

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

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

**Ondřej Lošoth**

© 2023 ČZU v Praze





**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ondřej Lošoth

Ekonomika a management

Název práce

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

Název anglicky

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

---

## Cíle práce

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

## Metodika

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

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

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

### Doporučený rozsah práce

50 – 60

### Klíčová slova

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

---

### Doporučené zdroje informací

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

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

Manažerská mřížka (Managerial Grid). Managementmania.cz [online]. Praha: Management Mania's Series of Management, 2016 [cit. 2021-12-27]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

Obecná charakteristika osobnosti člověka. Univerzita-online.cz [online]. Praha: Roman, 2011 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z:

[univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/osobnost-cloveka/](http://univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/osobnost-cloveka/)

Osobnost vedoucího. Firemni-sociolog.cz [online]. Český Těšín: Mgr. Petr Hlušíčka, 2017 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z:

<https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/454-osobnost-vedouciho>

SMEJKAL, V. – RAIS, K. *Řízení rizik.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0198-7.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu.* Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

---

### Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

### Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza stylu řízení a vedení pracovníků ve vybraném podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce, 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. 03. 2023

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé práce, panu Ing. Arnoštovi Traxlerovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky během zpracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval mému vedoucímu Mgr. Matějovi Kaplanovi za podporu při zpracovávání praktické části práce, všem vedoucím, kteří byli ochotni se na mojí práci podílet a kolegům, kteří byli ochotni účastnit se dotazníkového šetření. Dále bych pak chtěl poděkovat rodině, manželce a dceři, za podporu, kterou mi poskytovaly.

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

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá stylem řízení a vedení pracovníků ve vybraném podniku, teoretická část práce vychází z odborných publikací a popisuje řízení a vedení a rozdíly mezi nimi. Praktická část práce se zabývá analýzou stylu řízení a vedení pracovníků, a to jak z pohledu vedoucích, tak i z pohledu jejich podřízených. Cílem práce je shrnout teoretické poznatky z oblasti řízení a vedení, a následně tyto teoretické poznatky využít v praktické části bakalářské práce.

Pro praktickou část práce byla zvolena kvantitativní analýza, jejíž základem je dotazníkové šetření, otázky a odpovědi byly obsahově stejné pro vedoucí i podřízené. Dotazníky byly analyzované, vyhodnocené a výsledky byly přeneseny do manažerské mřížky a následně popsány.

Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že všichni vedoucí pracovníci patří do pravého horního kvadrantu manažerské mřížky, tedy praktikují buď demokratický nebo týmový styl vedení, všichni projeví velký zájem o plnění cílů a potřeby lidí a jejich podřízení to vnímají stejně nebo dokonce lépe.

Hlavním zjištěním práce je, že zkoumaní vedoucí pracovníci, kteří působí na jednom oddělení, i když na různých stupních řízení, tak styl řízení praktikují všichni podobný, podřízení to vidí stejně a důsledkem toho týmy v oddělení mohou fungovat maximálně efektivně. Největším přínosem práce je praktické využití v podniku, kdy všichni vedoucí pracovníci projeví aktivní zájem se průzkumu účastnit, chtějí zpětnou vazbu, kterou plánují využít ke svému rozvoji.

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

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

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the management and leadership style of employees in a selected company, the theoretical part of the thesis is based on professional publications and describes management and leadership and the differences between them. The practical part of the thesis deals with the analysis of the management and leadership style of the managers, both from the perspective of the managers and from the perspective of their subordinates. The aim of the thesis is to summarise the theoretical knowledge in the field of management and leadership, and then to use this theoretical knowledge in the practical part of the bachelor thesis.

For the practical part of the thesis, a quantitative analysis was chosen based on a questionnaire survey, the questions and answers were the same in content for both managers and subordinates. The questionnaires were analysed, evaluated and the results were transferred to a managerial grid and then described.

The research conducted revealed that all the managers belong to the upper right quadrant of the managerial grid, i.e. they practice either democratic or team leadership style, all of them showed great concern for meeting the goals and needs of the people and their subordinates perceived it equally or even better.

The main finding of the thesis is that the managers under study who work in the same department, although at different levels of management, all practice the same management style, subordinates see it the same way and as a result the teams in the department can function as effectively as possible. The biggest benefit of the work is the practical application in the company, where all managers have shown an active interest in participating in the survey, they want feedback which they plan to use for their development.

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

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
3.1	ŘÍZENÍ (MANAGEMENT) .....	13
3.2	SCHOPNOSTI ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ .....	13
3.3	MANAŽERSKÉ FUNKCE .....	14
3.4	PLÁNOVÁNÍ .....	15
3.4.1	<i>Strategické plánování a řízení</i> .....	16
3.4.2	<i>Taktické plánování a řízení</i> .....	16
3.4.3	<i>Operativní plánování a řízení</i> .....	17
3.5	ORGANIZOVÁNÍ .....	17
3.5.1	<i>Liniová organizační struktura</i> .....	19
3.5.2	<i>Funkční (funkcionální) organizační struktura</i> .....	20
3.5.3	<i>Liniově štábní organizační struktura</i> .....	21
3.5.4	<i>Maticová organizační struktura</i> .....	22
3.6	PŘIKAZOVÁNÍ .....	23
3.7	KOORDINACE .....	24
3.8	KONTROLA .....	24
3.8.1	<i>Funkce kontrolního procesu</i> .....	24
3.8.2	<i>Průběh kontrolního procesu</i> .....	26
3.8.3	<i>Kdy probíhá kontrola</i> .....	28
3.9	METODY ŘÍZENÍ .....	29
3.9.1	<i>Řízení výjimkou</i> .....	29
3.9.2	<i>Participativní řízení</i> .....	30
3.9.3	<i>Delegování</i> .....	30
3.9.4	<i>Koučování</i> .....	31
3.9.5	<i>Řízení znalostí</i> .....	31
3.10	VEDENÍ (LEADERSHIP) .....	32
3.11	STYLY VEDENÍ .....	32
3.11.1	<i>Styl vedoucího venkovského klubu (Styl 1.9)</i> .....	33
3.11.2	<i>Styl týmového vedoucího (Styl 9.9)</i> .....	34
3.11.3	<i>Styl autoritativního (autokratického) vedoucího (Styl 9.1)</i> .....	34
3.11.4	<i>Styl organizačního člověka (5.5)</i> .....	34
3.11.5	<i>Styl bezmocného vedoucího (1.1)</i> .....	35

3.11.6	<i>Demokratický (participativní) styl vedení</i> .....	35
3.11.7	<i>Liberální (laissez-faire) styl vedení</i> .....	35
3.12	SITUAČNÍ VEDENÍ .....	36
3.12.1	<i>Styl 1 - příkazování</i> .....	37
3.12.2	<i>Styl 2 – koučování</i> .....	37
3.12.3	<i>Styl 3 – podporování</i> .....	38
3.12.4	<i>Styl 4 – delegování</i> .....	38
3.13	CO ODLÍŠUJE ŘÍZENÍ OD VEDENÍ (LEADERSHIP A MANAGEMENT) .....	38
3.14	ROZDÍLY V POSTOJÍCH A VZTAZÍCH MANAŽERA A VEDOUČÍHO .....	39
3.15	VEDENÍ PŘÍKLADEM (LEAD BY EXAMPLE) .....	41
3.16	TRANSAKČNÍ VS. TRANSFORMAČNÍ VEDENÍ .....	42
3.16.1	<i>Transakční styl vedení</i> .....	42
3.16.2	<i>Transformační styl vedení</i> .....	43
<b>4</b>	<b>METODIKA</b> .....	<b>45</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA STYLŮ ŘÍZENÍ .....	45
4.1.1	<i>Otázky zaměřené na zájem o lidi</i> .....	45
4.1.2	<i>Otázky zaměřené na výkon</i> .....	46
4.1.3	<i>Otázky pro vedoucího pracovníka</i> .....	46
4.1.4	<i>Otázky pro podřízené</i> .....	47
4.1.5	<i>Manažerská mřížka</i> .....	48
4.2	ZÍSKÁNÍ HODNOT SOUŘADNIC X, Y .....	50
4.3	TECHNIKA SBĚRU DAT .....	50
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU</b> .....	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE</b> .....	<b>53</b>
6.1	VEDOUČÍ PRACOVNÍK 1.0 A JEHO TÝM 1.1 .....	53
6.1.1	<i>Sebehodnocení vedoucího 1.0</i> .....	55
6.1.2	<i>Hodnocení týmu 1.1 (tým hodnotil vedoucího)</i> .....	55
6.1.3	<i>Porovnání hodnocení vedoucího 1.0 sebou samým a jeho týmem 1.1</i> .....	58
6.1.4	<i>Zhodnocení výzkumu vedoucího 1.0 a týmu 1.1</i> .....	60
6.2	VEDOUČÍ PRACOVNÍK 2.0 A JEHO TÝM 2.1 .....	63
6.2.1	<i>Sebehodnocení vedoucího 2.0</i> .....	65
6.2.2	<i>Hodnocení týmu 2.1 (tým hodnotil vedoucího)</i> .....	65
6.2.3	<i>Porovnání hodnocení vedoucího 2.0 sebou samým a jeho týmem 2.1</i> .....	68
6.2.4	<i>Zhodnocení výzkumu vedoucího 2.0 a týmu 2.1</i> .....	70
6.3	VEDOUČÍ PRACOVNÍK 3.0 A JEHO TÝM 3.1 .....	73
6.3.1	<i>Sebehodnocení vedoucího 3.0</i> .....	75



6.3.2	<i>Hodnocení týmu 3.1 (tým hodnotil vedoucího)</i> .....	76
6.3.3	<i>Porovnání hodnocení vedoucího 3.0 sebou samým a jeho týmem 3.1</i> .....	78
6.3.4	<i>Zhodnocení výzkumu vedoucí 3.0 a týmu 3.1</i> .....	80
6.4	POROVNÁNÍ STYLŮ ŘÍZENÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ .....	83
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>90</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>92</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ROVNIC</b> .....	<b>98</b>
9.1	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	98
9.2	SEZNAM TABULEK.....	98
9.3	SEZNAM GRAFŮ .....	99
9.4	SEZNAM ROVNIC .....	100
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>101</b>
10.1	DOTAZNÍK URČENÝ PRO VEDOUČÍ PRACOVNÍKY .....	101
10.2	DOTAZNÍK URČENÝ PRO PODŘÍZENÉ VEDOUČÍHO .....	108

# 1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je analýza stylu řízení a vedení ve vybraném podniku. Správné řízení a vedení lidí je klíčovým faktorem pro úspěch každé organizace, která působí na konkurenčním trhu. Konkurenčním trhem, v případě velkých nadnárodních společností není jen vnější konkurence, kdy mezi sebou bojují firmy jako celky, ale i vnitřní konkurence, kdy mezi sebou soutěží jednotlivé závody. V současné době, která je velmi náročná, především proto, že na trhu chybí dostatek pracovníků a firmy o ně svádějí doslova boj, je cílem každé firmy, která chce být úspěšná, udržet a rozvíjet současné zaměstnance a ty nové vést tak, aby byli co nejrychleji pro firmu užiteční a aby z firmy neodcházel. Pokud se to má firmě podařit, je naprosto nezbytné, aby vedoucí plnili dobře svoji úlohu, a to nejen ve smyslu plnění cílů, ale zaměřovali se i na potřeby lidí a jejich rozvoj, protože jedině tak udrží fluktuaci pracovníků na přijatelné úrovni, vychovají si kompetentní pracovníky a budoucí lídry.

Hlavním cílem bakalářské práce je objasnit, jaký řídicí styl praktikují vedoucí pracovníci ve vybraném podniku, a to jak pohledu jich samých, tak z pohledu jejich podřízených. Pro dosažení cílů byl po domluvě s vedoucím práce zvolen výzkum dotazníkovým šetřením, které má srozumitelně formulované otázky a odpovědi, které jsou stejné pro vedoucí i jejich podřízené a je možné je statisticky zpracovat a dedukovat z nich závěr, který může být přenesen do manažerské mřížky, ze které je pak možné popsat preferované styly řízení jednotlivých vedoucích pracovníků a porovnat je mezi sebou. Aby bylo možné provést výzkum, zhodnotit ho a udělat nějaký závěr, tak je nezbytné v teoretické části práce popsat, co je to řízení, co je to vedení a popsat rozdíly mezi nimi. Teoretická část práce tedy v šestnácti kapitolách popisuje, co je řízení a jaké jsou nezbytné schopnosti manažera a jaké jsou jeho funkce. Popisuje metody, kterými manažer řídí a ovlivňuje svoje podřízené. Další kapitoly se věnují samotnému vedení lidí, stylům vedení, odlišnostem mezi řízením a vedením, rozdílům v postojích manažera a vedoucího a v závěru teoretické části je popsáno transakční a transformační vedení a rozdíly mezi nimi.

Toto téma bylo vybráno proto, že nároky na vedoucí pracovníky se v čase mění a co bylo platné v minulosti, není platné dnes. Způsoby vedení, které byly aplikovány v minulém století a zaměřovaly se především na cíle a zaměstnanci byli bráni jen jako nástroje k jeho dosažení bez ohledu na jejich potřeby, jsou už přežitá, protože vývoj společnosti se mění, lidé se mění a dnes již zaměstnanci neakceptují roli pouhých nástrojů, chtějí se v práci cítit

dobře, aby práce negativně neovlivňovala jejich osobní život. Výsledky práce, které budou vedoucím pracovníkům představeny, mohou vést k tomu, že tito vedoucí díky tomu odhalí svoje nedostatky ve vedení a pokud je uchopí správně, mohou vést ke zlepšení prostředí v organizaci a tím i k dosahování lepších výsledků.

## **2 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je objasnit, jaký řídicí styl praktikují vedoucí pracovníci ve vybraném podniku, a to jak z pohledu jich samých, tak z pohledu jejich podřízených. Dílčím cílem je porovnání hodnocení mezi jednotlivými vedoucími pracovníky.

### 3 Teoretická část práce

Teoretická část bakalářské práce s pomocí odborné literatury popisuje řízení a vedení lidí v organizaci. Přestože jsou tyto termíny často zaměňovány, kdy lidé nerozlišují mezi termíny manažer a lídr, řídit a vést, případně management a leadership, tak cílem literární rešerše je řízení (management) a vedení (leadership) popsat a zároveň popsat rozdíly mezi nimi.

#### 3.1 Řízení (Management)

Řízení, nebo také cizím slovem management, které vychází z italského slovesa maneggiare (drezírovat koně), znamená, že člověk, který řídí, tak má za něco odpovědnost a má něco na starost (ARMSTRONG, 2015).

