

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského
subjektu**

Vypracoval: Pavel Sláma

Vedoucí práce: prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavel Sláma

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu

Název anglicky

Analysis of managerial styles within a business

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza stylu řídicí práce manažerů ve vybraném podnikatelském subjektu – podniku Dransy. Dílčím cílem této práce je porovnání těchto stylů a na základě analýzy vypracovat možná opatření, vedoucích ke zlepšení řídicích stylů aplikovaných manažery podniku Dransy.

Metodika

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Pro zhotovení teoretické části, obsahující relevantní terminologii, je vypracována literární rešerše na základě studia a zpracování odborné literatury a internetových zdrojů, týkající se dané problematiky.

Praktická část má analytický charakter, kde dochází k analýze řídicího stylu manažerů v podniku Dransy a následnému porovnání řídicích stylů a navržení možných opatření, pro zlepšení těchto stylů.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, vedení lidí, zpětná vazba

Doporučené zdroje informací

ADAIR, J. Effective leadership: a self-development manual. 1. vydání. Aldershop: Gower, 1983. 228 s. ISBN 056602411X.

ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

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

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John, W. Řízení lidských zdrojů. 2. vydání. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

VEBER, J. a kol. Management. 2. vydání. Praha: Management Press. 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu" 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 literatury 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. 2016

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval podniku Dransy a především jeho managementu, za poskytnutí informací, ochotu a spolupráci umožňující bezproblémovou analýzu řídicí práce manažerů a zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat prof. Ing. Janu Hronovi DrSc., dr. h. c. za spolupráci a užitečné rady a připomínky, potřebné k vypracování této práce.

Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu

Analysis of managerial styles within a business

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou stylu řídicí práce manažerů. Cílem práce je analýza stylu řídicí práce manažerů podniku Dransy, porovnat tyto styly a nalézt nejvhodnější styl s ohledem na postavení manažerů v rámci hierarchie podniku a jejich týmových rolí.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje charakteristiku pojmů management a manažer a vymezení rolí manažera v podniku. Dále jsou v této části popsány jednotlivé řídicí styly.

Praktická část se zabývá analýzou řídicích stylů manažerů, porovnáním těchto stylů a na základě této analýzy a porovnání je navržen nejvhodnější styl s ohledem na podnikové klima, kulturu a postavení manažerů v podniku.

Summary

This Diploma work deals with the issue of managerial style of the managers. The aim is to analyze managerial style of managers of enterprise Dransy, compare these styles and find the most suitable one considering the position of managers within the hierarchy and their team roles.

The work is divided into theoretical and practical part. Theoretical part contains characteristics of terms of management and manager and definition of managerial roles in the enterprise. There are also described individual managerial styles in this part of the work. Practical part deals with analysis of managerial styles, comparing these styles and based on this analysis and comparison the most suitable style is suggested considering the business climat, culture and the position of managers in the company.

Klíčová slova:

Manažer,
manažerské role
komunikace
řídící pracovník
vedení lidí,
styl řízení
manažerská mřížka

Keywords:

Manager
Managerial roles
Communication
Executive worker
Leadership
Management style
Managerial grid

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Plánování	13
3.1.2 Organizování.....	13
3.1.3 Vedení.....	14
3.1.4 Kontrolování	14
3.1.5 Úrovně managementu	14
3.2 Manažer	16
3.2.1 Dobrý a špatný manažer	17
3.2.1 Manažerské role.....	20
3.2.2 Interpersonální role	21
3.2.3 Informační role	22
3.2.4 Rozhodovací role	22
3.3 Řízení	23
3.4 Styl řídicí práce	23
3.4.1 Teorie X a Y	25
3.4.2 Likertovy čtyři systémy managementu	26
3.4.3 Manažerská/vůdcovská mřížka.....	27
3.4.4 3-D model manažerského chování.....	31
3.4.5 Situační řízení	33
4 Praktická část	36
4.1 Charakteristika vybrané organizace.....	36
4.2 Řízený rozhovor.....	36
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	50
5.1 Vyhodnocení	50
5.2 Návrh řešení.....	51
6 Závěr	53
7 Zdroje.....	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažeri a úrovně managementu	15
Obrázek 2: Manažeri na různých org. úrovních	16
Obrázek 3: Atributy manažera	19
Obrázek 4: Profil úspěšného manažera podle Pedlera, Burgoyna a Boydella.....	20
Obrázek 5: Manažerské role	21
Obrázek 6: Styl řízení z hlediska identifikace vedoucího s nadřízenými a podřízenými	24
Obrázek 7: McGregorova teorie X a teorie Y	26
Obrázek 8: Manažerská mřížka podle Blakea a Moutonové	28
Obrázek 9: Shrnutí manažerských stylů	30
Obrázek 10: Orientace na úkoly a vztahy podle Reddina.....	31
Obrázek 11: 3-D model manažerského chování podle Reddina.....	32
Obrázek 12: Situační vedení	34

1 Úvod

Téma „Analýza stylu řídicí práce manažerů ve vybraném podniku“ bylo vybráno, jelikož styl řízení, který manažeři v podniku aplikují, je jeden z klíčových prvků pro zaručení úspěšnosti tohoto podniku. Ať už se jedná o interní úspěšnost podniku a zajištění kvalitní organizace, komunikace a plnění úkolů nebo vnější úspěšnosti, kdy firma zaujímá silné postavení na trhu vůči konkurenci a má dobré vztahy se zákazníky, dodavateli či vládními orgány. Řídicí styl je ovlivněn několika faktory, mezi které patří například kultura firmy, morálka a povaha zaměstnanců, osobnost manažera a jiné. Volba řídicího stylu není tedy snadná a vždy jednoznačná. Špatně zvolený řídicí styl může mít negativní dopad na firmu v globálním měřítku, který se může projevit na nespokojenosti zaměstnanců a jejich případnou výpověď, dále na špatné komunikaci a zpomalení tak veškerých procesů spojených s výrobou či ke špatné organizaci, která má opět za následek snížení efektivity firmy a tím dochází k poklesu tržeb. Je tedy zřejmé, že uplatňování správného řídicího stylu se zřetelem na situační vlivy ve firmě je cesta k úspěchu této firmy a proto se tato práce pokusí přiblížit danou problematiku a po analýze ve vybraném podniku budou navržena případná opatření vedoucí ke zlepšení řídicích stylů, které zde manažeři aplikují.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza stylu řídicí práce manažerů ve vybraném podnikatelském subjektu - podniku Dransy. Dílčím cílem této práce je porovnání těchto stylů a na základě analýzy vypracovat možná opatření, vedoucích ke zlepšení řídicích stylů aplikovaných manažery podniku Dransy.

2.2 Metodika

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Pro zhotovení teoretické části, obsahující relevantní terminologii, je vypracována literární rešerše na základě studia a zpracování odborné literatury a internetových zdrojů, týkající se dané problematiky. Tato odborná literatura byla získána prostřednictvím knihovny CZU – Katedry řízení, Městské knihovny Prahy a knihovny Vysoké školy ekonomické.

Praktická část má analytický charakter a je složena z několika kroků.

V prvním kroku je popsán vybraný podnik – Dransy. Tato část obsahuje základní informace o podniku Dransy, jeho charakteru a druhu podnikání a organizační struktury.

Následuje další a to nejdůležitější krok – sběr dat potřebných pro analýzu řídicího stylu manažerů. Pro sběr těchto dat byla zvolena metoda řízeného rozhovoru s otevřenými otázkami, které dávají prostor dotazovaným osobám se vyjádřit a je tak umožněna detailnější analýza. Pro sběr dat prostřednictvím řízeného rozhovoru byli zvoleni 4 manažeři – 3 muži a jedna žena, kteří jsou označeni jako „A“, „B“, „C“, „D“. Každému z nich byly položeny stejné otázky, na které manažeři mohli odpovídat dle vlastního uvážení.

Po sběru dat následuje jejich zpracování a analýza. V této části jsou posuzovány řídicí styly jednotlivých manažerů.

Posledním krokem je závěr, kde jsou shrnuty všechny poznatky získané analýzou. V závěru jsou srovnány získané výsledky a také navržena možná opatření pro zlepšení řídicích stylů manažerů.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, 1997)

Management lze obecně definovat jako proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování za účelem dosahování určitých cílů.

Je to proces, jelikož se jedná o soustavu následných aktivit a úkolů se vzájemnou provázaností.

Systematický proto, že aktivity manažera se řídí jistým řádem a způsob jejich vykonávání by měl být uznáván ostatními členy organizace a měl by být v souladu s jejich očekáváním. Jedná se o proces se zaměřením na dosažení cílů proto, že všechny úkoly a činnosti jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace.

Podle Bělohlávka (2001) se management skládá z následujících funkcí: plánování, organizování, vedení a kontrolování. Všechny uvedené aktivity jsou vzájemně propojeny, ale mohou být jednotlivými manažery upřednostňovány podle jejich schopností, požadavků organizace či osobních preferencí těchto manažerů.

3.1.1 Plánování

Plánování představuje volbu úkolů, určení priorit těchto úkolů a sestavení pořadí jejich realizace za účelem dosažení cílů organizace. Plánuje se, jak bude jednotlivých cílů dosaženo, jakých bude využito postupů, prostředků a zdrojů. Výsledkem plánování, které obsahuje všechny uvedené prvky plánovacího procesu je plán.

3.1.2 Organizování

„Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinace jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.“ (Bělohlávek, 2001)

3.1.3 Vedení

Náplní manažerské funkce vedení je koordinace lidských zdrojů resp. motivování, usměrňování a ovlivňování pracovníků vedoucím pracovníkem za účelem splnění a realizace jak skupinových tak podnikových cílů.

„Vedení lidí je vytváření a účinné využívání způsobilosti a umění manažerů, resp. vybraných neformálních vůdců vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky, resp. své kolegy v zájmových kolektivech ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění stanovených i vlastních cílů a úkolů.“ (Vágner, 2004)

3.1.4 Kontrolování

Funkce kontrolování je spjata téměř se všemi pracovními úkony manažera. Jedná se o činnost, úzce provázanou s činností plánování, kdy dochází k porovnání mezi plánovanými cíli a realitou. Kontrolování má především funkci opravnou, sloužící k napravování chybného či nedostatečného plnění úkolu. Jestliže se realita neshoduje s plánovanými výsledky, je potřeba, aby manažeři realizovali nápravná opatření a odstranili nedostatky.

3.1.5 Úrovně managementu

Podle úrovně schopností, dovedností, zkušeností, odpovědnosti a především postavení v organizaci se manažeři dělí na liniové (nižší) manažery, střední manažery a vrcholové manažery resp. management jako takový je rozdělen do těchto tří úrovní.

Linioví manažeři

Linioví manažeři se v rámci hierarchie managementu v organizaci nacházejí na nižších úrovních. Oblast jejich působení je zaměřena například na řízení výroby, dispečink v dopravě, vedení administrativy. Funkci liniového manažera zastupuje i vrchní sestra v nemocnici, která řídí a koordinuje ostatní sestry v nemocnici. Linioví manažeři vystupují na tzv. **operační úrovni**, kde je jejich hlavním úkolem alokace disponibilních zdrojů

a zajistit tak požadovanou produkci. Mezi jejich hlavní činnosti se řadí vedení zaměstnanců během plnění jejich každodenních úkolů a kontrola těchto zaměstnanců včetně napravování chyb a nedostatků.

