odpovědnost a každému jednotlivě řekne, jak by měl svojí práci udělat.

B__ se setká s každým jednotlivě a práci naplánuje způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22) Vedoucí:

A__ chápe, že se lidem nechce tvrdě pracovat, a proto dohlíží, abychom udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo

B__ dosahuje vyšší produktivity tím, že nám práci učiní smysluplnější.

23) Při hodnocení individuální výkonnosti vedoucí:

A__ projevuje uznání nad tím, co jsem udělal/a, abych splnil/a, co se ode mě očekávalo a ujistí se, že chápu, co se ode mě očekává v budoucnu.

B__ provádí věcnou diskusi nad fakty.

24) Cíle bývají stanovovány:

A__ ne příliš vysoké, ani nízké, abychom věděli, že jsou přiměřené.

B__ jen tak vysoké, abychom byli ochotni je přijmout.

25) V případě že by s Vámi bylo zahájeno disciplinární řízení, byl by vedoucí:

A__ diplomaticky a povzbudil mě poukázáním na mé silné stránky.

B__ sdělil své výhrady a dohlédl by, aby se začal/a opět snažit.

26) Při Vašem hodnocení vedoucí:

A__ zvažuje moje přednosti a nedostatky, určí slabá místa, která vyžadují zlepšení a definuje, co dělám dobře.

B__ ujistí se, že chápu, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny mých úspěchů a neúspěchů, a pak se se mnou dohodne na tom, co bude cílem mého zlepšení.

27) Při sledování Vaší práce:

A__ mě vedoucí nechá samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B__ se mnou vedoucí zůstává v kontaktu a ujistí se, že chápu, že je to pro mé dobro.

28) Pokud Vás vedoucí uvádí do nové práce (činnosti) tak:

A__ mi sdělí „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučím.

B__ pracuje se mnou, abychom mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpoří mou iniciativu a podrobí kritice návrhy, jak měřit postup.

29) Vedoucí Vám stanoví cíle a:

A__ požádá mě o pomoc, pokud nejsou splněny.

B__ ujistí se, že jsou hned od začátku plněny.

30) Pracovní porady bývají využívány:

A__ aby vedoucí získal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonávat.

B__ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31) Při představování změn vedoucí:

A__ přesvědčivým způsobem poukáže na potřebu podpory z mé strany a zdůrazní výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B__ osobně poděkuje za podporu.

32) Když práci nevykonáváte určeným způsobem tak vedoucí:

A__ ponechá situaci chvíli s tím, že obvykle nakonec udělám, co se ode mě očekává.

B__ ukáže mi, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádá mě o dodržování určeného postupu.

33) Když se mezi Vámi a Vaším kolegou, nebo mezi jinými kolegy objeví konflikt, tak vedoucí:

A__ zabráni zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B__ ukončí konflikt a poděkuje za to, že jsme vyjádřili své názory.

34) Když vedoucí plánuje tak:

A__ společně s námi probere plán, aby nám umožnil, souhlasit, jakým způsobem bude práce vykonávána.

B__ včlenění do plánu tolik našich návrhů, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35) Pokud dochází ke změnám:

A__ vedoucí zdůrazní pozitivní aspekty změny.

B__ vedoucí je provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36) Jestliže dojde ke sporu mezi Vámi a vedoucím:

A__ společně otevřeně určité příčiny sporu a vyřešíte je.

B__ má vedoucí poslední slovo.

8.3 Vyhodnocení dotazníku

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1.			B		A	
2.				A	B	
3.		A	B			
4.			A	B		
5.	B					A
6.				B	A	
7.		A				B
8.	A		B			
9.		B				A
10.	A			B		
11.					B	A
12.		B	A			
13.		A			B	
14.			B	A		
15.		B				A
16.	A				B	
17.	B	A				
18.	B				A	
19.			A			B
20.	A			B		
21.			A		B	
22.	B					A
23.		A				B
24.				A	B	
25.		B		A		
26.	B			A		
27.					B	A
28.	B	A				
29.			B	A		
30.	A		B			
31.		A			B	
32.				B		A
33.		B				A
34.		A		B		
35.					A	B
36.	A		B			
Celkem						

Obrázek 15: Vyhodnocení dotazníků

Zdroj: vlastní zpracování, dle Šuleře, 2008