Dle (ARMSTRONG, 2015 str. 378) je řízení definováno jako: „*zabezpečování určité práce a dosahování určitých výsledků prostřednictvím lidí*“. Manažeři nevedou pouze lidi, ale jsou zodpovědní, v případě manažera na nejvyšším stupni řízení, za celou organizaci, za všechny zdroje, ať už finanční, technologické nebo personální. Na nižším stupni řízení jsou pak manažeři zodpovědní za svěřenou část organizace – tedy např. manažer výroby je vlastníkem všech zařízení, zodpovídá za jejich technický stav, za personální zajištění všech potřebných procesů a plnění všech klíčových ukazatelů. Protože manažer zajišťuje i personální potřeby a řídí podřízené pracovníky, které potřebuje k plnění cílů, je neoddělitelnou součástí i vedení lidí.

(TURECKIOVÁ, 2004 str. 73) uvádí, že řízení spočívá v „*dělání věci správně*“, v zadávání úkolů a kontrolou jejich plnění.

#### 3.2 Schopnosti řídicích pracovníků

(ARMSTRONG, 2015) ve své knize uvádí, že Tomkinová a kol. (2003) mj. zkoumala, jaké schopnosti manažeři potřebují.

- Manažer musí být schopný rozvíjet lidi, delegovat na ně pravomoci, přenášet na ně odpovědnost, aby byl schopný prostřednictvím lidí dosahovat výsledků.
- Manažer musí umět řídit lidi a jejich výkon tak, aby maximalizoval jejich přínos pro společnost.

- Manažer musí zvládat v práci v kolektivu – týmovou práci a nalézat originální řešení problémů – musí se umět na problémy dívat z jiné perspektivy.
- Manažer musí mít schopnost budovat vztahy s interními a externími dodavateli, ale i zákazníky.
- Manažer musí umět najít rovnováhu mezi zaměřením na lidi a zaměřením na výkon, a kromě odborných znalostí musí dobře ovládat i měkké dovednosti.

Na takto popsaných nezbytných schopnostech manažera je vidět, že vedení je nezbytnou součástí řízení. Hlavním úkolem manažera je dosahovat výsledků, které jsou od něj očekávány, a protože zdroje jsou vždy omezené, musí umět se svěřenými zdroji nakládat s maximální efektivitou. Každý manažer musí dobře zvládat plánovat, organizovat, usměrňovat, podněcovat a kontrolovat. Zároveň musí být manažer schopen velmi pružně reagovat na problémy, musí umět jednat a co je podstatné – musí rozhodovat.

Dále (MIKULAŠTÍK, 2015) tvrdí, že řízení je multioborová disciplína, která vyžaduje ovládnutí oboru psychologie, sociologie, ekonomie, práva nebo pedagogiky. Schopnost či úspěšnost řízení není dána jen osobnostní charakteristikou manažera nebo jeho podřízených, ale i typem organizace, úrovní řízení, organizační strukturou nebo oborem, ve kterém podnik působí – různé podniky mohou vyžadovat (v různou dobu) různý styl řízení.

### 3.3 Manažerské funkce

Dle (MIKULAŠTÍK, 2015) Henri Fayol, ekonom a teoretik, který významně ovlivnil počátek 20. století, vymezil pět základních manažerských funkcí:

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Koordinace
- Kontrola

(MIKULAŠTÍK, 2015) zmiňuje, že definování manažerských funkcí je závislé na autorovi a na tom, co autor považuje za důležité, mezi další významné autory řadí P. F. Druckera, který uvádí pouze čtyři manažerské funkce – plánování, organizování, integrování a měření.

### 3.4 Plánování

(ADAIR, 1993 str. 94) definuje plánování jako: „*činnost, již v duchu překlemujete mezeru mezi tím, kde jste vy a vaše skupina nyní, a tím, kde chcete být z hlediska splnění určitého úkolu v nějakém budoucím okamžiku*“.

Schopnost manažera kvalitně plánovat je nejdůležitějším nástrojem pro dosahování cílů a na kvalitě plánování přímo závisí úspěšnost a prosperita organizace (BĚLOHLÁVEK, a další, 2001). A protože plánování je podle (VODÁČEK, 2006) klíčovou funkcí manažera, tak musí zvládat plánovat napříč obory v organizaci. Vzhledem k tomu, jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1, manažer je zodpovědný za celou organizaci nebo jemu svěřený úsek, který zajišťuje po technologické, ekonomické, obchodní, kvalitativní, logistické nebo personální stránce, musí zvládat plánovat všechny tyto oblasti, které se vzájemně prolínají a ovlivňují, aby byl schopný dosáhnout svého cíle (Plánování (Planning), 2016).

Aby mohl být plán splněn, je potřeba jasné zadání, správně formulované a měřitelné cíle, postupy a zdrojové předpoklady a způsob vyhodnocení výsledků (VODÁČEK, 2006). Dle (HÁLEK, 2016) je plánování východiskem pro všechny manažerské funkce a definuje čtyři základní faktory, který musí manažer vzít v úvahu a zahrnout je do plánu:

- Cíle – budoucí stav organizace, kterého chce vedení organizace dosáhnout.
- Akce – nastavení konkrétních činností, které jsou naplánované tak, aby bylo dosaženo cíle.
- Zdroje – jasné definování zdrojů, které mohou být využity a omezení, ve kterých se může organizace pohybovat.
- Pravidla – nastavení pravidel pro konkrétní osoby sloužící k realizaci plánu.

(HÁLEK, 2016) rozděluje plánování z hlediska časového a z hlediska úrovně rozhodovacího procesu, to je možné vidět na obrázku 1.

Obrázek 1 Plánování podle časového horizontu a úrovně rozhodovacího procesu



Zdroj: vlastní zpracování dle (HÁLEK, 2016; VODÁČEK, 2006)

#### 3.4.1 Strategické plánování a řízení

- Strategické plánování popisuje (VODÁČEK, 2006) jako plány, které jsou tvořeny nejvyšším managementem společnosti, plány jsou dlouhodobé, komplexní, nemusejí být konkrétní – dá se hovořit o vizích, kterých chce společnost dosáhnout např. za 5 a více let, určují směřování organizace jako celku a následně ze strategických plánů vznikají taktické plány.
- Strategické řízení dle (MIKULAŠTÍK, 2015) zahrnuje obecné cíle, chybí detaily, představuje vize organizace a její směřování, často jsou tyto cíle prezentovány ve výročních zprávách, kde organizace zmiňuje, že se chystá expandovat, dobývat trhy nebo rozšiřovat výrobu v zemích s levnější pracovní silou.

#### 3.4.2 Taktické plánování a řízení

- Taktické plánování popisuje (VODÁČEK, 2006) tak, že mezi typické příklady taktických plánů dále patří roční a kvartální plány výroby, mzdy a



platy, kapacity strojů apod. Taktické plány se pak dekomponují na soustavu operativních plánů.

- Taktické řízení navazuje obvykle na strategické cíle organizace, prakticky je zpracovává a převádí do konkrétních podoby – střední management zajišťuje realizaci, např. zajistí přeškolení pracovníků, zajistí nové technologie do výroby nebo zajistí materiál (MIKULAŠTÍK, 2015).

### 3.4.3 Operativní plánování a řízení

- Operativní plánování navazuje a vychází z taktického plánování, jde o jednotlivé dílčí plány v časovém horizontu v řádů dnů (VODÁČEK, 2006). Operativní plány prolínají všechny stupně managementu, protože všichni manažeři, bez ohledu na stupeň řízení, musejí plnit každodenní úkoly, jak je názorně vidět v tabulce 1 (Plánování (Planning), 2016).
- Operativní řízení představuje konkrétní, detailní a rutinní práci, která je snadno měřitelná, nenáročná na tvůrčí myšlení, úkoly se zadávají ze dne na den, nebo také z hodiny na hodinu (MIKULAŠTÍK, 2015; Operativní plánování, 2016).

Tabulka 1 Úroveň řízení a tomu odpovídající úroveň rozhodování

Úrovně řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Vysoký management	75%	20%	5%
Střední management	20%	60%	20%
Nižší management	5%	20%	75%

Zdroj: (MIKULAŠTÍK, 2015; BEDRNOVÁ, a další, 2012)

## 3.5 Organizování

(ADAIR, 1993 str. 156) uvádí, že: „*Organizování je funkcí, která spočívá v uspořádávání či vytváření nějaké soudržné jednotky nebo funkčního celku.*“ Je to důležitá funkce, má-li v organizaci každý prvek plnit efektivně svoji úlohu a mají-li lidé pracovat jako soudržná jednotka. Organizování je v praxi nezbytné k tomu, aby správně fungovaly vztahy mezi celkem a jeho součástmi. Úkolem managementu je najít rovnováhu mezi řádem

a svobodou. (VODÁČEK, 2006) pak popisuje organizování jako činnost, jak efektivně rozdělit plány mezi členy týmu, zadat jim úkoly, termíny a postupy, a to na základě specializace jednotlivců nebo kolektivu a tyto činnosti je nutné dobře koordinovat. Na tvorbu struktur v organizaci jsou kladeny požadavky, které definoval Ernest Dale a nazval je OSCAR, detail je možné vidět níže v tabulce 2.

Tabulka 2 OSCAR

<b>O</b>	Objectives	Cíle	Každá nově vznikající organizační jednotka musí mít definované cíle, kterých má dosáhnout
<b>S</b>	Specialization	Specializace	Sdružování stejných či podobných činností do jedné organizační jednotky
<b>C</b>	Coordination	Koordinace	Vzájemné sladění organizačních jednotek v organizaci v prostoru i čase, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků
<b>A</b>	Authority	Pravomoc	Udělení pravomocí organizačním jednotkám tak, aby byly schopny plnit zadané úkoly
<b>R</b>	Responsibility	Zodpovědnost	Nastavení zodpovědností organizačních jednotek, aby měly přesně vymezené, za co nesou odpovědnost, aby nedocházelo ke kolizím a neshodám a k vymlouvání se jedné jednotky na jinou

Zdroj: vlastní zpracování dle (VODÁČEK, 2006)

(VODÁČEK, 2006) dále uvádí, že při tvorbě organizačních struktur se zohledňují také doplňkové požadavky. Pokud se hovoří o zásadě jediného zodpovědného vedoucího, má se na mysli, že existuje jediný vedoucí organizační struktury, který je plně zodpovědný za její řízení. Podřízeným je pak jasné, kdo jim zadává úkoly, termíny a kdo kontroluje jejich plnění, podřízení tedy ví, komu se zodpovídají a nedochází k neshodám a konfliktům. Každá organizační struktura musí být dostatečně pružná, aby byla schopna reagovat na změny a přizpůsobovat se jim, úzká specializace organizační jednotky může být hospodárnější, ale je vhodná pouze tam, kde se nemění podmínky, v praxi např. IT oddělení, finanční oddělení, atp. Dalším požadavkem je např. autonomnost a podnikavost organizační jednotky, to znamená, že taková jednotka je schopna plnit úkoly a řešit problémy bez nutné podpory ostatních oddělení, např. vedoucí výrobního oddělení má jako součást týmu, kromě pracovníků výroby, i např. logistiku, kvalitu, údržbu, technologii, atd. kterým zadává úkoly, kontroluje jejich plnění a je schopný velmi pružně reagovat na problémy. Pokud by tato podpůrná oddělení sdílel, docházelo by ke konfliktům a k prodlevám, protože není schopný určovat priority.

V (Management - organizování, 2021) se uvádí, že vytváření organizačních úrovní je závislé na počtu lidí, který je schopný vedoucí řídit, to se nazývá optimálním rozpětí řízení a není možné ho přesně definovat, protože je ovlivňováno mnoha faktory. Mezi tyto faktory patří schopnosti vedoucího, jeho kompetence, kvalifikace jeho i podřízených, míra autonomie podřízených, jejich zkušenosti nebo motivace, případně komplexita řešených problémů.

### 3.5.1 Liniová organizační struktura

(CEJTHAMR, a další, 2010) popisuje liniovou, nebo také lineární, organizační strukturu jako nejstarší typ organizační struktury, ve kterém existoval jeden řídicí stupeň nad provozem (viz obrázek 2), který zpravidla reprezentoval vlastník podniku. S vývojem organizačních systémů se přidávaly další stupně řízení, ale princip jedné linie zůstal zachován. Liniová struktura je vhodná jen pro nové nebo menší podniky do pár desítek zaměstnanců. Pokud je počet zaměstnanců vyšší, manažer není schopen zvládat všechny podřízené, organizační struktura v podniku se začne postupně měnit a liniová organizační struktura je nahrazena liniově-štabní organizační strukturou.

(BLAŽEK, 2011) uvádí mezi výhody liniové organizační struktury uplatňování principu jednoho vedoucího, kdy jeden vedoucí nese plnou odpovědnost za svěřený úsek, automaticky tedy funguje zásada jediného vedoucího, kdy jsou jasné odpovědnosti a pravomoci vedoucího. Podřízení ví, kdo jim zadává úkoly a termíny, kdo je kontroluje a komu se zodpovídají a nedochází tak ke křížení pravomocí více vedoucích. Mezi nevýhody řadí absence horizontálních vztahů, kdy veškerá komunikace jde vertikálním směrem (shora dolů a naopak), což prodlužuje rozhodování a přetěžuje vedoucího, protože on je ten, který musí o všem rozhodovat. Dále autor uvádí, že liniová organizační struktura je překonaná, protože podniky se zvětšují a rostou nároky na výkonné pracovníky.

Obrázek 2 Liniová struktura

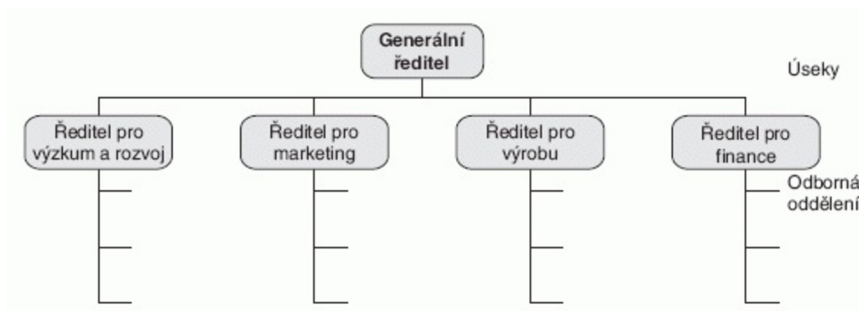


Zdroj: (CEJTHAMR, a další, 2010; Typy organizačních struktur a jejich členění, 2020)

### 3.5.2 Funkční (funkcionální) organizační struktura

Dle (BLAŽEK, 2011) funkční organizační struktura přináší řešení na některé problémy liniové organizační struktury, zejména tedy jde o dělbu práce a větší odbornou kompetenci jednotlivých vedoucích (větší specializace). Dá se hovořit o tom, že jednotliví vedoucí jsou odborníci ve svém oboru a mají tak největší předpoklad dělat správná rozhodnutí. Nevýhodou pak je, že nejsou jasně vymezené kompetence, jeden podřízený má několik vedoucích, v praxi tak dochází k tomu, že se příkazy či pokyny liší, nejsou koordinované nebo jsou protichůdné. Není pak jasné, kdo nese za chyby odpovědnost, a to jak na straně vedoucího, tak na straně podřízeného. Funkční struktura se vyskytuje ve středně velkých podnicích, má tendenci centralizovat proces rozhodování směrem nahoru v úrovni řízení, kdy top management rozhoduje a řeší spory mezi jednotlivými úseky. Podstatným negativem centralizace je pomalé rozhodování, protože štáby nerozhodují autonomně, ale přenášejí rozhodnutí směrem nahoru. Detail funkční struktury je vidět na obrázku 3.