Střední manažeři

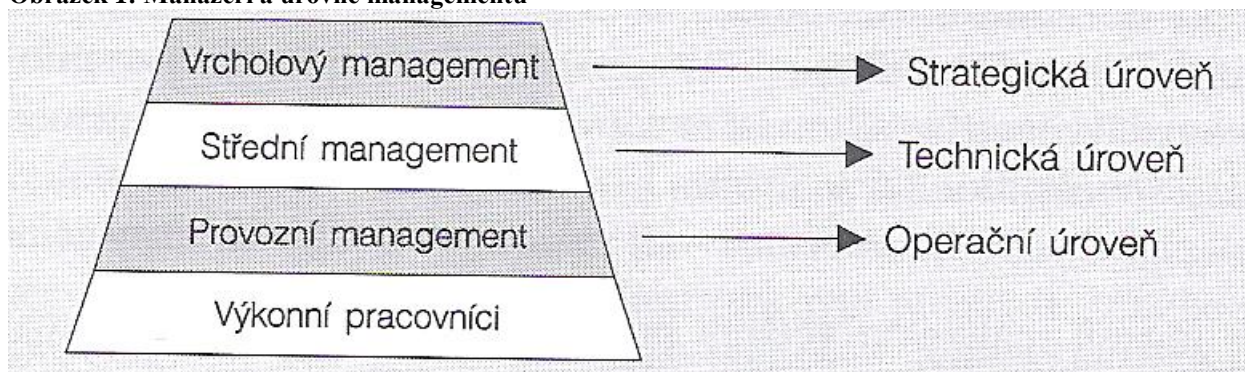
Dosáhne-li podnik určité velikosti, je nezbytná koordinace činnosti liniových manažerů na operační úrovni. Toto mají na starost střední manažeři, kteří vystupují na **technické úrovni**. Tito manažeři mají na starost řízení a koordinaci liniových manažerů, ale i řadových pracovníků podniku. Patří sem například stavbyvedoucí, vedoucí provozu či vedoucí odboru, vedoucí střediska atd. Jejich hlavním cílem je koordinování uskutečňovaných úkolů tak, aby odpovídaly cílům organizace.

Vrcholoví manažeři

Vrcholoví manažeři resp. top manažeři zastupují početně nejmenší skupinu managementu. Ručí za bezproblémový chod podniku a jeho celkovou výkonnost. Mezi vrcholové manažery patří ředitelé divizí, odborní ředitelé, generální ředitelé atd. Jeden z jejich hlavních úkolů je formulaci strategie podniku, vystupují tedy na strategické úrovni, kde zajišťují fungování technické úrovně v souladu s požadavky a cíli podniku. Zároveň však vykonávají i další manažerské aktivity – vedou ostatní lidi, kontrolují a organizují.

Obrázek 1: Manažeři a úrovně managementu

Obrázek 1: Manažeři a úrovně managementu



Zdroj: Donnelly J., 1997

Obrázek 2: Manažeri na různých org. úrovních

Úroveň managementu \ Typ organizace	Výrobní podnik	Vzdělávací instituce	Vládní organizace
Vrcholová (strategická úroveň)	Výkonný ředitel	Rektor	Předseda
Střední (technická úroveň)	Vedoucí úseku	Děkan	Ředitel odboru
Provozní (operační úroveň)	Vedoucí provozu Vedoucí dílny (mistr)	Vedoucí katedry	Vedoucí oddělení

Zdroj: Donnelly J., 1997

3.2 Manažer

Manažeri jsou klíčovými činiteli v rámci řízení podniků, a proto v moderním managementu je nezbytný jejich výběr, výchova a výuka.

"Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace." (Robbins, 2004)

„Manažeri jsou podnikatelsky myslící a jednající lidé, kteří mají odpovědnost vůči svému podniku a spolupracovníkům. Orientují se a jednají v rámci zákonů a zásad sociálních, ekologických, etických a hodnotových.“ (Stýblo, 1993)

Hlavním úkolem manažera je využívat odborníků pro zajištění vytyčených cílů, a aby tohoto bylo dosaženo, musí mít manažer určité vrozené i získané vlastnosti. Obecně platí, že na nižších úrovních v rámci hierarchie podniku potřebuje manažer spíše specifické dovednosti a znalosti, a to především technické. Na vyšších úrovních hierarchie podniku se musí manažer více řídit principem univerzálnosti. Obzvláště na nejvyšších řídicích pozicích musí mít manažer nejen vlastnosti vrozené, ale i získané prostřednictvím intenzivního studia.

Manažer je zároveň vyjednaváč a vůdce a jeho cílem je zajištění produktivity, účinnosti a efektivity zaměstnanců. Měl by se zajímat o své spolupracovníky a podřízené, oplývat kolektivismem a umět používat správný způsob komunikace. Také by měl umět podřízené pracovníky správně motivovat, zajistit si jejich loajalitu a vynasnažit se, aby jim zajistil vše nutné pro dokončení jejich úkolů. Není možné zajistit vysokou kvalitu a produktivitu

zaměstnanců podniku v oddělení výroby a služeb, aniž by zde nepůsobili manažeři, kteří denně uplatňují své schopnosti a postupy, nutné pro různé situace a podmínky.

3.2.1 Dobrý a špatný manažer

Které jsou vlastnosti a charakteristiky ideálního manažera? Jak lze poznat, že se manažer na vykonávanou práci skutečně hodí? Toto jsou nejčastěji kladené otázky při výběru a hodnocení manažerů, na nichž z velké části závisí úspěch podniků, a proto je jejich výběru, výuce a následnému udržení věnováno velké úsilí.

Pro splnění podmínky úspěšného manažera je potřeba splnění několika předpokladů, vzhledem k činnosti, kterou na dané úrovni manažer vykonává. Často se diskutuje, jestli mezi tyto předpoklady patří vědomosti nebo talent manažera či vrozené vlohy a schopnosti pro řízení.

Předpoklady k výkonu manažerské práce můžeme tedy v podstatě rozdělit na vrozené a na ty, které lze získat výchovou, výcvikem a vzděláním.

Do kategorie vrozených předpokladů spadá především inteligence a temperament.

„Mezi intelektuální dovednosti, které jsou vrozené a dají se částečně měnit výchovou, patří schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy.“ (Hron, 2000)

S tím souvisejí vlastnosti, jako je zdravý úsudek, představivost či sociální a komunikační schopnosti. Existuje mnoho teorií a názorů, které vlastnosti a schopnosti by měli dobří manažeři mít. Pro příklad si uvedeme pár takových teorií od různých autorů.

Dle J. S. Livingstona lze kvality nutné pro úspěšné manažery rozdělit do tří vzájemně provázaných rovin, mezi které patří:

- **Potřeba řídit.** Pouze lidé s touhou řídit a vést ostatní a kteří mají z této činnosti zároveň uspokojení, se mohou stát úspěšnými manažery.
- **Potřeba moci.** Každý dobrý manažer musí mít velký vliv na ostatní. Tohoto vlivu nelze dosáhnout jen pouhou autoritou, ale jsou nutné výborné znalosti, dovednosti a zkušenosti.

- **Schopnost vcítit se.** Správný manažer musí být empatický a být schopný se vcítit do myšlení a postojů druhých. Musí být schopen řešit emocionální reakce lidí ve firmě, pro zajištění úspěšné spolupráce.

Podle Bennis musí lídři disponovat těmito **schopnostmi, vlastnostmi a chováním**:

- **Odborné znalosti** – musí být profesně gramotní a kompetentní ve svém oboru činnosti.
- **Koncepční schopnosti** – musí být schopní myslet abstraktně a strategicky.
- **Pracovní výkon v oboru** – efektivní lídři musí mít za sebou historii, jakých vynikajících pracovních výsledků dosáhli.
- **Lidské schopnosti** – měli by mít schopnost komunikovat, motivovat a delegovat na podřízené, aby efektivně dosahovali cílů organizace.
- **Cit** – musí být schopni identifikovat a kultivovat talent objevující se v organizaci, možné nástupce, kteří budou schopni převzít vedoucí pozice.
- **Úsudek** – lídři musí umět udělat obtížná rozhodnutí, a to během krátkého období a bez přesných informací.
- **Charakter** – měli by být příkladem čestnosti, celistvosti a respektu k lidským hodnotám a zásadám. (Dvořáková, 2012)

Manažer také musí disponovat schopností **anticipace**.

„Manažer, kromě toho, že reaguje na problémy, které již vznikly, musí rovněž předvídat možné budoucí změny a provádět vhodná preventivní opatření.“ (Milkovich, 1993)

„Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností. V průběhu manažerova postupu organizační hierarchií směrem vzhůru je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti, důraz na technické znalosti se postupně snižuje.“ (Cejthamr, Dědina, 2010)

Obrázek 3: Atributy manažera



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

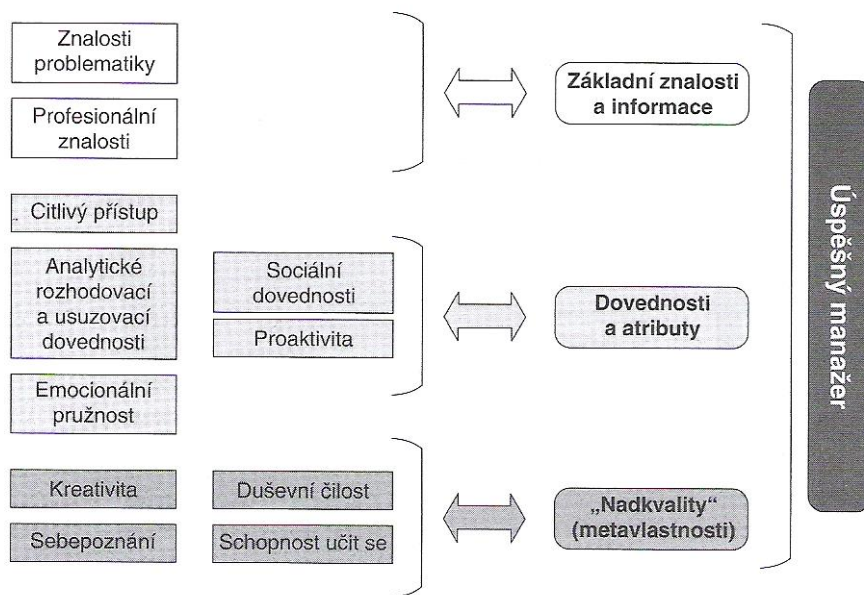
Technické znalosti jsou aplikovány při využití konkrétních znalostí, postupů a dovedností během jednotlivých úkonů a zejména jsou potřeba v rámci kontroly. Dále jsou technické znalosti používány při zaškolování podřízeného či nového personálu a u operací, které se denně opakují během výroby.

Společenské a lidské faktory jsou při práci s lidmi využívány především v mezilidských vztazích. Jedním z ukazatelů kvalitního managementu popřípadě manažera je umění zajistit ve firmě efektivní využití lidských zdrojů. Lze sem také zařadit kvalitní skupinovou práci a řízení a vedení podřízených tak, aby došlo k co nejlepšímu završení koordinovaného této koordinované snahy.

Osvojení **koncepčních schopností** je pro každého manažera potřeba, aby měl komplexní náhled na dění ve firmě jako celku a to včetně vlivů na životní prostředí. Do této oblasti lze zařadit také způsobilost k přijímání rozhodnutí.

Na následujícím obrázku lze vidět konkrétnější přehled vlastností, kterými by měl úspěšný manažer disponovat. Pedler, Burgoyne a Boydell prostřednictvím svých výzkumů určují těchto jedenáct vlastností, kterými kvalitní a úspěšní manažeři oplývali a naopak méně úspěšným manažerům scházely.

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



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

Tyto vlastnosti se dělí do tří skupin, ale hodně z nich je vzájemně propojeno a v některých případech dokonce jedna vlastnost pomáhá k získání té druhé.

Základní znalosti a informace jsou nutné pro účely jednání a rozhodování na té nejzákladnější úrovni.

Specifické znalosti a vlastnosti přímo určují výkon a jednání manažera.

„Nadkvality“ poskytují manažerovi jednak schopnost jednání v neobvyklých situacích a také schopnost určit a obohacovat své znalosti a rezervy. (Cejthamr, Dědina, 2010)

„Definice ideálního manažera zůstane vždycky spíše hypotetická. Půjde o jakýsi ideál, ke kterému se můžeme přiblížit, ale jenom zcela výjimečně ho můžeme dosáhnout.“ (Truneček, 1995)

3.2.1 Manažerské role

Veškeré činnosti, které manažeři vykonávají, nemohou být spojovány s běžným pohledem na aktivity managementu. Obsah pracovní náplně manažera lze být vysvětlena jako plnění různých „rolí“.