Obrázek 3 Funkční organizační struktura



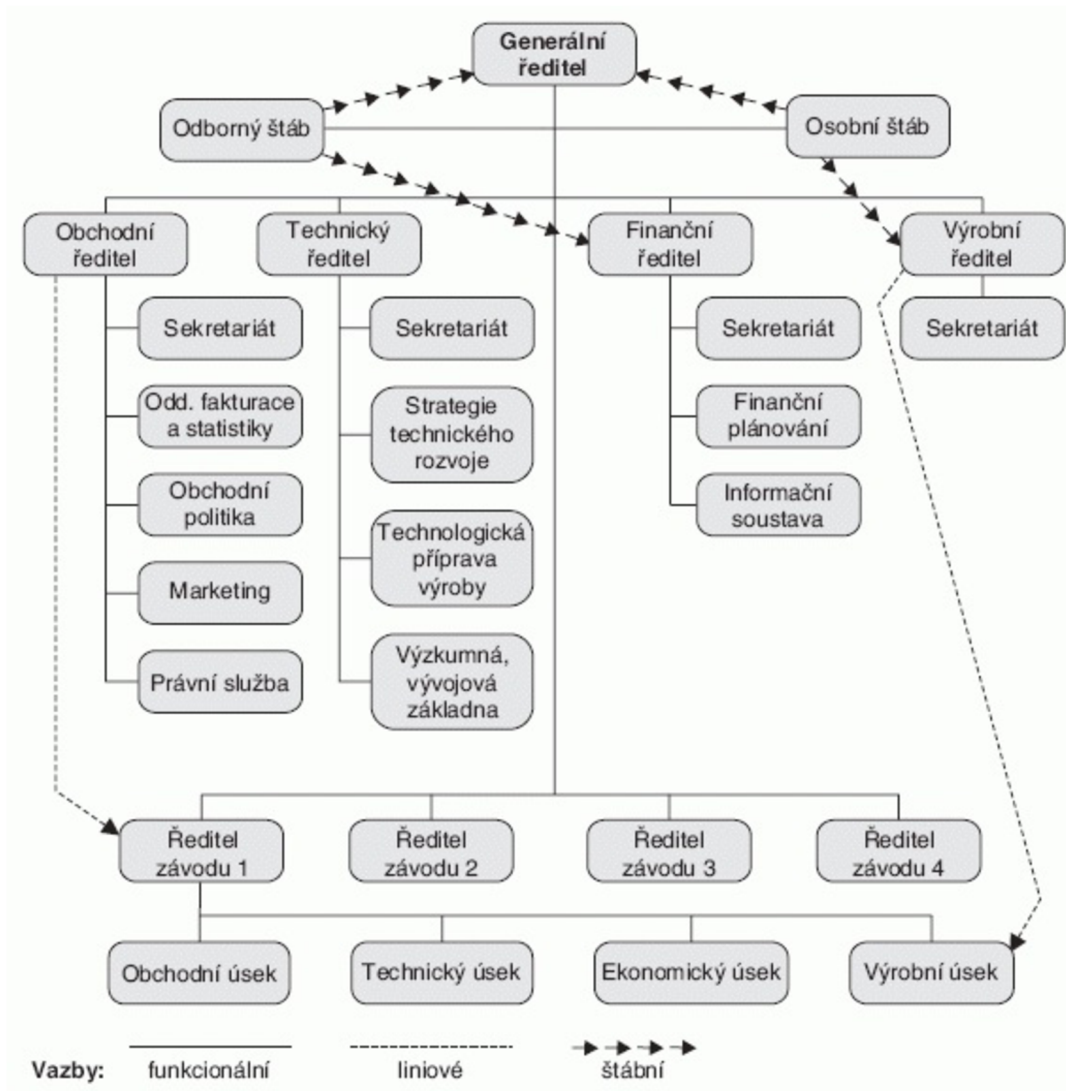
Zdroj: (CEJTHAMR, a další, 2010; DĚDINA, 1996; Typy organizačních struktur a jejich členění, 2020)

### 3.5.3 Liniově štábní organizační struktura

(BLAŽEK, 2011) tvrdí, že se liniově štábní organizační struktura, jak již název napovídá, skládá ze dvou struktur. Osou liniově štábní struktury zůstává struktura liniová a k ní se přidávají štáby, které fungují jako podpora liniového vedoucího. Liniově štábní struktura se v současné době považuje za nejvíce rozšířenou organizační strukturu. Z liniové struktury si bere princip jednoho vedoucího, který má plnou odpovědnost za výsledek. Štábní útvary pak slouží k tomu, že poskytují liniovému vedoucímu kvalifikovanou podporu pro nejlepší a nejefektivnější rozhodování. Štábní pracovníci k podřízeným pracovníkům liniového vedoucího nemají vztah nadřízenosti, rozhoduje a přikazuje vždy liniový vedoucí, který také koordinuje úkoly mezi jednotlivými štáby a zároveň řeší spory mezi nimi.

Nejrozšířenější organizační strukturou je, dle (CEJTHAMR, a další, 2010; DĚDINA, 1996), víceliniová organizační struktura (viz obrázek 4), která vzniká delegováním pravomocí na štábní útvary. V takovém případě je nutné jasné vymezení pravomocí, aby nedošlo k narušení konzistence vedení v liniové struktuře. V případě delegování pravomocí na štáby je rizikem špatné pochopení úlohy štábu, neochota nebo neschopnost linie štáb využívat správným způsobem, případně situace, kdy si štáb začne přisvojovat pravomoci, které mu nepřísluší, což následně vede ke zmatkům v řízení.

Obrázek 4 Víceliniová štábní organizační struktura



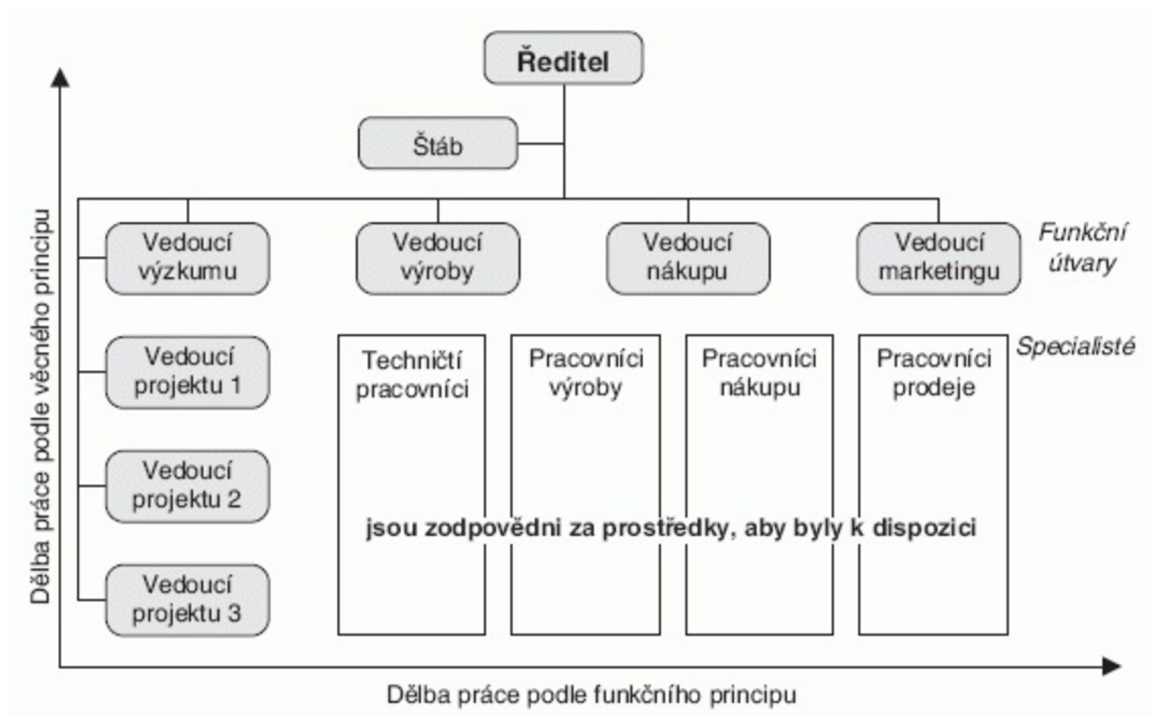
Zdroj: (CEJTHAMR, a další, 2010; Typy organizační struktury, 2022)

### 3.5.4 Maticová organizační struktura

(BLAŽEK, 2011) maticovou organizační strukturu popisuje tak, že je kombinací liniově štábní a projektové struktury a snaží se vzít si z obou to nejlepší (viz obrázek 5). Kmenové útvary poskytují zdroje a projektové skupiny řídí projekt. Vedoucí kmenových útvarů dodávají zdroje, řídí jejich disponibilitu, kompetence a vedoucí projektů zodpovídají za včasnou realizaci a efektivní využití těchto přiřazených zdrojů. V maticové struktuře opět dochází k nedodržení principu jediného vedoucího a z toho plynoucí možné kompetenční kolize či konflikty, proto je potřeba pravomoci jasně vymezit. V zásadě existují dva modely:

- Větší míra kompetence je na straně vedoucích kmenových útvarů, u kterých si vedoucí projektů objednávají práci a neovlivňují kdo práci vykoná.
- Vyšší míra kompetence je na straně vedoucího projektu, který si najímá konkrétní pracovníky kmenového útvaru, ale vedoucí kmenového útvaru zpravidla spolurozhoduje o tom, který z pracovníků to bude.

Obrázek 5 Maticová organizační struktura



Zdroj: (CEJTHAMR, a další, 2010; Typy organizační struktury, 2022)

### 3.6 Příkazování

(JONAS, 2021) popisuje příkazování jako 3. funkci managementu, jejíž cílem je dosáhnout optimálního úsilí pracovníků v zájmu celé organizace. Aby byl manažer úspěšný, musí mít vhodné osobní vlastnosti a znát obecné zásady řízení, mezi které patří např. znalost podřízených, zvládá boj proti nekompetentnosti, zná podrobnosti uzavřených smluv mezi zaměstnanci a společností a jednou z klíčových schopností manažera je, že jsou schopni dávat podřízeným dobrý osobní příklad.

(KUOT, 2022) pak uvádí, že manažer příkazováním povzbuzuje a oceňuje zaměstnance, vytváří příznivou pracovní atmosféru, která zvyšuje loajalitu zaměstnanců.



### 3.7 **Koordinace**

Dle (Koordinování (Coordination), 2017) je koordinování jedna z klíčových funkcí manažera a zahrnuje všechny obory a aspekty v organizaci – lidské zdroje, logistiku a dopravu, marketing, lidské zdroje, finance. Koordinace je neustálý proces řízení lidí a procesů ve firmě tak, aby organizace byla schopna dosahovat vytyčených cílů. Probíhá na úrovni všech stupňů řízení, týká se liniového ale i projektového managementu.

### 3.8 **Kontrola**

Dle (ROBBINS, a další, 2013) kontrolní proces měří skutečnou výkonnost a porovnává ji s nastaveným standardem. Výkonnostní standardy jsou vytvářeny již v procesu plánování. Úlohou manažera je tuto činnost vykonávat a na základě zjištěných odchylek od standardu vytvářet opatření k nápravě. Aby mohl manažer vykonávat kontrolu, musí umět sbírat informace, musí vědět, jakým způsobem změřit či ohodnotit výkon. Mezi čtyři běžné zdroje, které se používají k měření skutečného výkonu, patří osobní pozorování, statistické zprávy, ústní zprávy a písemné zprávy. Ke spolehlivému získání relevantních informací se dá docílit kombinací zdrojů informací. MBWA (Management by walking around) je situace, kdy je manažer přímo na pracovišti, komunikuje s lidmi a tím eliminuje skreslení informací, které nejsou předávány přímo, a faktická opomenutí.

Dle (BĚLOHLÁVEK, a další, 2001 str. 175): *„Kontrola umožňuje pomoci identifikování skutečných odchylek od plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů.“* Nejúspěšnější firmy na trhu mají vypracované metodické postupy provádění kvalitní kontroly, která je v ideálním případě schopna odchylky od standardu predikovat a takové firmy pak reagují na problémy ještě dříve, než nastanou. Výhodou predikce je odhalování problémů včas, řešení takových problémů je pak rychlejší a méně nákladné v porovnání s reaktivním řešením problémů. Takovým příkladem může být například systém preventivní údržby ve výrobním podniku (snížení prostojů), pravidelná kontrola výrobních parametrů (nevyrábí špatné výrobky).

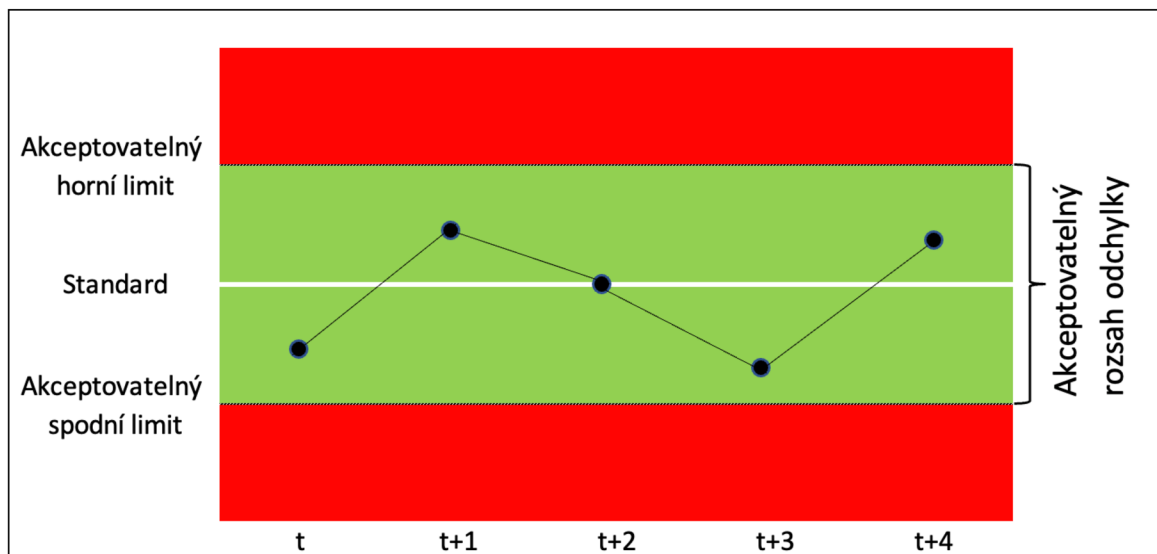
#### 3.8.1 **Funkce kontrolního procesu**

(BĚLOHLÁVEK, a další, 2001) uvádí, že funkce kontrolního procesu se skládá ze čtyř navazujících a doplňujících se činností:



- Dohled – vedoucí formou pozorování nebo kontrolních schůzek provádí průběžnou kontrolu aktivit ve snaze zajistit průběžné plnění úkolu. Příkladem může být mistr výrobní linky, který průběžně kontroluje plnění normy, kontroluje, zda pracovníci dodržují požadavky kvality, bezpečnosti a dalších standardů.
- Srovnávání – zde vedoucí porovnává aktuálně pozorovaný stav a vyhodnocuje, jestli je odchylka akceptovatelná, nebo není (viz obrázek 6). Například mistr výrobní linky zjistí, že pracovníci vyrobili v poslední hodině pouze 80 % očekávané produkce při standardu 90 % a vyhodnocuje, zda je odchylka ještě v normě, nebo je potřeba ji napravit.
- Náprava odchylek
  - Okamžitou nápravou odchylek vedoucí pracovník ovlivňuje současný výkon. Mistr výrobní linky zjišťuje odchylku mimo limit, rozhoduje o okamžité nápravě. Např. zjistí, že nižší výkon je způsobený opakovaným drobným problémem, který je možné vyřešit rychle, což povede k okamžitému návratu ke standardu. Nebo v průběhu směny zjistí, že nižší výkon ohrozí expedici, tedy okamžitě s pracovníky domluví přesčas.
  - Zásadní nápravou odchylek vedoucí pracovník ovlivňuje budoucí výkon, tedy vedoucí provede nebo zajistí analýzu problému, která odhalí kořenovou příčinu a následně dojde k úpravě preventivní kontroly nebo reakční matice, případně upraví eskalační proceduru tak, aby jeho pracovníci byli sami schopni na vzniklý problém reagovat včas a správně.
- Ovlivňováním budoucích rozhodnutí vedoucí pracovník získává zpětnou vazbu, která vede ke zlepšení budoucí kontroly. Např. mistr výrobní linky zjistí, že průběžná kontrola jeho linky jednou za 4 hodiny je nedostatečná, protože často dochází k odchylkám, které jeho tým není schopný řešit, změní tedy např. eskalační proces, který povede k rychlejším řešením problémů, ale zároveň změní interval kontroly na každou hodinu, kdy si ověří, že nové opatření funguje.

Obrázek 6 Míra odchylky od standardu



Zdroj: vlastní zpracování dle (ROBBINS, a další, 2013)

### 3.8.2 Průběh kontrolního procesu

(BĚLOHLÁVEK, a další, 2001) uvádí 6 dílčích kroků (graficky znázorněny na obrázku 7 a 8), které vedou k efektivitě kontrolního procesu v systému řízení:

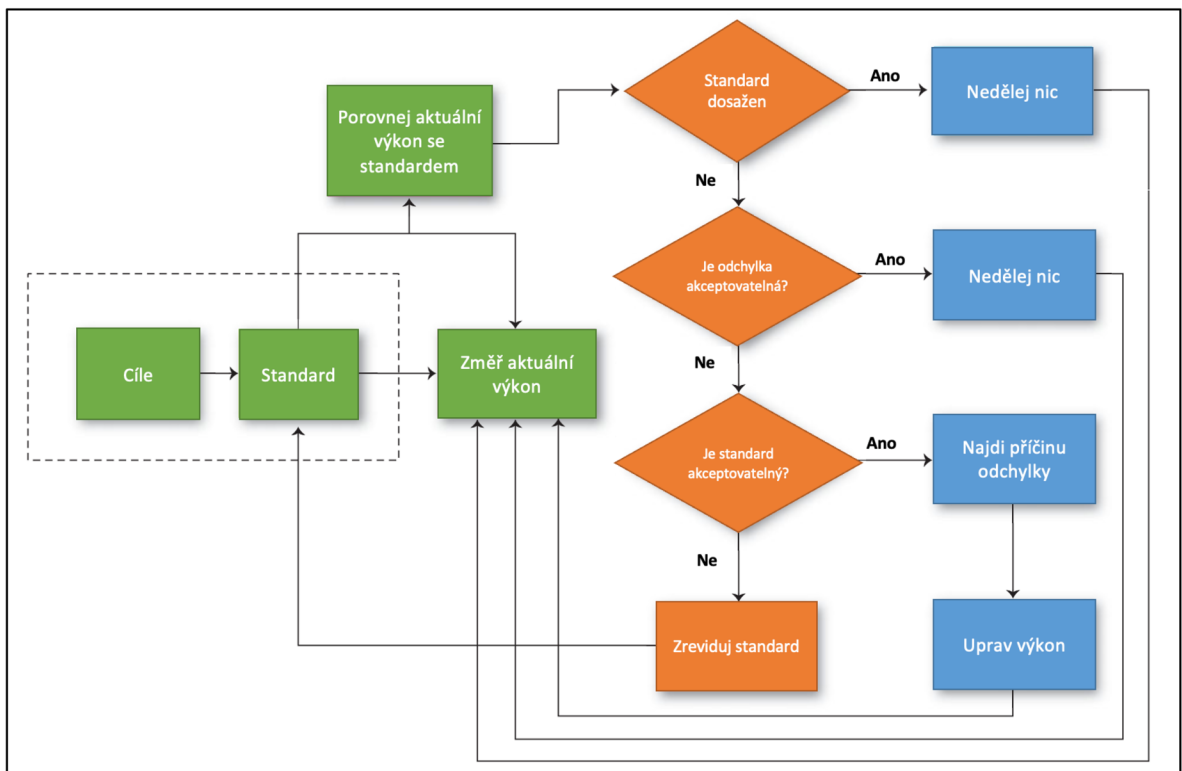
- Manažer nastavuje cíle kontroly, bez stanoveného cíle nemá smysl provádět kontrolu, protože manažer musí vědět, čeho chce kontrolou dosáhnout.
- Aby manažer měl co kontrolovat, musí být nastaven standard, který se kontroluje.
- Manažer provádí kontrolu a zjišťuje, zda je průběh plnění cíle odchýlen od standardu nebo je v přípustné odchylce.
- Pokud manažer identifikuje odchylku, musí ji následně analyzovat, aby byl schopný správně definovat nápravná opatření.
- Manažer na základě analýzy definuje nápravná opatření, která povedou k návratu ke standardu.
- Manažer provede nebo zajistí realizaci nápravného opatření, které v ideálním případě povede k tomu, že se odchylka od standardu nebude opakovat. Kontrola, která odhalí odchylky, které nejsou následně odstraněny, nemá žádný smysl.

Obrázek 7 Kontrolní cyklus



Zdroj: vlastní zpracování dle (BĚLOHLÁVEK, a další, 2001)

Obrázek 8 Vývojový diagram kontrolního procesu



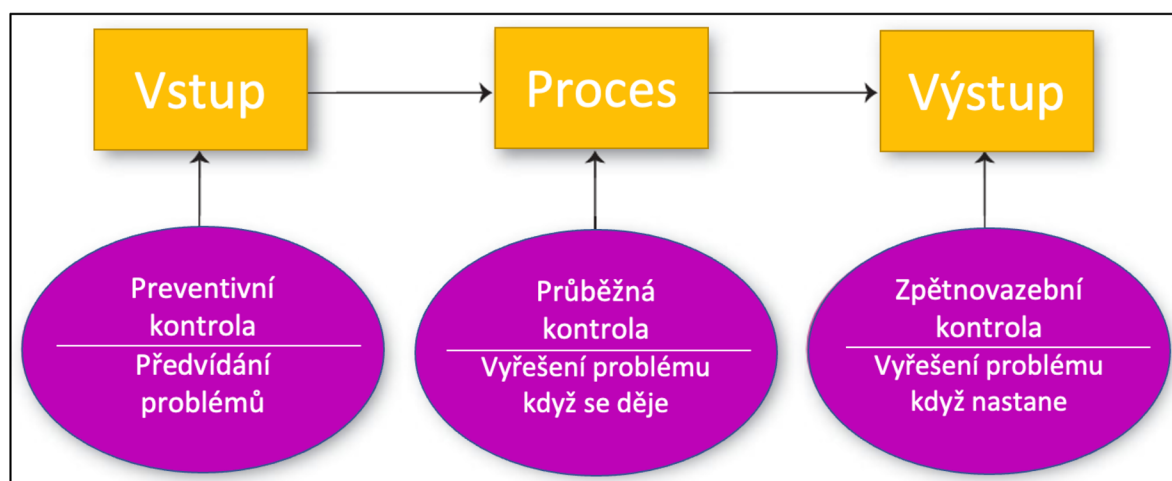
Zdroj: vlastní zpracování dle (ROBBINS, a další, 2013)

### 3.8.3 Kdy probíhá kontrola

(ROBBINS, a další, 2013) uvádí, že management může zavést různé typy kontrol (viz obrázek 9) z hlediska času, nebo fáze, ve kterém jsou kontroly prováděny:

- Dopředná (preventivní) kontrola (feedforward control) – jedná se o kontrolu, která je prováděná ještě dříve, než se může odchylka od standardu objevit. Často je spojována např. s výrobky nebo stroji, kdy se snaží odhalit vady stroje a zareagovat na ně dříve, než způsobí závažný problém, nebo odhalit odchylku na stroji, která by mohla způsobit nekvalitní produkci výrobků a následné neplánované náklady, případně reklamace od zákazníka.
- Průběžná kontrola (concurrent control) – provádí se v průběhu činnosti, snaží se analyzovat proces v reálném čase tak, aby případná nápravná opatření proběhla co nejdříve a zamezilo se vysokým škodám a nákladům.
- Zpětnovazební kontrola (feedback control) – probíhá až po provedení činnosti, což vede k nejvyšším nákladům oproti předchozím dvěma metodám. Výhodou této kontroly je, že s její pomocí může manažer získat zpětnou vazbu o efektivitě vlastního plánování a v případě, že odchylka nebyla v souladu s cílem, může tuto skutečnost manažer využít v nových plánech. Další výhodou je, že tato metoda může zvyšovat motivaci zaměstnanců, protože ti chtějí mít informace o tom, jak dobře si vedli.

Obrázek 9 Kdy probíhá kontrola



Zdroj: vlastní zpracování dle (ROBBINS, a další, 2013)

### 3.9 Metody řízení

Metody řízení popisují systém řízení podniku, kterým jsou pracovníci vázáni (MIKULAŠTÍK, 2015).

#### 3.9.1 Řízení výjimkou

(MIKULAŠTÍK, 2015) popisuje řízení výjimkou jako metodu, kterou se vedoucí pracovník osvobozuje od rutinních činností, které přenechává na svém podřízeném, který pak všechny rutinní záležitosti řeší sám. Činnosti jsou vymezeny normou v organizaci, důležitostí a nepředvídatelností postupu. Pracovník se na svého nadřízeného obrací až v situaci, kdy detekuje výjimečný případ, který nespadá do jeho rutinní práce, oba případy jsou znázorněny graficky na obrázku 10. Nevýhodou této metody je, že kvůli omezením demotivuje pracovníky, a hranice, co je rutinní a co výjimečné či důležité, je těžko odhadnutelná, čímž mohou vznikat chyby v rozhodování.

D. M. Bass uvádí, že tato metoda je často aplikována v situacích, kdy má manažer mnoho podřízených a nemá dostatek času, popřípadě když vede vyzrálé pracovníky, kteří chtějí větší podíl na rozhodování, chtějí větší samostatnost a nechtějí být pod neustálou kontrolou (MIKULAŠTÍK, 2015).

Obrázek 10 Schéma řízení výjimkou



Zdroj: Vlastní zpracování dle (MIKULAŠTÍK, 2015)

### 3.9.2 Participativní řízení

Participativní metoda řízení je podle (MIKULAŠTÍK, 2015) otevřenější než řízení výjimkou, pracovníci mají větší podíl na rozhodování, stanovování úkolů, sami si řídí čas a manažer se více věnuje jejich kontrole a kontrole výsledků. Nedostatkem této metody je větší časová náročnost a možnost špatného pochopení míry participace.

### 3.9.3 Delegování

*„Delegování znamená přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a zodpovědností na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení.“ (Delegování (Delegation), 2018).*

(MIKULAŠTÍK, 2015) tvrdí, že aby bylo možné aplikovat metodu delegování, je nutné, aby byli pracovníci dostatečně vyzrálí, samostatní a byli schopni zvládnout požadovanou míru autonomie, odpovědnosti a pravomoci, které jsou jím nadřizeným svěřovány. Úkolem manažera je rozpoznat, na koho může, vzhledem ke schopnostem, ale i k ochotě pracovníka, delegovat a co může na daného pracovníka delegovat. Existují činnosti, které manažer delegovat nemůže – patří mezi ně např. výběr a hodnocení pracovníka, výši mzdy, strategické úkoly anebo propuštění pracovníka. Některé náročné úkoly delegovat lze, pokud je to spojené např. s přípravou na vyšší funkci, v rámci zaškolování nebo rozvoje. Naopak nutné je delegovat rutinní úkoly, které jsou v popisu práce pracovníka, případně úkoly, na které má odborníky s vyšší kompetencí. Pokud manažer správně deleguje, má více času, úkoly zvládá plnit rychle a ve vyšší kvalitě, rozvíjí pracovníky a jejich kompetence a lépe motivuje podřízené, kteří jsou snáze kontrolovatelní. U této metody je nutné, aby manažer do delegovaných pravomocí či úkolů nezasahoval a snažil se na pracovníka působit formou poradenství nebo podpory, jinak dochází ke ztrátě motivace pracovníka.