„Manažeři v organizaci odvozují své postavení od formální pravomoci, kterou mají nad vnitropodnikovými jednotkami, odděleními nebo činnostmi, které jim podléhají. Prostřednictvím této pozice jsou potom začleněni do mezilidských vztahů s podřízenými, sobě rovnými spolupracovníky i s nadřízenými, kteří jim poskytují informace potřebné k rozhodování.“ (Truneček, 1995)

Na základě těchto vztahů zastupují manažeři určité role, které provázejí činnost každého manažera. Henry Mintzberg (1973) rozdělil tyto role do desíti následujících skupin:

Obrázek 5: Manažerské role

Interpersonální role	Reprezentant
	Vedoucí
	Koordinátor
Informační role	Monitor
	Rozséváč
	Mluvčí
Rozhodovací role	Podnikatel
	Zachránce
	Alokátor
	Vyjednavač

Zdroj: Truneček, Management podniku, 1995

3.2.2 Interpersonální role

Při komunikaci s druhými a v rámci veškerých mezilidských vztahů zastupuje manažer role **reprezentanta, vedoucího a koordinátora**.

Manažer má jakožto **reprezentant** určité ceremoniální povinnosti, mezi které patří vítání a provázení zákazníků, obědvání se zákazníky a zastupování organizace při obřadech, slavnostech a jiných společenských událostech.

Manažer je odpovědný za chod organizace i za práci lidí, kterou jim musí umožnit správně plnit a musí ji i kontrolovat. Pro zajištění dosažení cílů organizace manažer v rámci role **vedoucího** usměrňuje, motivuje a koordinuje činnosti zaměstnanců.

Jako **koordinátor** vystupuje manažer během jednání s jinými manažery a lidmi mimo svěřenou organizaci, především s dodavateli a zákazníky.

3.2.3 Informační role

Role **monitora**, **rozsévače** a **mluvčího** manažer zastupuje v situacích, kdy je zapojen do informačních procesů.

Jako **monitor** manažer vystupuje v okamžiku, když je zapojen do aktivit spojených s přijímáním a poskytováním informací. V rámci této role manažer nepřetržitě monitoruje a analyzuje všechny důležité informace a dění v podniku.

V rámci role **rozsévače** manažer předává získané informace svým podřízeným. Mezi tyto informace patří i takové, které by byly pro podřízené jinak těžko přístupné nebo by nebyly přístupné vůbec.

Manažer jako **mluvčí** vystupuje uvnitř i vně podniku. Prostřednictvím této role pomáhá vytvářet image organizace a dělí se o získané informace s vnějším okolím.

3.2.4 Rozhodovací role

Pro zajištění cílů organizace manažer využívá jeho autority a získaných informací v rámci rozhodovacích procesů. Během těchto procesů vystupuje jako **podnikatel**, **zachráníce**, **alokátor** a **vyjednavče**.

Prostřednictvím role **podnikatele** se manažer věnuje novým myšlenkám a iniciuje změny v podniku, které vedou ke zlepšení jeho interního stavu i pozice na trhu.

Manažer jako **zachráníce** reaguje na nečekané změny a problémy, které se v podniku vyskytnou a snaží se je dostat pod kontrolu.

Jako **alokátor** manažer získává a přerozděluje disponibilní zdroje organizace a zajišťuje tak její bezproblémový chod.

V roli **vyjednavče** manažer vystupuje během komunikace s ostatními lidmi, kteří mají protichůdné názory a úkolem manažera je tyto názory prostřednictvím kompromisu uvést do souladu.

Některé z uvedených rolí jsou manažerem upřednostňovány v závislosti na jeho pozici ve firmě či situaci, ve které se právě nachází, ale jinak jsou všechny tyto role vzájemně propojeny a prolínají se.

3.3 Řízení

Řízení je činnost, bez které se v dnešní době neobejde žádná větší organizace. Řízení je nutné nejen ve firmách, ale i na univerzitách, v armádě, v umění i jinde.

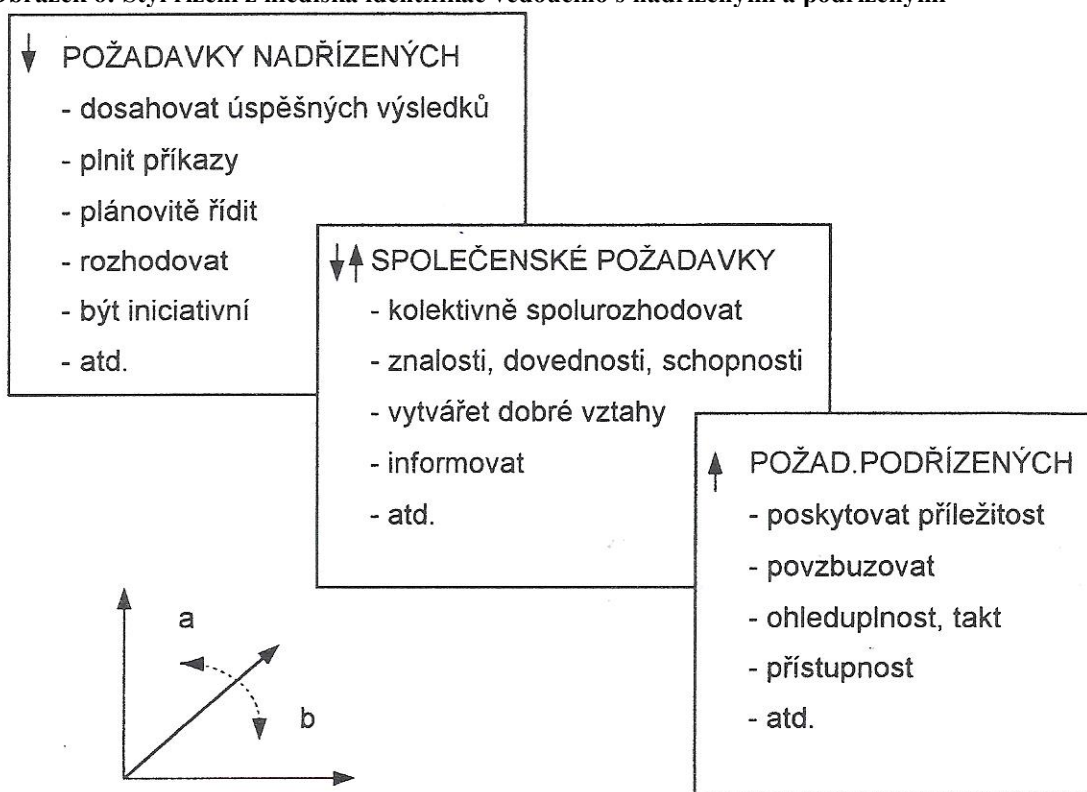
Řízení lidí je jedním z klíčových úkolů manažera. Jedná se o ovlivňování lidí tak, aby bylo docíleno jejich jistého chování v souladu s vytyčenými cíli a byly přitom splněny úkoly zajišťující splnění těchto cílů.

“Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup křížení nej cennějšího jmění organizace - lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.” (Armstrong, 1999)

3.4 Styl řídicí práce

Styl řídicí resp. manažerské práce lze členit na styl autoritativní až diktátorský a na styl demokratický. Mezi těmito dvěma krajními styly řízení ovšem existuje celé spektrum dalších možností, které závisí především na osobních vlastnostech manažera, jeho postojích a zvyklostí, ale i na dané situaci, ve které se manažer nachází a musí řešit.

Obrázek 6: Styl řízení z hlediska identifikace vedoucího s nadřízenými a podřízenými



Zdroj: Hron, 2000

Z obrázku je zřejmé, že pracovník přiklánějící se spíše ve směru „a“, je pracovník využívající autokratický styl řízení. Naopak pokud se pracovník vyskytuje ve směru „b“, je zde tendence demokratického, sousedského stylu řízení. Tyto dva krajní styly lze definovat následovně:

Autokrat dává naprostou prioritu všem úkolům. Zájem o lidi je zde minimální. Tento druh manažera zastupuje názor, že jeho podřízení jsou líní a bez ctižádostivosti a je potřeba je neustále hlídat, kontrolovat a nutit k práci, kterou by sami jinak neudělali. Využívá negativní motivaci ve formě trestů a sankcí.

Demokratický styl řízení využívá takový manažer, který se plně soustředí na potřeby lidí a o úkoly se zajímá jen minimálně. Je snadno ovlivnitelný svými podřízenými, často je neadekvátně odměňuje a vyhýbá se konfliktům a jejich řešení. Často svou pravomoc deleguje a není ochoten podstupovat riziko.

Existuje ještě třetí styl, tzv. **Laissez-faire**. Tento styl nalezneme tam, kde manažer předpokládá, že spolupracovníci vykonávají práci kvalitně sami a je jim přenechána autorita.

Manažer dává tedy svobodu jednání členům skupiny a nijak nezasahuje do jejich činností. Je ale připraven poskytnout pomocnou ruku, když je třeba.

3.4.1 Teorie X a Y

Aplikaci autoritativního nebo demokratického stylu si lze ukázat na McGregorově teorii X a Y.

Teorie X, také nazývána teorie „krátkého vodítka“, využívá k motivaci zaměstnanců odměn a trestů resp. „cukru a biče“. Tato teorii pracuje s předpokladem, že člověk je líný, má přirozený odpor k práci a snaží se této práci i zodpovědnosti vyhýbat. Preferuje být neustále kontrolován, hlídán a být nucen k plnění úkolů, nemá žádné ambice.

„Ti, kteří věří – vědomě či nevědomě – v teorii X, předpokládají, že lidé mají malý nebo žádný zájem o organizaci, pro kterou pracují, případně o její hlavní záměr. Jsou hnáni strachem nebo hrozbami, nebo vábeni nabídkou finančních lákadel (metoda cukru a biče).“ (Adair, 2004)

Naopak teorie Y pracuje s předpokladem, že fyzické a duševní úsilí vynakládané při práci jsou pro člověka stejně přirozené, jako hraní či spánek. Takovýto člověk z principu práci neodmítá, je aktivní a iniciativní. Pokud cíle práce odpovídají jeho vlastním cílům, nemusí docházet ke kontrole. Nejsou nutné tresty či odměny, jelikož jeho největší odměnou je úspěch z vykonané práce a seberealizace.

Je tedy zřejmé, že teorii X odpovídá autoritativní styl řízení a teorii Y odpovídá demokratický styl řízení. I když jsou teorie X a teorie Y postaveny na úplně protikladných předpokladech a jsou podstatně zjednodušené, lze o nich mluvit jako o filozofiích ovlivňujících chování a strategii manažerů. Jedná se o extrémní protiklady a trend manažerů, jak na tyto příklady chování reagovat a přijmout je.

Je ovšem nutné podotknout, že aplikovaný styl řídicí práce bude vždy závislý na konkrétní situaci a to především na sociálním a společenském zázemí každého individuálního případu. Zmíněný přístup v rámci teorie Y je nejlepší aplikovat tam, kde je ztotožnění se s cíli organizace v podstatě předpokladem samotného členství, jako je kupříkladu v některých nepovinných a charitativních společnostech. Přestože ale manažer může v podstatě důvěřovat přístupu, který je popsán v teorii Y, je možný výskyt situací, při kterých je lepší

nebo dokonce nutné aplikovat přístup teorie X. Jedná se o situace resp. druh práce, která přináší jen málo vnitřní uspokojení nebo možnost uspokojení vyšších potřeb a zájmů.

Pakliže manažer vyhodnotí situaci a své podřízené jako vhodné pro využití přístupu teorie Y, lze mluvit o efektivním manažerském stylu.

„Ukazuje se však, že pro určité pracovníky a za určitých okolností je přístup „X“ vhodnější. Jsou lidé, kteří pracují s vysokým pracovním nasazením a jiní, kteří musejí být do práce poháněni. Záleží však také na vztahu člověka k práci. Vykonává-li činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel pohánět – tedy podle teorie „Y“. Na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tlak zvenčí – v souladu s teorií „X“.“ (Bělohlávek, 2000)

Obrázek 7: McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organizmem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Dvořáková, 2012

3.4.2 Likertovy čtyři systémy managementu

Rensis Likert je autorem těchto systémů a spolu se svými spolupracovníky na University of Michigan studoval různé styly a vzory leaderů a ostatních vedoucích pracovníků.