(URBAN, 2003 str. 74) uvádí, že: *„Schopnost efektivně delegovat – přenést na zaměstnance individuální odpovědnost za určitý aspekt celkového úkolu pracovní skupiny a pravomoc k jeho vykonání – stojí mezi řídicími nástroji ovlivňujícími celkovou výkonnost manažera na jednom z prvních míst.“* Při delegování je nutné vždy k přiřazenému úkolu přidělit potřebné pravomoci tak, aby bylo možné úkol splnit, stejně tak je potřebné umožnit zaměstnanci přístup ke zdrojům, které jsou nutné k dokončení úkolu. Dlouhodobým úkolem manažera je do rozhodování zapojit co nejširší okruh pracovníků.

(URBAN, 2003 str. 68) dále uvádí: „*Rozděli-li se manažer o svou pravomoc se svými zaměstnanci, jeho vlastní pravomoc se zmenší.*“

(URBAN, 2003) dále tvrdí, že přestože někteří manažeři mají jiný pocit a nedelegují vůbec, případně špatně, zasahují do drobných detailů, do kompetencí pracovníků a mají tendence dělat úkoly za ně. Takový manažer se stává mikromanažerem, který brzdí rozvoj podřízených a ani nedosahuje dobrých výsledků. Klíčovou schopností či vlastností v delegování je důvěra.

#### 3.9.4 **Koučování**

Koučování je podle (MIKULAŠTÍK, 2015; ŠNAJDROVÁ, 2014) prakticky orientovaná metoda, která nemá přesně stanovenou podobu a funguje formou podpory, rady, motivování, přesvědčování aj. působení na pracovníka. Nezbytným předpokladem koučování je dostatek zkušeností manažera, jeho odborná zdatnost a znalost pracovníka i kolektivu – musí vědět, jak na tým nebo pracovníka působit, protože každý je jiná osobnost, na každého platí něco jiného a klíčovým faktorem je ochota pracovníka či kolektivu se nechat koučovat. V žádném případě koučování neprobíhá formou nátlaku nebo působením síly, ale snahou vést pracovníky či kolektiv k tomu, že sami dojdou k nejlepšímu řešení.

Postup kouče se podle (URBAN, 2003) opírá o pět základních kroků – domluvení schůzky se zaměstnancem, naslouchání zaměstnanci, zdůraznění úspěchů, stanovení oblastí pro zlepšení, sledování a kontrola. Důležitým předpokladem úspěšného koučování je trpělivost. Každý pracovník je jiný, učí se jinou rychlostí, což z nich nedělá ani lepší, ani horší zaměstnance.

#### 3.9.5 **Řízení znalostí**

Základem řízení znalostí je tvorba, uvolňování a zachování znalostí v organizaci (KMOŠEK, 2019). Řízení znalostí je podle (FRIEDEL, 2003; ČERVENÝ, 2016; MIKULAŠTÍK, 2015; MLÁDKOVÁ, 2008) multioborová disciplína, která se zabývá znalostmi pracovníků v organizaci, které mají subjektivní povahu – tacitní znalosti. Tyto znalosti se vytvářejí a formují na základě osobních zkušeností pracovníka, jsou často podvědomé a je velmi obtížné je externalizovat. Při pokusu tacitní znalosti externalizovat často dochází k jejímu zničení, protože je úzce svázána s osobností konkrétního jedince, a proto se v nich nachází velký potenciál, jelikož jsou velmi obtížně napodobitelné. Naopak

explicitní znalosti jsou vyjádřitelné pomocí písma, jazyka, obrázku, vzorce nebo digitálního záznamu, jsou snadno napodobitelné, přenositelné, a proto se dají snadno odcizit.

### 3.10 Vedení (Leadership)

Vedení je podle (ARMSTRONG, 2015) manažerskou disciplínou, jejíž úlohou je inspirovat lidi k tomu, aby k dosažení cíle ze sebe vydali to nejlepší. Lídr ovlivňuje lidi, kteří nemají sami od sebe ochotu dosáhnout vytyčeného cíle, takovým způsobem, aby změnil jejich přesvědčení a ochotu těchto cílů dosáhnout. Umění vést zahrnuje tyto schopnosti:

- Inspirování ostatních
- Přesvědčování ostatních k ochotě chovat se jinak
- Objasňování ostatním, co je potřeba udělat a jakým způsobem
- Pochopení, že lídr dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí
- Schopnost přimět ostatní k činnosti, která povede ke splnění cíle

Dle (TURECKIOVÁ, 2004 str. 74) spočívá vedení (leadership) v „*dělání správných věcí*“, v získávání lidí k plnění společných cílů. Podstatou vedení je změna přístupu k lidem, kdy vedoucí (lídr) na ně působí, předává jim s pomocí delegování větší odpovědnost a pak spíše než jako o podřízených, hovoříme o lidech jako o spolupracovnících, kteří jsou vysoce motivováni jít po stejné cestě k vytyčenému cíli.

### 3.11 Styly vedení

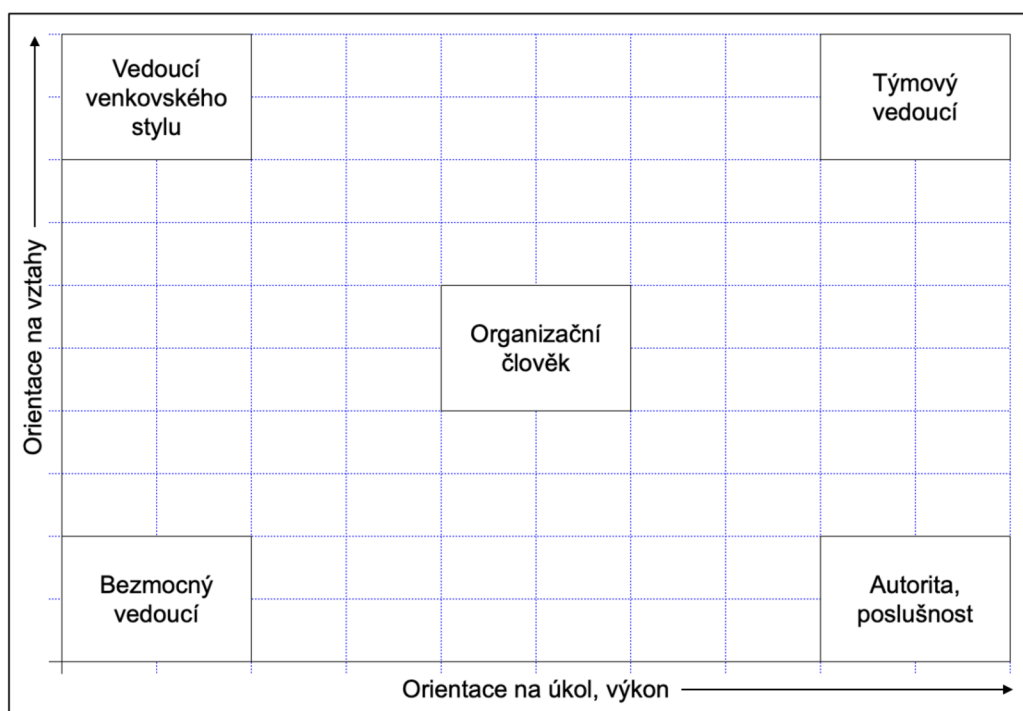
Styl, kterým manažeři vedou své pracovníky, je klíčový pro efektivní fungování jednotlivců, skupin i celých organizací (BĚLOHLÁVEK, 2000). Pro manažera je podle (Lewin's Leadership Styles Framework: Three Core Leadership Styles) důležité pochopit vlastní přirozený styl vedení, aby byl schopný ho přizpůsobit situaci, protože každá situace vyžaduje trochu jiný přístup. Psycholog Kurt Lewin v roce 1939 vedl studii, ve které představil tři styl vedení:

- Autoritativní (autokratické) vedení – zde neprobíhá konzultace s členy týmu, manažer přikazuje lidem, co mají dělat a jak to mají dělat
- Participativní (demokratické) vedení – zde se zapojují do rozhodování i členové týmu, ale konečné rozhodnutí je na manažerovi
- Liberální (laissez-faire) vedení – zde si členové týmu sami určují cíle a termíny a manažer dohlíží pouze na výsledek



(PETER, 1998) zmiňuje R. Blakea a J. Moutonovou jako autory, kteří vymysleli manažerskou mřížku (obrázek 11), která rozlišuje pět stylů vedení na základě chování manažerů při vedení. Osy jsou postojové, kdy se na jedné ose (X) sleduje zaměření manažera na úkol a na druhé ose (Y) se sleduje zaměření manažera na lidi. V průsečíku, který vzejde na základě analýzy odpovědí z dotazníku, se nachází výsledný řídicí styl manažera. Dalším stylem, který se ovšem nachází mimo manažerskou mřížku, je tzv. styl oportunistický, který vychází z předpokladu, že manažer sleduje pouze vlastní zájmy či vlastním prospěch (MIKULAŠTÍK, 2015).

Obrázek 11 Manažerská mřížka



Zdroj: vlastní zpracování dle (MIKULAŠTÍK, 2015; Manažerská mřížka (Managerial Grid), 2016; MOLLOY, 1998)

### 3.11.1 Styl vedoucího venkovského klubu (Styl 1.9)

(ADAIR, 1993; BLAŽEK, 2011) popisují vedoucího venkovského klubu, v některých publikacích je také označován jako „Styl 1.9“, jako člověka, který dbá na maximální spokojenost lidí v týmu a neřeší splnění úkolu. Primárně mu tedy jde o to být s každým za dobře, buduje přátelské prostředí, ale není schopný využít potenciál lidí ke splnění úkolu.

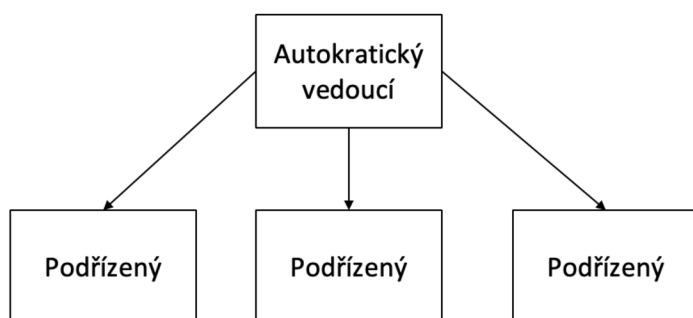
### 3.11.2 Styl týmového vedoucího (Styl 9.9)

Podle autorů (BLAŽEK, 2011; TURECKIOVÁ, 2004; ADAIR, 1993; WILLIAMS, 2021) je styl týmového vedoucího (Styl 9.9) nejefektivnějším stylem vedení, protože je schopný získat maximální angažovanost lidí. Klade maximální důraz na výkon, ale zároveň i na potřeby lidí v kolektivu. Tento styl je typický pro lídry, kteří dokáží velmi dobře motivovat a rozvíjet kolektiv, který se mu za to odměňuje výsledky.

### 3.11.3 Styl autoritativního (autokratického) vedoucího (Styl 9.1)

Autoři (BLAŽEK, 2011; TURECKIOVÁ, 2004; ADAIR, 1993; WILLIAMS, 2021) popisují tento styl, který je někdy nazýván stylem technokratickým, autoritativním či direktivním, jako styl, který zajišťuje maximální plnění úkolů bez ohledu na potřeby lidí. Funguje na bázi přikazování, kdy manažer říká lidem, co mají dělat a jak to mají dělat. Výhodou tohoto stylu je rychlost rozhodování, nevýhodou je ztráta motivace lidí, neexistující zpětná vazba, omezení inovací a postupná ztráta výkonnosti, což pak vede k růstu absence a vysoké fluktuaci lidí v týmu či organizaci. Autoritativní styl je vhodný tam, kde je nutné rozhodovat rychle (armáda), nebo v krizových situacích, kdy je potřeba jednat rychle. Nevhodný je zejména tam, kde práce vyžaduje inovativní či tvůrčí přístup.

Obrázek 12 Styl autoritativního vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování dle (SEDLÁK, 2012)

### 3.11.4 Styl organizačního člověka (5.5)

Tento styl je také označován jako formální či kompromisní, organizační člověk se nachází uprostřed manažerské mřížky a hledá kompromis mezi orientací na úkol a orientací

na lidi, tedy má zájem o splnění cíle, ale ne za cenu rozvrácení vztahů v kolektivu (ADAIR, 1993; TURECKIOVÁ, 2004; BLAŽEK, 2011; SEDLÁK, 2012).

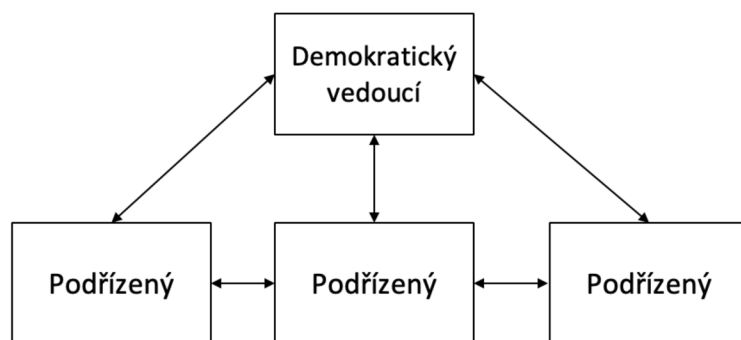
### 3.11.5 Styl bezmocného vedoucího (1.1)

Tento styl se vyznačuje tím, že manažer nemá zájem o úkol ani o lidi, jeho hlavním cílem je udržet si místo a neřešit problémy s lidmi, prakticky se nejedná ani o vedení lidí a často vede k bezvládní v týmu (ADAIR, 1993; TURECKIOVÁ, 2004; BLAŽEK, 2011; SEDLÁK, 2012).

### 3.11.6 Demokratický (participativní) styl vedení

(SEDLÁK, 2012; HLUŠIČKA, 2013) tvrdí, že typické pro tento styl je oboustranná komunikace mezi vedoucím a podřízenými, ale i mezi podřízenými navzájem (viz obrázek 13). Vedoucí se radí s podřízenými o svých rozhodnutích, cílech, ale i postupech k jejich dosažení a zvažuje jejich názory. Zároveň jim v plnění úkolů pomáhá, řeší s nimi korekce v průběhu plnění úkolu a společně s nimi řeší i hodnocení a odměny za splnění úkolů. Do tohoto stylu patří velká škála vedoucích, bez ohledu na to, z jakého důvodu tento styl aplikují. Výhodou tohoto stylu je vysoká motivace a angažovanost lidí, nevýhodou je pak riziko pomalost v rozhodování.

Obrázek 13 Demokratický styl vedení



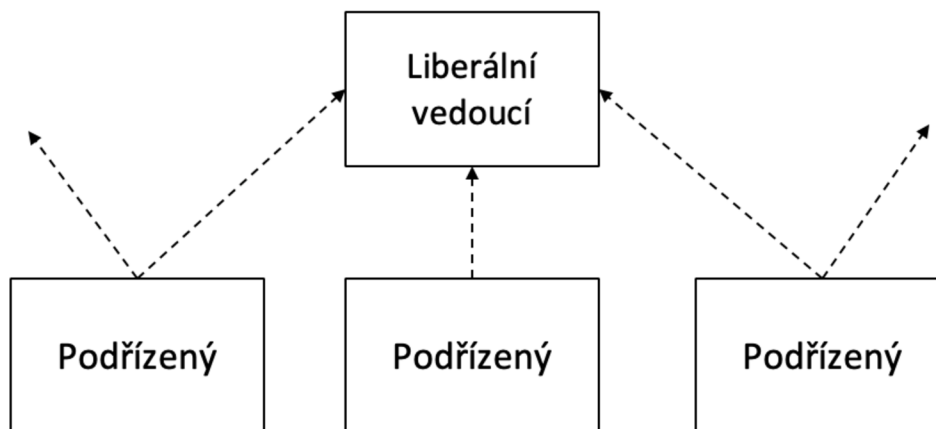
Zdroj: vlastní zpracování dle (SEDLÁK, 2012)

### 3.11.7 Liberální (laissez-faire) styl vedení

Autoři (SEDLÁK, 2012; HLUŠIČKA, 2013; KETS DE VRIES, 2010) tvrdí, že tento styl (viz obrázek 14) je charakteristický tím, že dává pracovníkům velkou volnost a nezávislost. Vedoucí spoléhá na to, že pracovníci jsou schopni pracovat samostatně, sami si

určovat dílčí cíle, způsoby a termíny jejich plnění. Vedoucí pak poskytuje podporu, zajišťuje jim potřebné informace či zdroje, ale do plnění úkolu nijak nezasahuje, pouze průběžně kontroluje, zda plnění běží dle plánu a poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu. Tento styl není vhodný pro každého, protože ne každý je ochotný nebo schopný přijmout odpovědnost za samostatné plnění úkolů a za rozhodování, proto je tento styl vhodný pro zkušené, vysoce motivované a samostatné pracovníky.

Obrázek 14 Liberální styl vedení



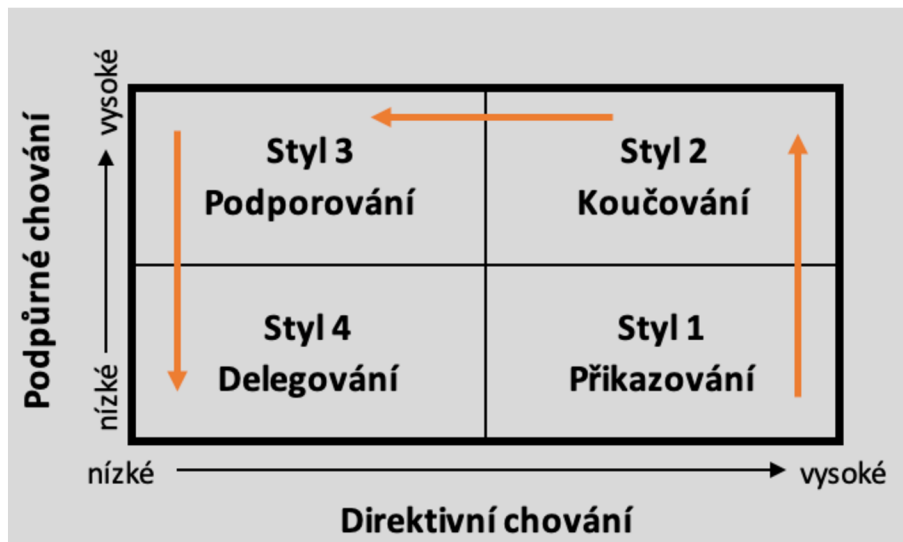
Zdroj: vlastní zpracování dle (SEDLÁK, 2012)

### 3.12 Situační vedení

Autoři (BLAŽEK, 2011; MIKULAŠTÍK, 2015; PLAMÍNEK, 2018) považují za nejznámější model situačního vedení teorii zralosti P. Herseyho a H. K. Blancharda z roku 1997, která uvádí 4 různé styly (fáze) chování manažera. Tato teorie se zabývá osobností a odbornou kompetencí pracovníků. V případě manažera, podobně jako v manažerské mřížce, pracuje se dvěma osami, kdy na ose X leží míra direktivního chování a na ose Y leží míra podpůrného chování. Situační vedení je proces vývoje manažera a jeho chování k týmu, který vede. Situační vedení tedy není statický proces, ale naopak proces dynamický. Úlohou manažera není neustále přikazovat, kontrolovat a podporovat, protože je to časově náročné a drahé, ale jeho cílem je vést lidi k tomu, aby byli aktivní, pracovali s chutí a přijali svoji roli. Pak může manažer delegovat pravomoci, tým se stane autonomní, lidé nepřenášejí na manažera problémy, ale sami přicházejí s řešením, ubývá sporů v týmu, mizí potřeba kontroly, která se omezí jen na pravidelné hodnocení nebo na kontrolu klíčových dílčích cílů. Manažer se může soustředit na souvislosti či strategie. Protože je situační vedení

dynamické, může samozřejmě docházet i ke zvrátům, kdy úroveň týmu klesá a manažer musí na tuto situaci reagovat, změnit styl a dotáhnout tým zpět na požadovanou úroveň. K regresi nejčastěji dochází buď novými příchody do týmu, chybami manažera např. při hodnocení, nebo změnami strategií, se kterými se zaměstnanci neztotožní.

Obrázek 15 Situační vedení



Zdroj: vlastní zpracování dle (BLAŽEK, 2011; SIGMUND, a další, 2014; MIKULAŠTÍK, 2015; PLAMÍNEK, 2018)

### 3.12.1 Styl 1 - příkazování

V prvním stylu chování manažera podle (BLAŽEK, 2011; PLAMÍNEK, 2018) pozorujeme maximální míru direktivity, určování úkolů, termínů a způsobů plnění úkolu. Zároveň manažer uznává dovednosti, schopnosti či kompetence pracovníků, ale podrobuje je vysoké míře kontroly a zpětnou vazbu jim poskytuje často.

### 3.12.2 Styl 2 – koučování

Ve druhém stylu podle (BLAŽEK, 2011; PLAMÍNEK, 2018) se stále vyskytuje vysoká míra direktivního chování a zároveň se zde vyskytuje vysoká míra podpůrného chování. Tedy manažer zde stále působí tak, že pracovníků říká, co, kdy a jak mají udělat, ale zároveň jim více vysvětluje a více je zapojuje. Vyšší míra kontroly a zpětné vazby je zde zachována, ale zároveň se snaží pracovníky rozvíjet a dávat jim prostor pro diskusi a vlastní nápady. Diskuse s pracovníky vede z toho důvodu, aby sám sebe ujistil, že jeho rozhodnutí je správné.

### 3.12.3 Styl 3 – podporování

Ve třetím stylu lze podle (BLAŽEK, 2011; PLAMÍNEK, 2018) pozorovat nízkou míru direktivy, ale zároveň je zachována vysoká míra podpůrného chování. Dochází zde k posilování pravomocí pracovníků a zároveň je na ně přenášena část odpovědnosti za svěřené úkoly. V diskusích vystupuje manažer jako arbitr či poradce při řešení problémů a pracovníky poslouchá z toho důvodu, aby jim lépe porozuměl a mohl jim lépe poradit nebo je podpořit. Manažer zde neprovádí klasickou kontrolu, ale spolu s pracovníky provádí hodnocení výsledků.

### 3.12.4 Styl 4 – delegování

V posledním, čtvrtém stylu, se podle (BLAŽEK, 2011; PLAMÍNEK, 2018) uplatňuje jak nízká míra direktivy, tak nízká míra podpůrného chování. Manažer poskytuje pracovníkům velkou míru autonomie v tom, jaké úkoly, kdy a jak je budou plnit. Očekává, že pracovníci jsou natolik zralí, že nepotřebují při vykonávání úkolů zásahy shora.

## 3.13 Co odlišuje řízení od vedení (Leadership a management)

Podle (ARMSTRONG, 2015) nepanuje přesná shoda na tom, jak se řízení liší od vedení nebo zda je důležitější řízení či vedení, protože se jedná o dvě navzájem provázané disciplíny, které je prakticky nemožné od sebe oddělit. Mezi řízením a vedením panuje velmi úzký vztah, a že pokud chce být manažer efektivní, musí ovládat schopnost vedení. Čím více bude manažer vykonávat roli vůdce, tím více se přiblíží k týmovému vedení, což přinese organizaci spokojené, motivované a angažované lidi a nejlepší výsledky.

(ARMSTRONG, 2015 str. 378) dále cituje Mintzberga (2004, str. 22): „*Přestaňme nesmyslně oddělovat vedení lidí od řízení. Všichni víme, že manažeři, kteří nevedou, jsou nudní, deprimující. Podobně lídři, kteří neřídí, jsou vzdálení, odpojení.*“

(KOTTER, 2013) popisuje management jako soubor známých procesů jako je plánování, rozpočtování, personalistika, řešení problémů, měření výkonu a další. Tyto procesy jsou v každé firmě důležité, pomáhají firmu udržet v chodu, zajišťují finance, kvalitu, produkci, každý den, každý týden, každý měsíc. Všechny tyto úkoly jsou obtížné a zásadní pro fungování podniku, ale autor článku toto nepovažuje za vedení. Za vedení považuje to, když vedoucí (lídr) vezme firmu do budoucnosti, hledá příležitosti a je schopný je využít. Lídr má vize, provádí užitečné změny a pozitivně ovlivňuje lidi. Lídři jsou potřeba

všude, na všech úrovních ve firmě a představa firem, že pár lídrů např. v top managementu zajistí vedení celé firmy, je mylná a je to k cesta k neúspěchu. Každá firma, která chce být úspěšná, potřebuje dobrý management, a ještě lepší vedení, jeden bez druhého se neobejdou. V tabulce 3 je možné pozorovat rozdíly v managementu a leadershipu.

Tabulka 3 Rozdíly v managementu a leadershipu

Manažer spravuje	Lídr inovuje
Manažer udržuje	Lídr rozvíjí
Manažer řídí systémy a procesy	Lídr se zaměřuje na lidi
Manažer řídí v krátkodobé perspektivě	Lídr má dlouhodobé vize
Manažer se ptá kdy a jak	Lídr se ptá co a proč
Manažer dělá věci správně	Lídr dělá správné věci

Zdroj: vlastní zpracování dle (JANČÍKOVÁ, 2016)

### 3.14 Rozdíly v postojích a vztazích manažera a vedoucího

Dle (CEJTHAMR, a další, 2010) Zaleznik pozoroval rozdíly mezi manažerem a vedoucím jak v postojích k cílům a práci obecně, tak ve vztazích k lidem. Zatímco manažer se zaměřuje na manažerské funkce, vedoucí je zaměřený na komunikaci, motivaci nebo podporu, které chápe jako nástroje, kterými může ovlivňovat lidi k lepšímu výkonu, viz porovnání v tabulce 4.

Tabulka 4 Rozdíly v postojích a vztazích manažera a vedoucího

Manažer	Vedoucí
Zaujímá neosobní nebo pasivní postoje	Zaujímá osobní postoje a aktivně přistupuje k cílům
Cíle vycházejí z nezbytností	Cíle vycházejí z tužeb
Jsou reaktivní, reagují na problémy	Jsou aktivní, přinášejí řešení a vize
Vyvažují protichůdné názory, hledají kompromisy mezi protichůdnými hodnotami	Vyvíjejí nové přístupy, otevírají nové možnosti
Pro akceptaci cílů podřízenými průběžně koordinuje a vyvažuje hodnoty, které stojí proti sobě	Vytváří vzrušení z práce a vytváří volby
Ve vztazích k ostatním lidem projevují málo emocí	Ve vztazích projevují hodně emocí, jsou empatičtí a řeší, jak jejich jednání na lidi působí
Fungují jako uchovatelé hodnoty a současného pořádku, se kterými se ztotožňují a získávají za to odměny	V organizaci sice pracují, ale nenáleží k ní, smysl pro identitu ke společnosti nezávisí na členství nebo zastávané roli, hledají příležitosti ke změně

Zdroj: vlastní zpracování dle (CEJTHAMR, a další; ZALEZNIK, 2004)

(HIEBERT, a další, 2001) pak uvádí, že mocní lídři potřebují jak manažerské, tak vůdčí schopnosti. Tedy přestože budou v následující tabulce 6 představeny hlavní rysy manažera a lídra, nedá se k nim přistupovat tak, že platí buď jedno, anebo druhé, nelze k tomu přistupovat dichotomicky. Pokud se tedy o manažerovi mluví jako o člověku, který je zaměřený na cíle a o lídrovi jako o člověku, který je zaměřený na vize a hodnoty, tak to neznámá, že manažer nemá žádné vize anebo že lídr se nezajímá o cíle. Není to tak. Jde pouze o to, které vlastnosti v člověku převládají.



Tabulka 5 Rozdíly mezi manažerem a lídrem

<b>Manažer</b>	<b>Lídr</b>
Úspěch založený na předvídatelnosti	Úspěch založený na inovacích a adaptaci
Je zaměřený na cíle	Má vize a hodnoty
Má plány	Je energický
Definuje vizi a záměry	Žije vizí a smyslem
Dělá věci správně	Dělá správné věci
Aplikuje strategie shora dolů	Vede na všech úrovních
Měří činnosti	Měří výsledky
Klade důraz na krátkodobé výsledky	Klade důraz na dlouhodobé výsledky
Je lineární, racionální, analytický	Je systémový, zaměřený na celek, intuitivní
Dodržuje předpisy a předepsané chování	Řídí se srdcem
Řídí	Inspiruje, vytváří nové cesty
Praktikuje jeden manažerský styl	Praktikuje více stylů vedení a situačních rolí
Je zaměřený na obsah	Je zaměřený na kontext
Kontroluje kvalitu	Každý je zaměřený na kvalitu
Zaměřený na vnitřní prostředí firmy	Zaměřený na vnější prostředí
Dobře ovládá řízení	Všichni dohromady vědí nejlépe
Úspěchem je pro něj osobní úspěch	Úspěchem je úspěch ostatních

Zdroj: vlastní zpracování dle (HIEBERT, a další, 2001)

### 3.15 Vedení příkladem (Lead by example)

(HIEBERT, a další, 2001) tvrdí, že nejlepším způsobem, jak dosáhnout požadovaného modelu chování, je jít příkladem. Lídr se musí chovat tak, jak požaduje po ostatních, protože lidé rychle poznají, že lídr se chová jinak, než říká, a to následně vede k tomu, že lidé nejsou ochotni takového lídra následovat. Příklady chování lídra jsou znázorněny v následující tabulce 6.