„Během tohoto výzkumu došel Likert k určitým důležitým závěrům, užitečným pro pochopení chování leaderů. Podle jeho názoru jsou silně orientováni na své podřízené, které se pomocí komunikování snaží udržet v činnosti jako celek. Všichni členové skupiny přijímají podpůrný postoj, který se vyznačuje zájmem o společné touhy, cíle a očekávání. Protože se tyto charakteristiky týkají motivace lidí, považuje Likert tento přístup za vysoce efektivní pro vedení skupiny.“ (Koontz, Weirich, 1993)

Likert navrhnul tyto čtyři systémy managementu:

Systém 1 – exploativně autoritativní

Manažeři tohoto systému prokazují malou důvěru svým podřízeným, jsou autokratičtí a využívají spíše negativní motivaci prostřednictvím trestů a obav a zřídka používají odměn. Komunikace probíhá jenom směrem dolů a to především ve formě příkazů.

Systém 2 – laskavě autoritativní

Tito manažeři spoléhají na své podřízené a důvěřují jim. Motivaci využívají jak formou odměn tak trestů a postihů z nesplněných úkolů. Komunikace zde probíhá i zdola nahoru a požadují po svých spolupracovnících kreativitu a vlastní nápady.

Systém 3 – konzultativní

V tomto systému manažeři do velké míry důvěřují svým podřízeným, ne však úplně. Podporují oboustrannou komunikaci, využívají odměn a snaží se realizovat myšlenky a nápady podřízených.

Systém 4 – participativně skupinový

Tento systém je založen na komunikaci a týmové spolupráci. Manažeři naprosto důvěřují svým podřízeným a využívají jejich nápadů a myšlenek. Na základě podílu podřízených na splnění jednotlivých úkolů a rozsahu spoluúčasti jim manažeři poskytují ekonomické odměny.

Na základě svých výzkumů došel Likert k závěru, že manažeři vystupující v systému 4, jsou nejefektivnější a dosahují největších úspěchů. Podniky, ve kterých manažeři uplatňující tento systém působí, mají vysokou produktivitu a jsou značně efektivní při zajišťování svých cílů.

3.4.3 Manažerská/vůdcovská mřížka

Dalším z nástrojů, pomocí kterého lze popsat a ohodnotit rozdílné manažerské styly, je tzv. manažerská mřížka, jejímiž autory jsou Blake a Moutonová. Tato mřížka vyšla poprvé v roce 1964. Následně v roce 1978 a 1985 došlo k jejímu bližšímu specifikování a roku 1991 byla publikována jako vůdcovská mřížka. Mřížka slouží jako základna pro účely srovnání manažerských stylů a to na základě zájmu o výrobu a zájmu o zaměstnance.

Zájem o výrobu je manažerský styl, v rámci kterého manažer klade důraz na splnění všech úkolů ve výrobě a na zajištění vysoké úrovně této výroby a zajištění konkrétních výsledků

či zisku. Výsledky a kvalita výroby jsou tedy prioritou a tento styl nalezneme na horizontální ose.

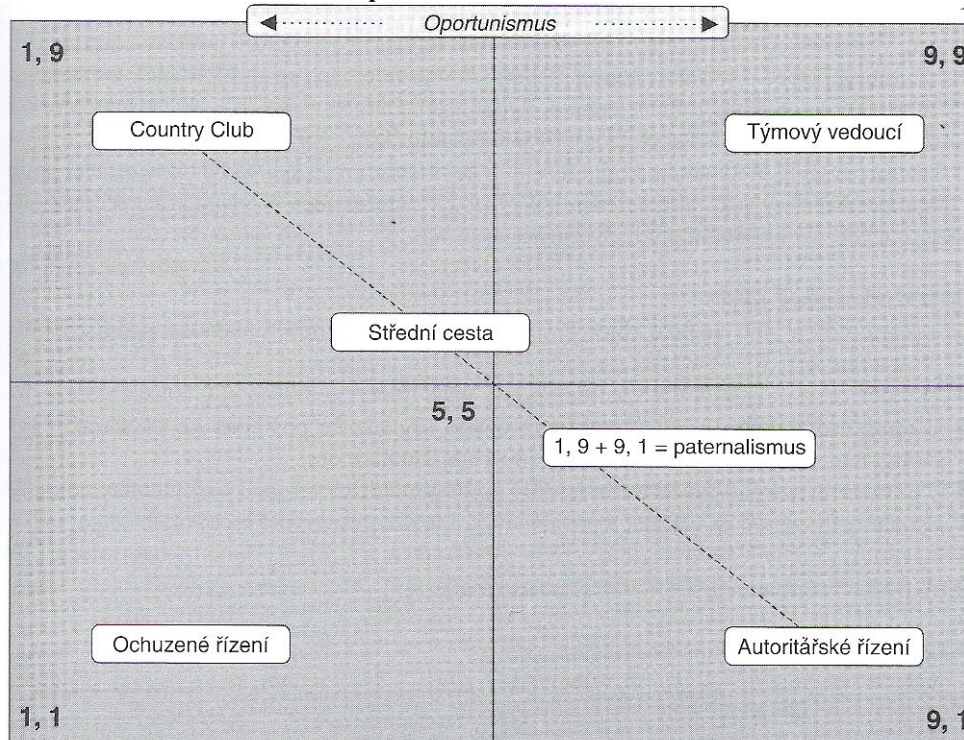
Zájem o zaměstnance naopak manažerský styl, v rámci kterého se manažer soustředí na své kolegy a podřízené jako jednotlivce a jejich požadavky a předpoklady, které tito lidé mají. Nalezneme ho na vertikální ose.

Obě osy jsou rozčleněny na devět oblastí, které graficky znázorňují odlišnou míru manažerova zájmu o výrobu či zaměstnance. Podoba členění a spojení těchto oblastí je závislá na manažerovi a jeho představách, jak zajistit produkci s konkrétními lidmi.

Pět základních kombinací

Jednotlivé oblasti mřížky definují „zájem“ manažera, buď o zaměstnance, nebo o výrobu, což ale neznamená, že by se manažer o něco konkrétního zajímal, ale tyto oblasti ukazují na povahu a sílu předpokladů, které jsou podkladem manažerovi osobnosti a jeho postojů a stylu. Důležitým prvkem je „jak“ manažer dává najevo jeho zájem o zaměstnance či výrobu. Na následujícím obrázku je možno vidět pět základních kombinací, čtyři v rozích tabulky a jedna v jejím středu, které zobrazují spojení manažerovi míry zájmu o výrobu a zaměstnance.

Obrázek 8: Manažerská mřížka podle Blakea a Moutonové



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

Ochuzující manažer (hodnocení 1,1), je manažer, který neprojevuje téměř žádný zájem o zaměstnance i výrobu. Tito manažeři zastávají filozofii, že příliš velký zájem o zaměstnance by mohlo vyvolat problémy ve výrobě a naopak nadměrný zájem o výrobu způsobí potíže se zaměstnanci. Na výrobu i zaměstnance se tedy soustředí co nejméně a snaží se jim vyhnout. Tento typ manažerů se často distancuje od svých zaměstnanců a málo věří na postup v jejich kariéře a jejich současné pozice.

Autoritativní manažer (hodnocení 9, 1), je manažer, který o výrobu projevuje velký zájem, ale o zaměstnance pouze zájem malý. Jedná se o manažera s tendencí využívat autority, vztahů nadřízenosti a podřízenosti a hierarchie ve firmě. Pro tento typ manažera představuje prioritu výroba a její kvalita a zaměstnance bere jako výrobní prostředek. Motivace funguje pouze na soutěžní úrovni mezi lidmi za účelem splnění dané práce. Pakliže někteří zaměstnanci potřebují instrukce, jsou považováni ze strany manažera za nespolupracující.

Manažer venkovského klubu (hodnocení 1, 9). Tento typ manažera je přesný opak autoritativního manažera. Jde mu především o zaměstnance, o které jeví největší zájem a na výrobu se soustředí pouze málo. Tito manažeři zastávají filozofii, že pokud jsou jejich zaměstnanci spokojeni a jsou plněny jejich přání a potřeby, tak vykonají to, co se od nich očekává a to v uspokojivé kvalitě. Zájem o výrobu je zde vedlejší, hlavní prioritou jsou dobré zaměstnanecké vztahy a harmonie mezi zaměstnanci, které se manažeři snaží dosáhnout prostřednictvím kompromisů a řešení, která jsou akceptovatelná pro všechny.

I přes různé možnosti inovace bývá častým případem, že se kvalitní nápady zavrhnou, aby nedošlo k zaměstnaneckým konfliktům.

Manažer uprostřed cesty (hodnocení 5, 5). V tomto případě se jedná o manažera, který volí střed mezi výrobou a zaměstnanci a přikládá jim stejnou důležitost. Manažer tohoto typu aplikuje přístup „žít a nechat žít“ a má tendenci vyhýbat se vážným překážkám a problémům. U tohoto managementu dochází většinou k přechodu na autoritativní, pakliže se dostane pod tlak.

Týmový manažer (hodnocení 9, 9). Zde mluvíme o manažerovi, který má velký zájem jak o výrobu, tak o zaměstnance a věří, že dosažení podnikových cílů bude dosaženo skrze spojení potřeb výroby a zaměstnanců. Přiřazuje těmto dvěma elementům stejnou důležitost a věří na vytváření situací, v nichž zaměstnanci dosáhnou svých přání a potřeb prostřednictvím výroby a odevzdáním se cílů organizace. Tento druh manažera má tendenci

se zaměstnanci hovořit o jejich problémech a řešit konflikty a problémy v mezilidských vztazích přímou konfrontací se zaměstnanci.

Uvedených 5 stylů představuje krajní řešení. Obě osy s devítistupňovou škálou obsahují 81 možných kombinací zájmu o zaměstnance a výrobu. Objevily se však ještě dodatečné dva styly, které byly zobrazeny ve vydání publikovaném roku 1991.

Jedním z nich je **oportunistický management**. Tento management je postaven na principu „něco za něco“. Úsilí v organizaci je vyvíjeno pouze s předpokladem, že bude odměněno stejnou hodnotou.

Druhým z dodatečných stylů je **paternalistický/maternalistický management 9 + 9**. Při aplikaci tohoto managementu dochází k poskytování odměn a souhlasu výměnou za loajalitu a poslušnost, a pakliže nedojde k přizpůsobení, tak hrozí sankce.

Shrnutí uvedených sedmi hlavních kombinací zobrazuje následující tabulka.

Obrázek 9: Shrnutí manažerských stylů

Umístění v tabulce	Charakteristika
9, 1 Autoritativní management	Manažeři v této pozici se hodně zajímají o výrobu a málo o zaměstnance, na které se dívají jako na výrobní prostředky. K efektivnímu splnění úkolů vyžadují pevnou, jednostrannou kontrolu. Kreativita a lidské vztahy pro ně nejsou podstatné.
1, 9 Management venkovského klubu	Manažeři v této pozici se velmi zajímají o zaměstnance a málo o výrobu. Snaží se předjet konfliktům a chtějí být oblíbeni i na úkor výše produkce. Splnění úkolů je pro ně méně podstatné než mezilidské vztahy. Jejich cílem je, aby byli lidé šťastní. (Je to teorie X v jemnějším vydání, nikoli správný přístup k lidským vztahům.)
1, 1 Ochuzující management	Tento styl je nejčastěji přirovnáván k laissez-faire. Vedoucí v této pozici mají malý zájem o výrobu i o zaměstnance. Snaží se být nestranní a stát mimo konflikty. Dělají přesně tolik, aby udrželi skupinovou účast.
5, 5 Management uprostřed cesty	Vedoucí v této pozici mají středně velký zájem o zaměstnance i výrobu. Používají vyzkoušené a spolehlivé techniky a nechtějí podstupovat nevyzkoušené a riskantní. Snaží se svůj zájem rozdělit mezi zaměstnance a výrobu, ale většinou se jim ho nepodaří udržet v rovnováze. Snahou vyhnout se extrémním řešením a najít kompromis však nastávají spíše konflikty, než že by se dařilo přijímat správná rozhodnutí.
9 + 9 Paternalistický management „táta to ví nejlíp“	Tento vedoucí má zájem na úrovni 9 z hodnocení 9, 1 a 1, 9 a vytváří tak kombinovaný styl kontrolního paternalismu. Paternalista usiluje o výborné výsledky (9 z 9, 1) a užívá odměn a trestů, aby dosáhl harmonie (9 z 1, 9). Vykazuje velký zájem o zaměstnance, odměňuje poslušnost a trestá neposlušnost.
Oportunistický management „co z toho budu mít“	Oportunista používá kterýkoli ze stylů v míře pro vlastní zájmy a vlastní propagaci. Přizpůsobuje se situaci, aby z ní vytěžil maximální výhody. Může použít 9, 1 k dosažení svých cílů prostřednictvím jedné osoby a 1, 9 k získání důvěry jiné osoby. Výkon je postaven na výměnném systému, námaha je vynaložena jen výměnou za ekvivalent.
9, 9 Týmový management	Tito manažeři představují velký zájem o zaměstnance i výrobu. Snaží se motivovat zaměstnance k co nejvyšším výkonům. Všechny možnosti prozkoumávají otevřeně a agresivně. Jsou pružní a citliví na změny. Tento styl je pokládán za ideální.

Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

3.4.4 3-D model manažerského chování

V předchozí kapitole (tj. 3.4.2) je uvedena manažerská mřížka, dvourozměrný model podle Blakea a Moutonové, který vychází ze zájmu manažera o práci a o zaměstnance. Další úpravou tohoto modelu a přidáním třetí veličiny – efektivity, získáme nový, trojrozměrný model manažerského chování použitý Reddinem. **Orientace na úkoly** neboli TO – task orientation je rozměr, při kterém manažer využívá kontroly, organizování a plánování pro řízení svých vlastních aktivit a zaměstnanců.

Orientace na vztahy neboli RO – relationship orientation vychází z osobnosti manažera a jeho pracovních vztazích. U manažera je zde typická schopnost empatie a vnímat své zaměstnance, uvědomovat si jejich pocity. Manažer využívá důvěru a opírá se o vzájemnou podporu na pracovišti.

Kombinace těchto orientací (TO a RO) charakterizuje základní styl manažerského chování. Následující obrázek zobrazuje čtyři základní styly, které jsou totožné se styly uvedenými v předchozí kapitole.

Obrázek 10: Orientace na úkoly a vztahy podle Reddina

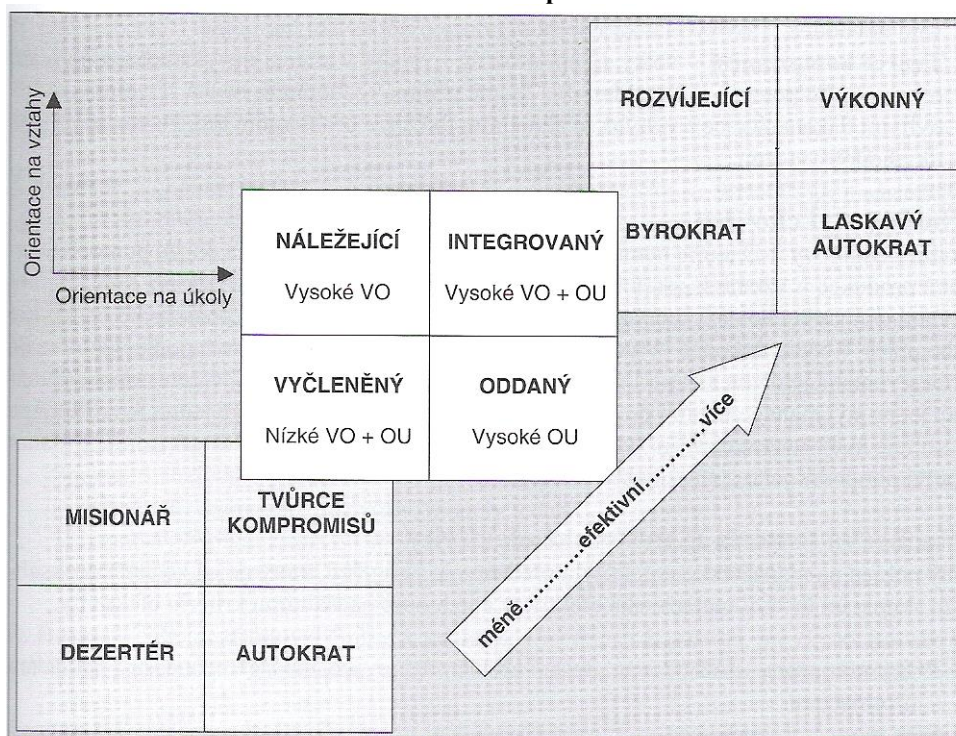


Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

Díky přidání nové veličiny – efektivity, k již existujícím veličinám orientace na úkoly a zaměstnance, je model rozšířen a rozlišuje osm nových stylů chování manažera. Tyto styly se dělí na čtyři efektivní, které odpovídají požadavkům výstupu a čtyři neefektivní. Každý ze základních stylů má ještě svoji méně či více efektivní variantu v závislosti na dané situaci, ve které je styl využit. Pokud je některý ze základních stylů vhodně využit (například vyčleněný) a přizpůsoben vzniklé situaci, vzniká tak nový, efektivnější styl (byrokratický).

Naopak dojde-li k přizpůsobení stylu nevhodné situaci, vznikne styl, který je méně efektivní (dezertér). Kombinace těchto stylů je možné vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 11: 3-D model manažerského chování podle Reddina



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

Uvedených osm stylů je možno popsat následovně:

Více efektivní styly

Byrokratický – manažer se řídí pravidly, normami. Klade důraz na kontrolu, bývá svědomitý a jeví malý zájem o vztahy a úkoly.

Laskavě autokratický – tento druh manažera se velmi zajímá o úkoly, ale vztahům již důležitost nepřikládá.

Rozvíjející – manažeři přijímající tento styl jeví velký zájem o lidi a vztahy, ale malý o úkoly. Tito manažeři pevně věří v lidi a podporují jejich individuální rozvoj.

Výkonný – vysoký zájem jak o úkoly, tak o vztahy. Ten typ manažerů určuje vysoké standardy a preferuje týmový management, vědí jak komunikovat s lidmi a motivovat je.

Méně efektivní styly

Dezertér – nízký zájem o vztahy i úkoly. Manažerův přístup je spíše pasivní a negativní, chybí mu angažovanost.

Autokrat – tento druh vedoucího jeví velký zájem o úkoly a malý o vztahy v situacích, kde se toto chování nehodí. Tento vedoucí postrádá důvěru ve spolupracovníky, je nepříjemný a jeví zájem pouze o dokončení úkolů.

Misionář – manažer, který prokazuje velký zájem o vztahy, ale malý zájem o úkoly tam, kde je takové chování nevhodné. Cílem tohoto manažera je pouze udržovat harmonii.

Tvůrce kompromisů – velký zájem o vztahy i úkoly v případech, kdy není tento zájem potřeba ani o jedno nebo jenom o jedno. Manažer není schopný správně přijímat rozhodnutí a nechá se pod působením tlaku dané situace lehce ovlivnit. Těmto tlakům a všem problémům se snaží vyhnout tak, že maximalizuje dlouhodobý výstup.

„Podle Reddinovy 3-D teorie nemůže být manažerská efektivita měřena pouze pomocí dosažené produkce a vztahů k ostatním. Manažer musí být také přizpůsobivý při rozhodování o vhodném stylu chování, který pak určuje jeho efektivitu při plnění požadavků na výstup jeho práce.“ (Cejthamr, Dědina, 2010)

3.4.5 Situační řízení

Využití správného řídicího stylu je také ovlivněno konkrétní situací. Například situace, kde je potřeba rychlého rozhodnutí, je časové omezení na splnění úkolu či je v ohrožení lidské zdraví a není prostor pro debatování, je určitě lepší využít autoritativní vedení. Naopak za stavu, kdy jsou zaměstnanci nadšeni ze zadaného úkolu, který nemusí být rychle dokončen, a zaměstnanci na něm pracují s vysokým nasazením, je lepší ponechat volný průběh.

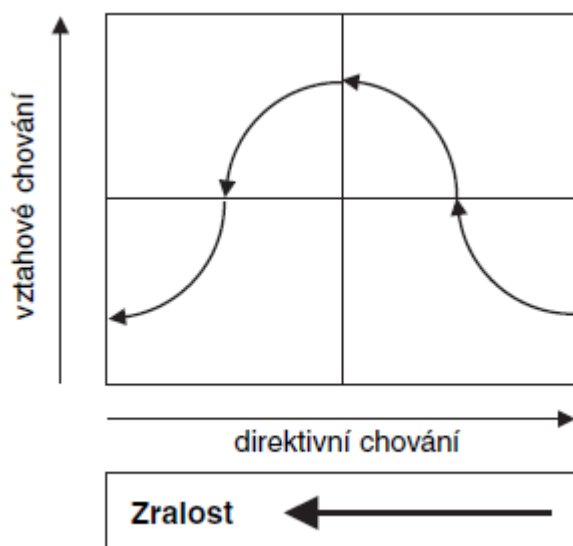
„Koncept situačního řízení vychází z toho, že manažer musí být schopen přizpůsobit svůj způsob řízení zaměstnanců úrovni jejich zkušeností a schopností s řešením přiděleného úkolu. V jeho podstatě je přesvědčení, že neexistuje jeden nejlepší způsob řízení lidí: řídicí styl, který funguje u nového, nezkušeného zaměstnance, u zkušeného pracovníka pravděpodobně selže. Ve skupině zdánlivě stejných pracovníků může mít každý zaměstnanec z hlediska optimálního způsobu řízení své vlastní, specifické potřeby.“ (Urban, 2003)

Hlavním faktorem pro správnou volbu způsobu vedení je zralost pracovníků, tedy jejich připravenost splnit daný úkol, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi.

„Vedle zralosti pracovní, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu, existuje i zralost psychologická, která spočívá v připravenosti přijmout odpovědnost za plnění úkolu. Vedoucí by pak měl zvolit styl vedení přiměřený zralosti podřízených.“ (Šuleř, 2008)

Jednání řídicího pracovníka je popsáno ve dvou rovinách – **vztahové chování** (orientace na lidi) a **direktivní chování** (orientace na úkoly). Obdobně jako u manažerské mřížky je tedy možno vymezit čtyři styly vedení: **přikazování**, **přesvědčování**, **participování** a **delegování**.

Obrázek 12: Situační vedení



Zdroj: Bělohlávek, 2000

Určení správného stylu vedoucím pracovníkem je tedy dáno zralostí pracovníků:

- **Přikazování** v situaci, kdy je potřeba lidí vést krok za krokem, kteří jsou nezralí, musí se jim všechno ukazovat a být neustále pod kontrolou.
- Postupem času, jak si pracovník začíná osvojovat různé dovednosti, tak by se měl měnit i přístup vedoucího. Vzhledem k osvojení potřebných dovedností již pracovník nepotřebuje bez rozmyslu přijímat úkoly, ale dokáže se sám zorientovat a je potřeba zaměřit se spíše na interpersonální stránku úkolu. Vedoucí začne své podřízené **přesvědčovat**, vysvětlovat svá jednotlivá rozhodnutí a získávat je tak pro aktivní plnění úkolů.

- Vedoucí se podílí, resp. **participuje** na plnění úkolů v momentě, kdy se podřízení sami naučili zvládat problémy a jsou schopni zvolit správný přístup k jednotlivým úkolům.
- Vedoucí **deleguje** své úkoly na vyzrálé pracovníky, kteří jsou schopni řešit problémy samostatně a mají dostatečné odborné i psychologické dovednosti. Zásah vedoucího je nutný pouze v případě mimořádné situace.

4 Praktická část

Tato část diplomové práce má převážně analytický charakter a skládá se ze sběru dat, jejich následnému zpracování a analýzy zaměřené na řídicí styly manažerů podniku Dransy, na základě které jsou navržena případná možná zlepšení pro tyto manažery a jimi aplikované řídicí styly.

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Budova Dransy se nachází v Praze 6, Evropská 689/148. Byla postavena již za dob komunistického režimu a jako podnik tato budova funguje od roku 1991, kdy byla odkoupena současným majitelem a je v jeho soukromém vlastnictví. Tento podnik tedy funguje již přes 20 let, během kterých procházel vývojem, a to především v oblasti předmětu podnikání, obsazení manažerských pozic, ale i skladbě zaměstnanců. V současnosti se Dransy zabývá především pohostinstvím a nabízí prostory k pronájmu. Podnik se dělí na několik samostatně fungujících jednotek, které jsou řízeny majitelem objektu a vrcholovým managementem. Vrcholový management je v neustále komunikaci s majitelem podniku, kterému se i zodpovídá a je složen převážně z nájemců jednotlivých jednotek a osob, které řídí a zodpovídají za provoz těchto jednotek. Mezi tyto jednotky patří mimo jiné hospoda, klub, restaurace, herna.