Tabulka 6 Vedení příkladem

Lidé nikdy nebudou:	Pokud lídr po lidech chce, aby:
poslouchat lídra, který neposlouchá je	akceptovali změny, musí být sám otevřený změně
akceptovat zpětnou vazbu, když ji neakceptuje lídr	ho považovali za vůdce, musí převzít vůdčí roli
uznávat lídra, který neuznává je	lidé dobře zacházeli s jeho časem, musí tak zacházet s jejich
sdílet důvěrnosti, když je nesdílí lídr	byli otevření, musí klást otevřené otázky a přijímat na ně odpovědi
mít vysoké smýšlení o lídrovi, který tak nesmýšlí o nich	neskrývali svoje záměry, nesmí skrývat ty svoje
inovativní a kreativní, pokud lídr není kreativní	se k němu chovali rozumně, musí se chovat rozumně k nim
	lidé přijali jeho nedostatky, musí umět přijmout ty jejich a svoje si musí umět přiznat
	přijali určitý model chování, musí se sám podle toho modelu chovat

Zdroj: vlastní zpracování dle (HIEBERT, a další, 2001)

### 3.16 Transakční vs. transformační vedení

(Transactional vs. Transformational Leadership: What's the Difference?, 2021) tvrdí, že tyto dva typy vedení znamenají dva různé přístupy k vedení, ale ani o jednom z nich nelze tvrdit, že je dobrý anebo špatný. Sice jde o přístupy zcela opačné, ale oba styly přinášejí určité výhody a je vhodné je využívat dle situace. Vedoucí sice přirozeně tíhne k jednomu z těchto stylů, ale nejlepší lídři jsou schopni integrovat do svého stylu prvky z obou těchto stylů.

#### 3.16.1 Transakční styl vedení

(BEDRNOVÁ, a další, 2012) považuje transakční styl vedení, který uplatňuje klasické styly řízení, jako za již překonaný či zastaralý, ale dle článků (BROOK, 2023; Transactional vs. Transformational Leadership: What's the Difference?, 2021) tomu tak ve skutečnosti není a jak již bylo zmíněno v kapitole 3.14, oba styly jsou vhodné pro jiné situace a nejlepší lídři si z obou berou to nejlepší, případně pružně reagují. Tento styl vedení klade důraz především na zvýšení efektivity již existujících procesů a zachování statu quo, místo zpochybňování nastavených pravidel žije v souladu s organizační strukturou. Funguje na principu posilování vlivu a výměn, tedy stanovují cíle a za ně nabízejí odměny, případně tresty za nesplnění – to je ta transakce v transakčním řízení. To vede k tomu, že lidé nepracují kvůli smyslu pro věc, ale pouze pro vlastní zájem. Transakční vedení je typické pro

organizace, které vznikly už dávno a které mají zavedené funkční a ověřené procesy, které přinášejí požadované výsledky. Dalším typickým příkladem jsou výrobní podniky, kde jsou jasně stanovené cíle – efektivita, kvalita, produkce, včasné dodávky.

### 3.16.2 Transformační styl vedení

(BEDRNOVÁ, a další, 2012) popisuje transformační styl vedení jako styl pro 21. století, tento styl je založený na motivaci a na snaze lídra ovlivňovat lidi tak, aby zájmy organizace a zájem lidí byl v souladu. (CEJTHAMR, a další, 2010) pak dodává, že kromě motivace jde u tohoto stylu i o vize, vyšší ideály nebo hodnoty.

(What are the 4 “I’s” of Transformational Leadership?, 2022) uvádí definici činů transformačního vedení Jamese MacGregor Burnse jako: *„když jedna nebo více osob jedná s ostatními tak, že se vůdci a následovníci navzájem pozvedají k vyšší úrovni motivace a morálky.“* Bernard M. Bass rozšířil Burnsovy myšlenky a představil čtyři hlavní složky transformačního vedení:

- Intelektuální stimulace – transformační lídři zpochybňují myšlení, které zachovává status quo – „takto jsme to vždycky dělali“. Zpochybňují i zkušenější lídry a stejné myšlení podporují i u svých podřízených, jejich cílem je probouzet v lidech i sobě samých nové příležitosti, inovativní způsoby myšlení a získávání nových zkušeností.
- Individuální ohledy – v tomto případě transformační lídři přenášejí odpovědnost za plnění cílů na svoje podřízené, naslouchají jim a pracují na jejich růstu a rozvoji, udržují s lidmi pozitivní vztahy, komunikují, zajímají se o jejich potřeby a uznávají jejich schopnosti.
- Inspirativní motivace – podřízení chtějí, aby lídři předávali vize, které jsou atraktivní a důstojné, zde je důležité, že lídři sdělují vizi tak dobře, aby si ji lidé osvojili a přijali ji za svou, taková vize musí dávat smysl. Motivace k dosažení cíle pak není založena na strachu, ale je inspirována příkladem.
- Idealizovaný vliv – transformační lídr zde působí jako vzor ve všech směrech svého působení, dodržuje etiku, udržuje oddanost cílům a projevuje nadšení pro firemní strategii. Lídři jsou pak důvěryhodní, respektovaní pro dobrá rozhodnutí nejen pro dobro organizace, ale i pro dobro lidí a týmu.

(CEJTHAMR, a další, 2010) v následující tabulce 7 vyobrazil 3 rozdíly mezi transakčním a transformačním vůdcem.

Tabulka 7 Transakční vs. transformační vůdce

Transakční vůdce	Transformační vůdce
Chápe, proč jeho podřízení pracují a co za práci očekávají. Pokud si to lidé za jejich výkon zaslouží, snaží se jim to poskytnout	Zvyšuje úroveň znalostí podřízených, hledá nové způsoby k dosažení výsledků
Nabízí odměnu a přísliby za dobře vykonanou práci	Vede podřízené k tomu, aby překračovali vlastní limity svých cílů pro dobro organizace i týmu
Pozitivně reaguje na zájmy a návrhy podřízených, pokud to vede ke splnění úkolu	Posouvá úroveň potřeb svých podřízených a posouvá rozsah jejich potřeb a přání

Zdroj: (CEJTHAMR, a další, 2010)

## 4 Metodika

Jako nástroj pro analýzu stylu vedení a řízení vedoucích pracovníků byl vybrán kvantitativní výzkum, mezi jehož výhody patří jednoduchost sběru dat, časová i finanční nenáročnost, rychlost, statistická zpracovatelnost a výsledky statistické analýzy lze jednoduše interpretovat – písemně i graficky (Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum, 2020).

Dotazník s 24 otázkami, které zkoumaly styl řízení vedoucího, byl zaslán vedoucímu a totožné otázky byly zaslány i jeho podřízeným, obě skupiny tedy odpovídaly na stejné otázky, což zaručuje přesné kvantitativní porovnání obou pohledů na styl řízení a vedení konkrétního vedoucího pracovníka.

Dotazník byl zaslán celkem třem vedoucím pracovníkům a jejich týmům na dvou stupních řízení – všechny 3 skupiny jsou součástí jedné divize a všechny 3 skupiny jsou vzájemně propojeny – liniově a štábně.

Vyhodnocení průzkumu proběhlo na základě dat, které byly získány dotazníkovým šetřením a následně byla využita výpočetní metoda pana Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

### 4.1 Charakteristika stylů řízení

Pro charakterizování jednotlivých stylů řízení je použit model, který porovnává zaměření vedoucího pracovníka na zájem o lidi (osa X) a na zájem výkon (osa Y).

#### 4.1.1 Otázky zaměřené na zájem o lidi

Při vyšší rozlišovací úrovni to představuje níže uvedené činnosti, které jsou sledované na ose X:

- Podpora iniciativy podřízených
- Způsoby komunikace
- Zájem o potřeby podřízených a respektování těchto potřeb
- Zájem o zvyšování kvalifikace a kompetence podřízených
- Způsoby motivování pracovníků
- Přizvání podřízených pracovníků k rozhodování
- Poskytnutí volnosti pro způsob řešení úkolu
- Ocenění tvořivosti a oblíbenost vedoucího v kolektivu

#### 4.1.2 Otázky zaměřené na výkon

Při vyšší rozlišovací úrovni, tzn. na činnosti, které vedou k rychlému a správnému splnění požadovaných úkolů, uvedené body jsou sledované na ose Y:

- Splnění zadaného úkolu
- Způsobu rozhodování
- Rychlosti rozhodování
- Způsobu zadávání dílčích úkolů
- Plnění norem
- Dodržování směrnic
- Způsobu kontroly
- Důrazu na kontrolu plnění dílčích úkolů
- Udržení vedoucího postavení a respektu členů svého týmu
- Řešení konfliktů
- Řešení krizových situací

#### 4.1.3 Otázky pro vedoucího pracovníka

V tabulkách 8 a 9 jsou uvedeny otázky, na které odpovídal vedoucí pracovník. V tabulkách 10 a 11 jsou pak otázky, na které odpovídali jeho podřízení.

Tabulka 8 Otázky pro vedoucího pracovníka zaměřené na jeho zájem o lidi (osa X)

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

Zdroj: zpracováno ve spolupráci s vedoucím práce

Tabulka 9 Otázky pro vedoucího pracovníka zaměřené na jeho zájem o výkon (osa Y)

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

Zdroj: zpracováno ve spolupráci s vedoucím práce

#### 4.1.4 Otázky pro podřízené

Tabulka 10 Otázky pro podřízené zaměřené na zájem vedoucího o lidi (osa X)

SL1	Jaký zájem má váš vedoucí o názor lidí při stanovení cíle?
SL2	Jaký ohled bere váš vedoucí na lidi, na jejich potřeby a osobní problémy při zadávání úkolu?
SL3	Uznává váš vedoucí argumenty podřízených, proč nemohl být úkol splněn?
SL4	Jaké schválení rozhodnutí váš vedoucí vyžaduje?
SL5	Jaký způsob řešení konfliktů váš vedoucí preferuje?
SL6	S jakou spoluúčastí na odpovědnosti vedeného kolektivu může váš vedoucí počítat?
SL7	Podporujete váš vedoucí iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených?
SL8	Jak důvěřuje váš vedoucí lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontroluje?
SL9	Jaký význam přikládá váš vedoucí morálním a sociálním stimulům (pochvala, ...)?
SL10	Jaký důraz klade váš vedoucí na podporu profesního růstu svých podřízených?
SL11	Jakou loajalitu může váš vedoucí očekávat od podřízených?
SL12	Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů váš vedoucí poskytuje podřízeným?
SL13	Využívá váš vedoucí dostatečně kvalifikaci a kompetenci svých podřízených?

Zdroj: zpracováno ve spolupráci s vedoucím práce



Tabulka 11 Otázky pro podřízené zaměřené na zájem vedoucího o výkon (osa Y)

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

Zdroj: zpracováno ve spolupráci s vedoucím práce

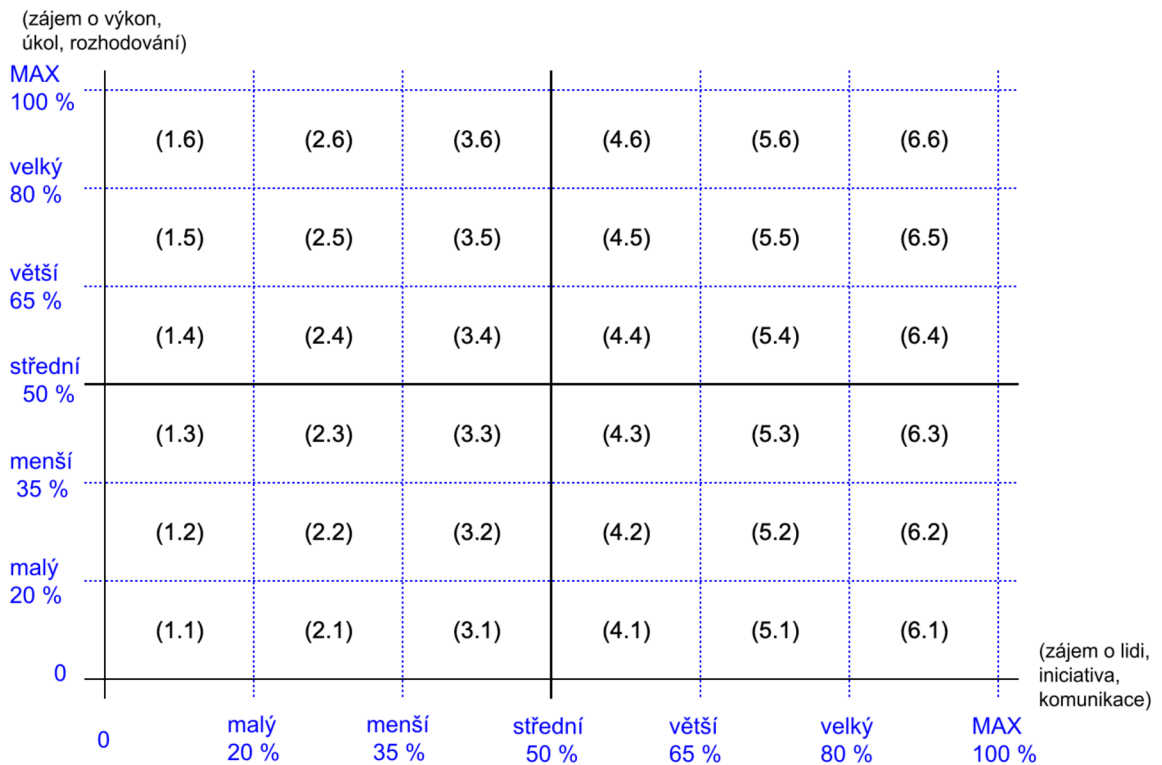
#### 4.1.5 Manažerská mřížka

Styl řízení budou určovat hodnoty souřadnic na ose X, která představuje zájem o lidi a na ose Y, která představuje zájem o výkon a plnění cílů. Souřadnice X a Y budou vyjádřeny šestistupňovou škálou a z důvodu různého obsahu odpovědí na otázky budou vyjádřeny v procentech, a to od nuly do sta procent. Uvedená škála bude mít v procentuálním vyjádření tyto hodnoty: (0 % - 20 % - 35 % - 65 % - 80 % - 100 %). Na obrázku 16 je zobrazený vzor manažerské mřížky, která bude sloužit ke grafickému znázornění výsledných odpovědí respondentů – vedoucích a členů týmu.