4.2 Řízený rozhovor

Jako nástroj pro analýzu řídicích stylů manažerů byl vybrán řízený rozhovor. Jedná se o řízený rozhovor s otevřeným typem otázek, které dávají prostor manažerům se vyjádřit a na základě toho tak získat detailnější analýzu. Rozhovor je strukturovaný, a každému manažerovi jsou kladeny stejné otázky ve stejném pořadí a se stejnou vahou. Rozhovor je prováděn se čtyřmi členy vrcholového managementu, kteří spolupracují a podílí se na řízení s majitelem objektu, a zároveň působí jako přímí nadřízení alespoň čtyřem zaměstnancům. Z důvodů zachování anonymity dotazovaných manažerů jsou jejich jména nahrazena označením manažer „A“, „B“, „C“ a „D“. Jedná se o tři manažery mužského pohlaví a

jednoho manažera ženského pohlaví ve věkovém rozmezí 30 – 65 let. Všichni manažeři jsou vyučeni s maturitou.

Manažer „A“ je muž ve věku 41 let, a má na starost provoz restaurace. Za tento provoz zodpovídá 4 roky a funkci manažera vykonával již v předchozích zaměstnáních.

Manažer „B“ je také muž, kterému je 51 let a pod jeho kompetenci spadá hospoda a řízení jejího provozu. Tuto funkci zastává již 10 let a v předchozích zaměstnáních působil pouze jako zaměstnanec.

Manažer „C“ je poslední muž z dotazovaných manažerů, kterému je 35 let a působí v personálním oddělení podniku Dransy. Má tedy na starost zajišťování nových zaměstnanců, jejich výuku a kontrolu. Tuto funkci vykonává v podniku Dransy 6 let a na stejné pozici působil již několik let v předešlé práci.

Manažer „D“ je ženského pohlaví. Této manažerce je 58 let a stará se o oblast financí a účetnictví. Tuto činnost vykonávala jako zaměstnankyně v předešlém povolání a v podniku Dransy zastává funkci manažera 15 let.

1. Komunikujete často se svými zaměstnanci? Poskytujete jim zpětnou vazbu?

Odpověď manažera A:

Se svými zaměstnanci komunikuji pouze v případě, když jim zadávám nový úkol nebo dojde k nečekané situaci, kterou musím řešit osobně. Jinak využívám systém našeho podniku a komunikaci u mě mají na starost lidé k tomu určení, kteří mé požadavky předávají dále mezi nižší spolupracovníky. Ke zpětné vazbě by v ideálním případě nemělo vůbec dojít, jelikož moji podřízení mají jasně stanovené cíle a úkoly, a pokud vykonají práci podle všech požadavků, tak není potřeba zpětné vazby a přecházíme na další úkol, jelikož kvalitní splnění toho předchozího beru jak samozřejmost. Samozřejmě pokud nastane nějaký problém, tak jak jsem již řekl, může se jednat o nečekanou situaci a v takovém případě poskytuji zpětnou vazbu ve smyslu nových instrukcí popřípadě kontroly.

Odpověď manažera B:

Se svými zaměstnanci komunikuji neustále. Neumím si představit, že bych to nedělal. Už jen z důvodů kontroly, jestli provoz funguje jak má a nevyskytnuly se nějaké problémy. S tím samozřejmě souvisí i zpětná vazba, v rámci které dochází především právě ke kontrole a ujištění, že vše probíhá v pořádku.

Odpověď manažera C:

Ano. Má práce respektive pozice je založena hlavně na komunikaci s lidmi. Musím zaučovat nové zaměstnance, hlídat je a kontrolovat a k tomu je potřeba, abych s nimi byl v neustálém kontaktu, odpovídal jim na dotazy a dával instrukce. Pokud má kdokoliv nějaký problém či dotaz, ví, že se na mě může obrátit. Od toho má práce je.

Odpověď manažera D:

Často komunikuji s pár vybranými spolupracovníky, kteří tvoří můj tým, starají se o finance podniku a zodpovídají za vedení účetnictví a daňovou kontrolu. S většinou zaměstnanců podniku tedy ve styku nejsem a nekomunikuji s nimi. Ale ti zaměstnanci, kteří spadají do mého týmu, tak tam je komunikace i zpětná vazba na místě, jelikož naše práce vyžaduje preciznost a k tomu, abychom předešli možným chybám, neustále vše kontrolujeme a komunikujeme mezi sebou navzájem.

2. Preferujete při komunikaci se zaměstnanci vykání či tykání?

Odpověď manažera A:

Rozhodně vykání. Je to slušnost na obě strany a neumím si představit, že by mi některý z mých zaměstnanců tykal. S tímto postojem jsou moji zaměstnanci velmi dobře obeznámeni, tykání jim nikdy nenabízím.

Odpověď manažera B:

Záleží na tom, s kým mluvím. Mám zde zaměstnance, kteří zde pracují již pět let, a vytvořil jsem si s ním velmi přátelský vztah, do kterého patří samozřejmě i tykání. Také tu jsou dvě zaměstnankyně, které pro mne pracují přes tři roky a i s nimi si tykám. Zbytek zaměstnanců tolik neznám popřípadě zde nepracují příliš dlouho a s nimi si vykám.

Odpověď manažera C:

Preferuji vykání. U nových zaměstnanců je slušnost, abychom si vykali, neznáme se a ti, kteří v podniku pracují již déle, tak s nimi nejsem tolik v kontaktu, jelikož spadají pod kompetenci ostatních manažerů a jejich divizí podniku. Navíc nerad spojuji soukromou a pracovní sféru dohromady, proto se nesnažím nijak blíže poznat zaměstnance, k čemuž by asi následovalo i tykání.

Odpověď manažera D:

To záleží na tom, s kým komunikuji. Ale spíše využívám vykání a moji zaměstnanci mně vždy taktéž vykají. Nevidím na tom nic neobvyklého, naopak. Jsme v práci, která vyžaduje určitou úroveň, a moji spolupracovníci nijak nezapadají do mého osobního života, kde je tykání samozřejmostí.

3. Pro zajištění daného cíle a splnění úkolu využíváte rozkazů a pokynů? Nebo necháte na zaměstnancích, ať si sami zvolí nejvhodnější způsob, jak daný úkol splnit, aniž byste jim něco konkrétního přikazoval?

Odpověď manažera A:

Vzhledem k mému postavení v podniku a zkušenostem je jasné, že o dané problematice týkající se zadávaných úkolů vím více, proto se zřídka ptám na názory svých podřízených a dám jim jasné instrukce, kterých se mají držet. I ze zkušenosti vím, že to tak je lepší. Určitě jim nenechám volnou ruku, aby si dělali, co chtěli. Jak jsem řekl, pod mým vedením dosáhnou ve finále nejlepších výsledků.

Odpověď manažera B:

U některých zkušenějších zaměstnanců to funguje spíše na takové bázi dohody, kdy s nimi řeším, co je třeba udělat, a prostřednictvím oboustranného souhlasu dojdeme k závěru, jak daného úkolu resp. cíle dosáhnout. U těch méně zkušených dávám instrukce a pokyny.

Odpověď manažera C:

Vzhledem k povaze mé práce je nutností dávat pokyny a příkazy. Noví zaměstnanci často nevědí, co přesně mají udělat a musí být jasně vedeni. Nemohu jim nechat volnou ruku, protože to by nedopadlo dobře. Jakmile se zaučí a stanou se z nich zkušenější pracovníci, což je moment, kdy bych je teoreticky mohl nechat dělat práci po svém, tak jsou většinou rozřazeni pod jiné manažery v rámci jejich oddělení podniku a není už potřeba, abych jim nadále dával instrukce.

Odpověď manažera D:

V našem oboru není místo pro chyby a zaměstnanci jsou pečlivě vybíráni. Většinou zaměstnanci s letitou praxí. Proto jsou příkazy a pokyny nutné pouze ze začátku, kdy se zaměstnanci seznamují s finanční strukturou podniku. Po určité době již všichni zvládají svou práci sami a mých pokynů je třeba pouze málokdy. V tomto ohledu svým zaměstnancům věřím, což jak jsem řekla, je dáno hodně i pečlivým výběrem, který zaručuje jejich kvalitu.

4. Kontrolujete často své podřízené při výkonu práce? Nebo jim věříte, dáváte jim volnou ruku a staráte se jen o výsledek?

Odpověď manažera A:

Pravidelně je kontroluji. Provoz musí probíhat v pořádku a k tomu je potřeba neustálé kontroly, na kterou velmi dbám. Bez ní by zaměstnanci neodváděli kvalitní práci a nepracovali by na maximum. Proto i několikrát denně kontroluji, jestli probíhá vše v pořádku, jestli jsou zaměstnanci na svých místech a plní zadané úkoly.

Odpověď manažera B:

Kontrolu provádím, ale ne ve velké míře. Zhruba jednou za den zkontroluji, jestli se nevyskytnul nějaký problém, jinak věřím, že vše probíhá v pořádku. Mezi mými zaměstnanci se pohybují i velmi zkušení, kteří za mne udržují pořádek a hlídají provoz.

Odpověď manažera C:

Ano, kontrolojuji je často, abych si ověřil, že všemu rozumí a vše probíhá v pořádku. S tím souvisí i již zmiňovaná komunikace, kdy jsem se svými zaměstnanci neustále v kontaktu a pořád jim dávám instrukce, radím jim a hlídám, jestli vše chápou. Je to nezbytné.

Odpověď manažera D:

Jak už jsem řekla, svým zaměstnancům velmi věřím, a proto je moc nekontrolojuji, protože vím, že svou práci odvádějí kvalitně. Samozřejmě při důležitých termínech a událostech, jako je účetní uzávěrka a podobně, tak si vždy ověřuji, jestli je všechno v pořádku. To mluvím ale o událostech, jejichž frekvence bývá jednou, maximálně dvakrát ročně. Máme programy, které navíc kontrolojují, jestli vyplněná data odpovídají a pár z mých zaměstnanců má přímo na starost kontrolu. Proto se já osobně soustředím spíše na mou část práce v našem týmu a jednotlivé úkony zaměstnanců nekontrolojuji, hlídám až vždy finální výsledek.

5. Povzbuzujete své zaměstnance? Využíváte odměn, pochval či oceňování za dobře odvedenou práci a splnění úkolu?

Odpověď manažera A:

Odměnou každého zaměstnance je mzda, kterou dostává. Není potřeba jiné motivace v podobě odměn nebo pochval. Upřímně tím já osobně opovrhnuji. Naopak pokud zjistím, resp. vidím, že některý ze zaměstnanců nepodává maximální výkon a že by pracoval lépe v případě, kdyby za odvedený výkon, který má v popisu práce, dostával odměnu, tak ihned zakročím a takový zaměstnanec nemá v podniku co dělat. Pro každého člověka musí být kvalitní, dobře placená práce, odměnou samo o sobě.

Odpověď manažera B:

Ano, máme tu takový systém, když denní tržba dosáhne určité hodnoty, tak zaměstnanci dostávají procentuální podíl z této tržby. Divil byste se, jak moc naše práce záleží na vystupování a komunikačních schopnostech zaměstnanců. Když se zaměstnanci snaží, mám oskoušené, že se čepuje a prodává více a tím pádem je větší tržba, na které mají logicky podíl pracující, kteří odvádí kvalitně svou práci, a proto je za to patřičně odměňuji.

Samozřejmě se nejedná jen o materiální odměny, ale často je i chválím a povzbuzuji k tomuto přístupu k práci.

Odpověď manažera C:

Příliš ne. Určitě je neodměňuji, to jednak nespadá pod mou kompetenci a navíc zvládnutí zadané práce považuji za samozřejmost. Pokud některý ze zaměstnanců nechápe zadaný úkol, samozřejmě mu ho vysvětlím, ale když dojde k jeho splnění, pouze si poznamenám, že jeden z potřebných aspektů zaměstnanec zvládnul a přesuneme se na další činnost. Občas je ale povzbuzuji. Ze zkušenosti vím, že když novým zaměstnancům ukáži a řeknu, co má na starost a nic víc, tak to nemusí být vždy ideální, proto se je snažím pravidelně kontrolovat a přitom je i povzbuzuji, popřípadě radím, jak cíle dosáhnout.

Odpověď manažera D:

Určitě své spolupracovníky chválím a povzbuzuji. Dělán to denně, vede to k lepší atmosféře v týmu a k lepším výkonům. Odměny nevyužívám, protože na jednu stranu je sice pochválím za výkon, na druhou stranu se to od nich ale očekává a jak jsem již řekla, v naší branži není prostor pro chyby, a proto se dá říct, že chválím za něco, co je prostě samozřejmostí. Což ale vede k právě zmiňované lepší atmosféře na pracovním prostředí a celkovém utužení vztahů, takže to určitě za to stojí. Jednou za čas, například po uzávěrce, pořádám firemní oběd či večeři pro své spolupracovníky, to se do odměn ale asi nepočítá.

6. Trestáte své zaměstnance v případě neúspěchu? Pokud ano, jak?

Odpověď manažera A:

Pokud zjistím, že některý ze stanovených cílů, ať už měsíčních či týdenní nebyl splněn, nebo že některý ze zadaných úkolů nebyl vykonán, okamžitě hledám příčinu a osoby zodpovědné za tento neúspěch. Podle druhu neúspěchu, pracovní pozice podřízeného a dalších prvků se rozhoduji, jak budou odpovědní zaměstnanci potrestáni. Často to končí pouze hrozbou a jasnou definicí, že něco takového se již nesmí opakovat, pokud jde ale o něco závažnějšího nebo právě došlo k opakovanému selhání, tak to řeším jinak. Občas

strhávám platy jako náhradu za škodu a v některých případech i propouštím, protože zaměstnanec nesplnil popis práce.

Odpověď manažera B:

Občas se chyba stane a vím, že je to lidské. Proto své podřízené nijak nepostihuji. To dělám pouze v případě, že se ta chyba opakuje, anebo pokud jde o něco opravdu závažného, což se snad nikdy ještě nestalo. Když dojde k menší chybě, tak slovně pokárám a prostřednictvím domluvy se snažím zajistit, aby se to již neopakovalo.

Odpověď manažera C:

V případě neúspěchu a to spíše opakovaného nebo závažného dochází k tomu, že své zaměstnance propouštím. To bych ale nenazval trestem, jelikož mou prací je dohlížet na to, jestli nový zaměstnanci zvládají přidělenou práci a pokud ne, jinými slovy na ni nemají, tak je propustím, což je logické. Co se týče starších zaměstnanců, kteří z většiny spadají už pod jiné manažery, tak to je právě na těchto manažerech, jak své podřízené odměňují nebo trestají.

Odpověď manažera D:

Neúspěch se v naší branži rovná špatně sestavené uzávěrce, blbě vyplněné zrcadlovice a jiných, závažných věcí, které mohou mít vlit na celý podnik. Jak jsem již říkala, své zaměstnance pečlivě vybírám, věnuji se jim a trénuji je, aby k těmto chybám nikdy nedošlo, a to se mi také již několik let daří. Samozřejmě že občas někdo něco poplete, ale chyby jsou lidské a nedělám z toho vědu, pokud se to nestává často.

7. Snažíte se vytvořit příjemné pracovní prostředí pro své podřízené? Je pro vás atmosféra na pracovišti důležitá?

Odpověď manažera A:

Důležité jsou pro mě výsledky, ne atmosféra a starat se o to, jestli náhodou nepotřebuje kafičko a podobně. Zaměstnanci mají v popisu práce přesně dáno, co se od nich čeká a já jim vytvářím takové podmínky, aby toho mohli dosáhnout. Nestarám se ale o to, jestli jsou při tom spokojeni. Práce není zábava, na tu mají času dost ve svém osobním životě.

Odpověď manažera B:

To navazuje na jednu z Vašich předchozích otázek, kdy jsem říkal, že se staršími spolupracovníky si tykám a celkově se snažím své podřízené poznat lépe. Navíc tu máme zavedený systém odměn ve formě podílu zisku na tržbě, což přidává na zdravé soutěživosti a dobré náladě. Pro mě osobně je dobrá atmosféra na pracovišti velmi důležitá a snažím se o ni každý den.

Odpověď manažera C:

Netvrdil bych, že se snažím vytvořit příjemné pracovní prostředí, ale určitě se ho nesnažím znepríjemňovat. Snažím se pro podřízené vytvářet takové podmínky, aby mohli kvalitně plnit svou práci, a neházím jim klacky pod nohy. Takže v jistém smyslu je pro mě atmosféra na pracovišti důležitá. Protože kdyby byla špatná, věci by nefungovaly tak, jak mají.

Odpověď manažera D:

Atmosféra na pracovišti je jedním z klíčových prvků, jak dosáhnout kvalitní práce. Nemůžete pracovat, když je na pracovišti špatná nálada, která se pak snadno přelévá z jednoho člověka na druhého. Mluvím z vlastní zkušenosti, kdy jsem dělala účetnictví pro jiný, nejmenovaný podnik, kde jsem pracovala pouze jako zaměstnanec a náš nadřízený nebyl zrovna nejlepší vedoucí, které si své pracovní i osobní neúspěchy vyléval na nás, což pak mělo za následek špatnou náladu a naprostou neefektivitu práce. Člověk musí jít do práce s nadšením a mít se na co těšit. Tohle všechno již vím, a proto se podle toho chovám a snažím se pro své spolupracovníky vytvořit příjemné pracoviště.

8. Budujete vztahy se svými podřízenými? Snažíte se je lépe poznat?

Odpověď manažera A:

Všechny své zaměstnance znám dobře a kontroluji, jestli splňují požadavky a různé kvality, nutné pro jejich práci. Osobně se s nimi ale rozhodně nesbližuji. Je to neprofesionální a navíc to není nutné. Takže jediný vztah, který si udržuji, je vztah zaměstnavatel-zaměstnanec, kde dávám jasně najevo, že není prostor pro přátelskou diskuzi a podřízení musejí uznávat mou autoritu.

Odpověď manažera B:

Určitě, čím déle zde zaměstnanci pracují, tím více je přirozeně poznávám. Denně jsem s nimi v kontaktu a snažím se je lépe poznat a zjistit tak, co mají rádi, co je jejich slabá a naopak silná stránka a podle toho třeba přizpůsobit trochu jejich práci.

Odpověď manažera C:

Příliš vztahy se zaměstnanci nebuduji. Mám spousty známostí mimo práci a v té se soustředím na jiné věci, než dělat si nové přátele. Podřízené poznávám jen do té míry, do jaké je to třeba, abych věděl, jestli se pro určené pracovní místo hodí a budou schopni splnit všechny požadavky.

Odpověď manažera D:

Mám o své zaměstnance zájem, ale pouze do určité míry, která tvoří hranici mezi profesním a osobním životem. Nerada bych tyto dvě věci míchala dohromady a proto se s některým se zaměstnanců znám blíže, než na pracovišti, jen zřídka. Takže náš vztah je vždy zaměřen na pracoviště a troufám si tvrdit, že moje vztahy se zaměstnanci jsou dobré.

9. Dáváte prostor svým zaměstnancům vyjádřit se? Podporujete nové nápady a myšlenky z jejich strany?

Odpověď manažera A:

Když nastane problém, dávám zaměstnancům prostor vyjádřit se k tomuto problému. Chci znát příčinu tohoto problému, a kdo přesně je za něj zodpovědný. Jinak žádné nové nápady ani myšlenky mě upřímně nezajímají. Pro inovace jsem tu já, a pokud vymyslím něco nového, jen to zaměstnancům sdělím a ti se pak řídí mými instrukcemi.

Odpověď manažera B:

Vzhledem k typu naší práce zde není příliš prostoru pro to, něco nového vymýšlet. Pokud ale přesto některý ze zaměstnanců přijde s novým nápadem nebo myšlenkou, jak zlepšit provoz, zvýšit tržby a podobně, tak si ho určitě vyslechnu a v případě, že se mi to zdá rozumné, tak to klidně i realizuji.

Odpověď manažera C:

Když do firmy vstoupí nový zaměstnanec, tak je mým úkolem mu především ukázat, co a jak v podniku funguje, co je přesně potřeba vykonat v rámci jeho pracovního zařazení. Jsem to především já, kdo ho seznamuje s novými věcmi a různými technickými postupy, které jsou pro něj v našem podniku nové. Proto je zcela vyloučeno, že by některý z nich přišel s novým nápadem nebo myšlenkou. Ještě se mi to nestalo, a i kdyby ano, určitě bych tomu věnoval malou pozornost z výše uvedených důvodů.

Odpověď manažera D:

Samozřejmě. Vítám nové nápady svých spolupracovníků a dávám jim to i najevo. Vytváří to tak lepší atmosféru na pracovišti a především iniciativu a kreativitu u zaměstnanců. Takže pokud někdo přijde s nápadem, jak zlepšit cokoli, týkající se naší práce, určitě si ho vyslechnu.

10. Řídíte se směrnicemi, pravidly a normami a požadujete to samé po svých zaměstnancích?

Odpověď manažera A:

Jednoznačně ano. Pravidla jsou tu od toho, aby se dodržovala. Náš podnik resp. naše oddělení má navíc ještě různé normy a směrnice například typu hygienických požadavků, které je nutné dodržovat, na což samozřejmě dohlížím, aby se tak skutečně dělo. Nestrpím, pokud se některý z podřízených těmito směrnicemi či pravidly neřídí. Pokud se něco takového stane, okamžitě zaměstnance trestám.

Odpověď manažera B:

Příliš ne. Popravdě nějaké přesně stanovená pravidla nemáme, jen určité směrnice, které samozřejmě musíme dodržovat, ale jinak nechávám zaměstnancům volnou ruku a neurčuji žádná pravidla, jak by se měli chovat či vykonávat svoji práci.

Odpověď manažera C:

Určitě ano. Novým zaměstnancům dávám vždy přístup k manuálům týkajících se jejich

pracovního zařazení a seznamuji je se všemi pravidly, normami i směrnicemi, které chci, aby bez výjimky dodržovali. Je to podmínkou této práce.

Odpověď manažera D:

Pokud máte na mysli směrnice, zákony a normy, týkající se účetnictví, tak je samozřejmé, že je já i moji všichni zaměstnanci dodržujeme. Je to dáno zákonem a v případě jejich nedodržení bychom mohli mít problémy s finančním úřadem či problémy jiného druhu. Pak ale máte zřejmě na mysli ještě interní směrnice a pravidla podniku resp. našeho oddělení a to mohu říct, že v tomto ohledu jsem velmi benevolentní. Nevydávám žádné nařízení zaměstnancům, jak přesně postupovat při výkonu jejich práce ani jak se chovat. Jsme lidé a vycházím z toho, že každý má základy slušného vychování a ví, jak se chovat.

11. Seznamujete své zaměstnance s cíli podniku?

Odpověď manažera A:

Jediný cíl, který zaměstnanci potřebují vědět a řídit se jím, je maximalizace zisku. Vedení podniku má několik porad ročně, v rámci kterých se řeší i dlouhodobější cíle a o těch rozhodně se zaměstnanci nemluvím.

Odpověď manažera B:

Pokud se na poradách vedení dozvím nějaké konkrétní cíle, jejichž prozrazení nijak neohrozí podnik, tak se o nich klidně zmíním zaměstnancům. Je dobré, aby věděli, jakým směrem se podnik ubírá.

Odpověď manažera C:

S určitými velmi základními vizemi podniku nové zaměstnance seznamuji. Tím to ale asi končí. Cokoliv konkrétnějšího týkajícího se dalšího chodu podniku a jeho jednotlivých cílů se zaměstnanci už neprobírám. To je otázka vedení.

Odpověď manažera D:

Záleží na konkrétních cílech. Většinou mám jasnou představu, čeho chce náš podnik či oddělení dosáhnout ať už z krátkodobého či dlouhodobého hlediska a často se o tyto

informace dělím se svými zaměstnanci, které to tak může motivovat. Pak jsou tu ale určité velmi dlouhodobé cíle, které řešíme v rámci vedení celého podniku, a o těch se raději příliš nezmiňuji.

**11. Seznamujete své zaměstnance s odůvodněním vašich jednotlivých rozhodnutí?
Konzultujete s nimi tato rozhodnutí?**

Odpověď manažera A:

Zaměstnanci tu jsou od toho, aby vykonávali práci a mimo jiné aby se řídili mými pokyny. Nepotřebují vědět, proč jsem o něčem rozhodnul. Výjimkou je případ, kdy zaměstnanec udělá chybu nebo něco, kdy následuje trest, tak v takovém případě zaměstnanci řeknu, proč ho trestám a dělám dané rozhodnutí, aby se to už neopakovalo.

Odpověď manažera B:

Ano. Opět opakují, že se svými zaměstnanci máme takový dost konzultační vztah. Nejen, že jim říkám o svém rozhodnutí, ale právě tato rozhodnutí i mimo jiné konzultuji se svými zaměstnanci. Přidává to tak další úhly pohledu na věc, než když se to probírá pouze v rámci vedení podniku a navíc zaměstnanci mají pak pocit, že jsou začleněni do dění podniku.

Odpověď manažera C:

Vesmíš ano. Myslím, že zaměstnanci mají právo vědět, proč jsem o určitých věcech rozhodl tak či onak. Takže se dá říct, že jim opravdu říkám důvody svých rozhodnutí, ale určitě tato rozhodnutí se zaměstnanci nekonzultují.

Odpověď manažera D:

Svá rozhodnutí konzultuji se svými zaměstnanci, čímž je i vlastně odůvodňuji při jejich realizaci, protože moji spolupracovníci dopředu vědí, co nastane. Můj názor je, že to je potřeba, protože i to přidává k lepší atmosféře na pracovišti, než abych přišla a něco nařídila zaměstnancům bez udání jakýchkoliv důvodů. Navíc se tak zaměstnanci mohou dopředu

připravit na případné změny spojené s tímto rozhodnutím a je tak zajištěna jejich efektivita práce, aby nebyli zaskočeni a tím tak chod našeho oddělení a dá se říct, že i celého podniku.

11. Delegujete některé práva a povinnosti na své podřízené?

Odpověď manažera A:

Absolutně ne. Vím, že taková možnost existuje a možná v jiném podniku při jiném druhu práce, i když i tak si to neumím moc dobře představit. Tady ale já osobně rozhodně nedeleguji, protože nevěřím, že zaměstnanci mají dostatečnou kompetenci na výkon některé části z mé práce.

Odpověď manažera B:

Velmi často se stává, že předám řízení provozu na část dne, celý den nebo dokonce víc dní, když nejsem k dispozici, svému podřízenému. A je toho více, kdy předám některé ze svých povinností, úkolů, ale i pravomocí na své zaměstnance, takže ano, deleguji.

Odpověď manažera C:

Nedeleguji. Myslím, že to v mém případě ani nejde a navíc nevěřím, že by zaměstnanci mohli srovnatelně vykonávat to samé co já, kdo má letité zkušenosti, zná přesně strukturu podniku a spousta dalších věcí, které prostě na podřízené delegovat nejde.

Odpověď manažera D:

Občas ano. Párkrát v roce si například беру dovolenou a přenechám kontrolu a dohled nad oddělením některým ze svých zkušenějších zaměstnanců. Finální kontrolu některých uzávěrek také občas přenechávám zkušeným pracovníkům a celkově se dá říct, že jsou případy, kdy deleguji.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V této části práce budou vyhodnoceny výsledky analýzy a na jejich základě doporučeny možné kroky, jak zlepšit řídicí styly manažerů.

5.1 Vyhodnocení

Na základě analýzy a získaných odpovědí jednotlivých manažerů lze konstatovat několik faktů. Manažeři B a D využívají velmi podobný řídicí styl, spíše demokratický a to nehledě na fakt, že se jedná o ženu a muže, kteří zastupují zcela rozdílné funkce v organizaci a pracují s různými týmy lidí. Naopak manažeři A a C využívají spíše autokratického stylu řízení. Tyto výsledky je možno si rozebrat jednotlivě u každého z manažerů následovně:

Podíváme-li se na manažerskou mřížku uvedenou v podkapitole 3.4.3 je zřejmé, že odpovědi a tedy i styl řízení manažera A je autoritativní s hodnocením 9,1 a zaměřuje se především na plnění úkolů. O lidi příliš velký zájem nejeví, lpí na hierarchii ve firmě

a vztazích nadřízenosti a podřízenosti. Svě podřízené vidí pouze jako nástroj ke splnění jeho resp. podnikových cílů a úkolů. Jedním z hlavních nedostatků tohoto manažera je nedostatečná vazba zaměstnancům. Využívá pouze jednostrannou komunikaci ve formě vydávání rozkazů. Dále využívá pouze negativní formu motivace v podobě trestů a postihů, svým zaměstnancům nevěří a neustále je kontroluje, práci nedeleguje a nehledí na názory či nápady svých podřízených. Mezi další nedostatky, které se opět váží na nedostatečnou komunikaci se zaměstnanci a důvěru patří fakt, že své podřízené vůbec nezačleňuje do dění podniku, nesdíljuje podnikové cíle a vize. Tento manažer a jeho styl řízení odpovídá Likertovu systému 1 - exploativně autoritativnímu, uvedenému v podkapitole 3.4.2.

Naopak manažer B zastává spíše liberální styl a dle manažerské mřížky se blíží k hodnocení 1,9 – tedy manažer venkovského klubu. Záleží mu na jeho zaměstnancích a jejich spokojenosti, atmosféře na pracovišti. O výrobu a úkoly zájem má, ale není to pro něj prioritou. Se svými zaměstnanci často komunikuje, zajímá se o jejich nápady a přání. Svých zaměstnancům velmi věří a probírá s nimi svá rozhodnutí, svou práci deleguje

a zaměstnance příliš nekontroluje. Využívá formální i neformální druh komunikace a své zaměstnance odměňuje. Tresty příliš nevyužívá. V rámci Likertových systémů bychom tento styl řízení mohli zařadit do systému 4 – participativně skupinový.

Manažer C se se nachází mezi hodnocením 5,5, a 9,1 – tedy manažerem uprostřed cesty a autoritativním manažerem. Dává spíše přednost úkolům a cílům společnosti a o zaměstnance nejeví tak velký zájem. Lpí na vztazích nadřízenosti a podřízenosti a preferuje především formalitu při komunikaci a jednání se svými zaměstnanci. Svou práci nedeleguje, zaměstnancům příliš nevěří, nezajímají ho jejich potenciální nápady a názory a seznamuje je pouze se základními cíli podniku. Zaměstnance často kontroluje, potrpí si na pravidlech, normách a směrnicích a nevyužívá odměn. Nesnaží se budovat vztahy se svými podřízenými. Lze tedy říct, že tento manažer se spíše blíží k Likertovu systému 1 -exploativně autoritativnímu manažerovi.

Manažer resp. manažerka D jeví velký zájem jak o úkoly, tak o zaměstnance. Snaží se na pracovišti vytvářet příjemné prostředí a atmosféru, věří některým zaměstnancům natolik, že deleguje určité úkoly a činnosti. S mnohými využívá i neformální formu komunikace. Chápe důležitost týmového ducha a využívá cílů podniku jako motivace pro zaměstnance. Lze tedy říct, že se jedná o skupinového manažera s hodnocením 9,9 a dle Likertových systémů je možno tento styl řízení zařadit do systému 3 – konzultativní.

Je tedy možné říct, že ve firmě panuje spíše orientace na úkoly. Zaměření na lidi resp. zaměstnance tu tak velké není a do jisté míry funguje pouze u manažerů B a D.

5.2 Návrh řešení

Vycházíme-li z Likertových systémů, tak předpoklady efektivního řízení splňuje pouze manažer B a do jisté míry se tomuto systému blíží manažerka D.

Manažer A by se měl více zaměřit na lidi a jejich potřeby. Využívá autokratický styl řízení a pro zlepšení morálky a atmosféry by se měl více zajímat o své zaměstnance, jejich nápady a názory. Nesdělují jim ani základní cíle podniku ani vize, a zaměstnanci tak mohou mít pocit, že nejsou členy kolektivu a mají v podniku podřadnou roli. Manažerovi lze tedy doporučit začít sdílet cíle se zaměstnanci, což může vést nejen k větší loajalitě, ale i motivaci. U zaměstnanců tak dojde i k vyvolání pocitu jejich důležitosti pro podnik, což vede k jejich větší snaze podílet se na dosažení úspěchů podniku. Z podobných důvodů by se měl i více zaměřit na oboustrannou komunikaci a zajistit tak lepší zpětnou vazbu. Nevole tohoto manažera vyslechnout si své podřízené může vést k jejich úplnému nezájmu co se

dění ve firmě týče a když si všimnou nějaké závady či chyby v provozu, tak se jí ani nebudou obtěžovat nahlásit. Proto by manažer A měl změnit přístup a dát najevo, že je otevřen diskuzi se svými zaměstnanci, protože jsou to především zaměstnanci na nižších úrovních, kteří si mohou všimnout chyb v provozu jako první, a pokud tyto informace nebudou šířit dále, může to negativně postihnout celý podnik.

Styl řídicí práce manažera B lze označit za téměř ideální. Především z hlediska lidí lze tento styl označit za efektivní.

U manažera C je tendence k autokratickému stylu řízení a je vidět, že svým zaměstnancům příliš nevěří. A proto je doporučeno, aby se více zaměřil na potřeby a především názory a nápady svých zaměstnanců a vkládal do nich větší důvěru, byť se jedná o zaměstnance nové. To, že jsou noví, neznamená, že nemohou přijít s novými, konstruktivními nápady, jak zlepšit chod podniku. Proto je tomuto manažerovi doporučeno zavést individuální či kolektivní porady, kde může se zaměstnanci krom jejich hodnocení probrat i jejich poznatky a rozšířit si tak obzor nových nápadů a inovací, které by mohly podniku prospět.

Manažerka D se podobně jako manažer B blíží efektivnímu stylu řízení. Je si vědoma důležitosti dobré atmosféry na pracovišti, ale drží si určitý odstup od zaměstnanců. Proto je doporučeno, aby se také zaměřila více na své zaměstnance a vztahy s nimi. Protože například odhalením problému v osobním životě lze předejít sníženému výkonu v práci.

6 Závěr

Tato práce byla vybrána především kvůli důležitosti probíraného tématu – řídicí styl manažerů. Praxe v podniku Dransy mě o této důležitosti pouze utvrdila. O managementu lze říci, že je základním stavebním kamenem každé společnosti. Bez kvalitního managementu nemůže žádná firma dosahovat nejlepších možných výsledků. A s každým manažerem je spjat určitý řídicí styl, který manažer využívá. Tato práce se opírá především o teorii Grid – manažerskou mřížku, popisující zájem manažerů o práci a o lidi. Na základě poznatků získaných ze zpracované literární rešerše byla vytvořena praktická část a řízený rozhovor. Tento rozhovor se uskutečnil se čtyřmi vrcholovými manažery podniku. Ze získaných odpovědí byly zpracovány výsledky a došlo k analýze jednotlivých stylů. Na základě této analýzy byla pak navržena možná řešení, jak zlepšit jednotlivé řídicí styly manažerů. O nejlepší řídicím stylu lze hovořit těžko, protože jak bylo popsáno v literární rešerši, efektivní styl mimo jiné závisí i na pozici manažera a druh práce, který vykonává. Nicméně se lze držet určitých všeobecných zásad, které splňují kvalitní a efektivní řídicí styl, které byly v rešerši popsány a z kterých se následně vycházelo v praktické části. Podnik Dransy působí na trhu již mnoho let a kvalitní management resp. manažeři využívající správný řídicí styl, mohou tomuto podniku zajistit stabilní a silné postavení na trhu.

7 Zdroje

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, ix, 92 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DONNELLY, James H. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000, 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 8085623293.

ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008dotisk, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TRUNEČEK, Jan. *Management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995, 221 s. ISBN 80-707-9929-3.

VÁGNER, Ivan. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 607 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, č. 347. ISBN 80-210-3536-6.

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

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.