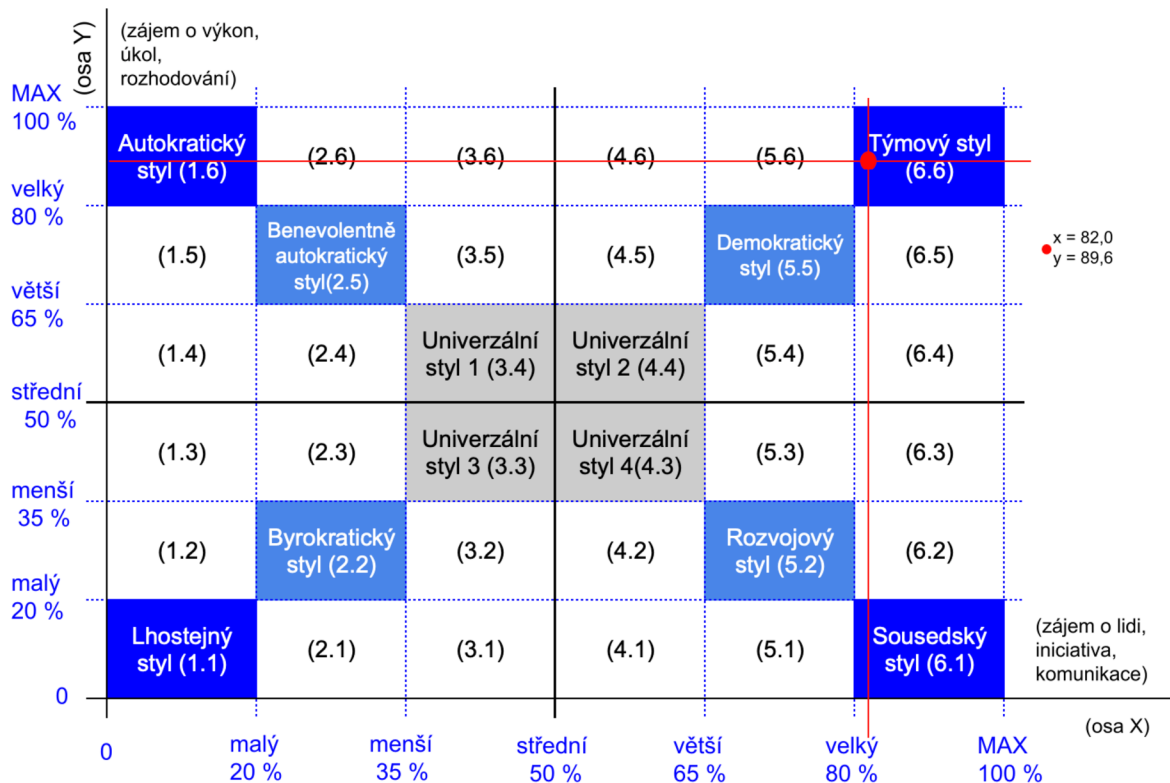
Na obrázku 17 je pak vidět názorná ukázka vyhodnocení jednoho průzkumu, ze kterého výpočetní metodou vyšly souřadnice  $x = 82,0$  a  $y = 89,6$ , které definovaly vedoucího jako člověka, který praktikuje primárně týmový styl řízení.



Obrázek 16 Manažerská nebo také vůdcovská mřížka



Obrázek 17 Manažerská mřížka – názorná ukázka



Zdroj: obrázky 16 a 17 zpracovány ve spolupráci s vedoucím práce

## 4.2 Získání hodnot souřadnic X, Y

Pro výpočet souřadnic na osách X a Y budou využity rovnice (viz Rovnice 1 a 2), kdy parametry  $HX_i$  a  $HY_j$  představují aritmetický průměr odpovědí a výsledná hodnota pro osy X a Y se získá vydělením tohoto parametru počtem otázek, na které respondenti odpovídali.

Rovnice 1 Výpočet osy X

$$x = \frac{\sum_{i=1}^n (HX_i)}{n} \quad (\text{kde } n \text{ je počet otázek pro osu X})$$

Rovnice 2 Výpočet osy Y

$$y = \frac{\sum_{j=1}^m (HY_j)}{m} \quad (\text{kde } m \text{ je počet otázek pro osu Y})$$

Zdroj: vedoucí práce, Ing. Arnošt Traxler, CSc.

## 4.3 Technika sběru dat

Všichni respondenti byli seznámeni s účelem práce a s anonymitou dotazníku. Anonymita odpovědí zajistila ochotu respondentů odpovídat, a především odpovídat pravdivě. Všichni hodnocení pracovníci s výzkumem souhlasili a projevíli zájem o zpětnou vazbu a výsledky hodnocení. Dotazník byl vytvořen autorem práce na webu [www.dotaznik.czu.cz](http://www.dotaznik.czu.cz) a byl rozeslán vybraným vedoucím pracovníkům na firemní mailové adresy. Vedoucí pracovníci vyplnili vlastní dotazník a dotazník pro podřízené distribuovali svým přímým podřízeným na firemní maily. Dotazníkové šetření probíhalo od 13.2.2023 do 24.2.2023.

Pro výzkum byly vybrány celkem 3 týmy, které jsou vzájemně propojené a navzájem se ovlivňují.

Tým 1 se skládá z vedoucího na 2. stupni řízení a jeho 10 podřízených pracovníků, kteří ve firmě pracují na hlavní pracovní poměr a všichni tito podřízení byli osloveni k vyplnění dotazníku. Návratnost vyplněných dotazníků byla 100 %.

Tým 2 se skládá z vedoucího na 3. stupni řízení a jeho 7 podřízených pracovníků, kteří ve firmě pracují na hlavní pracovní poměr a všichni tito podřízení byli osloveni k vyplnění dotazníku. Návratnost vyplněných dotazníků byla 100 %.

Tým 3 se skládá z vedoucího na 3. stupni řízení a jeho 8 podřízených pracovníků, kteří ve firmě pracují na hlavní pracovní poměr, osloveni bylo celkem 7 pracovníků, 1 pracovník osloven nebyl, protože ve firmě působí od 1.2.2023, autor práce po diskuzi s vedoucím týmu vyhodnotil, že tento pracovník nemá dostatek zkušeností se svým novým vedoucím a při malém počtu respondentů by mohl výrazně ovlivnit výsledek hodnocení oběma směry. Návratnost vyplněných dotazníků byla 100 %.

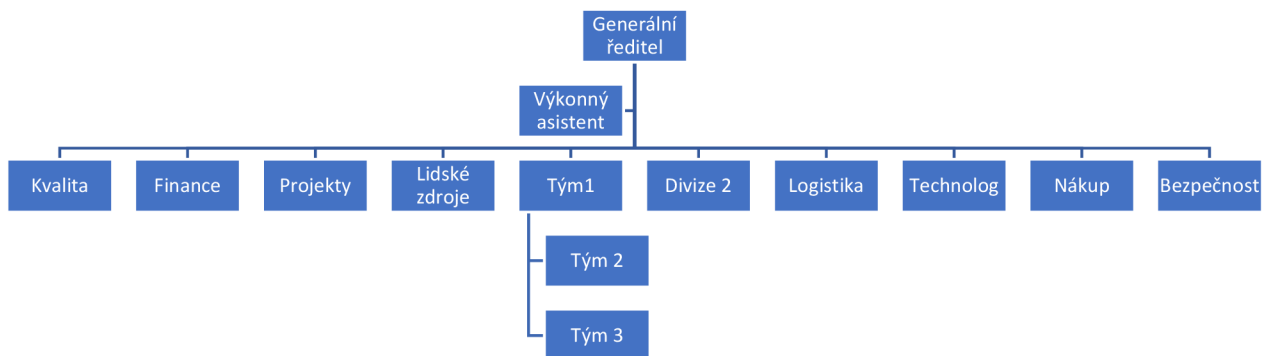
V kapitole 6 budou všechny 3 týmy graficky vyhodnoceny a výsledky výzkumu interpretovány.

## 5 Charakteristika podniku

Společnost, ve které proběhl výzkum, byla v České republice založena v roce 1995 a je součástí nadnárodního koncernu, který ve 31 zemích světa zaměstnává dohromady 103 000 zaměstnanců ve 184 výrobních závodech 64 vývojových centrech, a patří tak mezi nejvýznamnější firmy v oboru automobilového průmyslu. V České republice dohromady zaměstnává 4400 zaměstnanců v 5 výrobních závodech a 2 vývojových centrech. Výrobní závod, ve kterém proběhl výzkum je nejnovějším závodem v České republice, který byl vybudován v roce 2019, od té doby se neustále rozrůstá o nové moderní produkty, technologie i zaměstnance, kterých je aktuálně přibližně 500.

Nejnovější český závod je vysoce automatizovaný a digitalizovaný, což snižuje nároky na výkonnou pracovní sílu a zvyšuje nároky na technicky vysoce vzdělané pracovníky, kteří jsou schopni ovládat a spravovat nejmodernější technologie, jak z pohledu hardware, tak z pohledu software.

Obrázek 18 Organigram podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle organigramu vydaným podnikem

## 6 Praktická část práce

Cílem práce bylo objasnit, jaký styl vedení a řízení praktikují vedoucí pracovníci ve vybraném podniku a porovnat tento styl vedení a řízení z pohledu vedoucího a z pohledu týmu, který vede.

Ze stanovených cílů, které byly stanoveny na začátku práce vyplynuly dvě otázky:

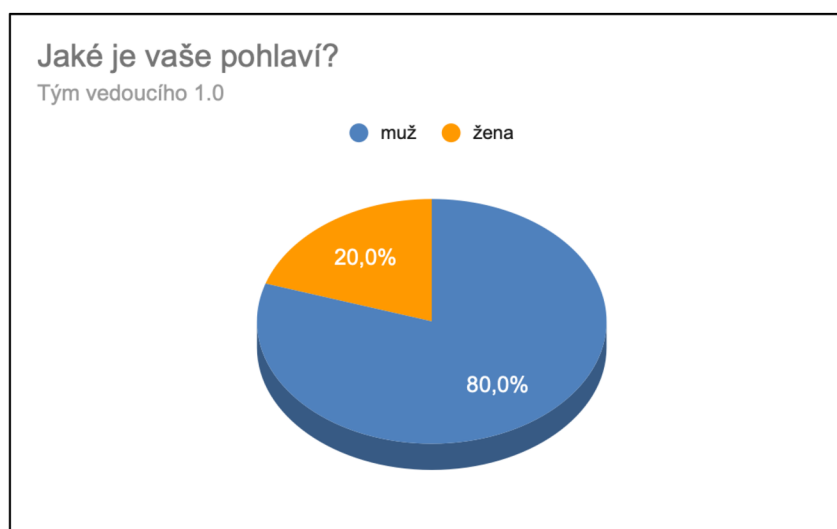
- 1) **Shoduje se názor vedoucího pracovníka na vlastní styl řízení s názory jeho týmu?**
- 2) **Liší se styl řízení jednotlivých vedoucích?**

### 6.1 Vedoucí pracovník 1.0 a jeho tým 1.1

Do týmu 1.1 patří vedoucí divize 1.0, který je na 2. stupni řízení a jeho 10 podřízených pracovníků. Divize je kompletně zodpovědná za výrobu částí produktů společnosti, za veškeré procesy s tím související – výroba, kvalita, industrializace, softwarové testování, materiálové toky, dodávky zákazníkovi, zlepšování a údržba. Výroba je rozdělena na 3 samostatné úseky, které jsou plně autonomní a mají k dispozici lidské zdroje k zabezpečení výše zmíněných procesů.

Dotazníkové šetření tedy zkoumalo pohled na vedení a řízení vedoucího divize na 2. stupni řízení a pohled jeho podřízených na 3. stupni na jeho styl vedení a řízení. Na začátku dotazníku byly položeny tři zjišťující otázky, které určily jejich pohlaví, věk a vzdělání (graf 1-3).

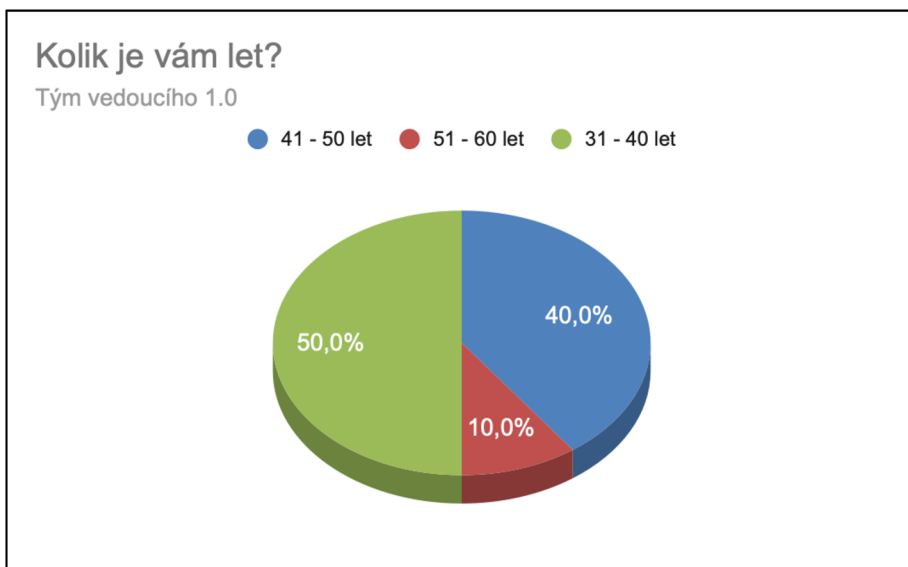
Graf 1 Pohlaví – tým 1.1



Zdroj: vlastní zpracování

V týmu 1.1 je celkem 8 mužů a 2 ženy.

Graf 2 Věk – tým 1.1



Zdroj: vlastní zpracování

V týmu 1.1 je celkem 5 zaměstnanců ve věku 31-40 let, 4 zaměstnanci ve věku 41-50 let a 1 zaměstnanec ve věku 51-60 let.

Graf 3 Vzdělání – tým 1.1



Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, že vzdělání pracovníků týmu 1.1 je různorodé a jsou zastoupeny všechny skupiny vzdělání od středního vzdělání s maturitou výše. Nejpočetněji

jsou zastoupeny zaměstnanci středoškolsky vzdělaní a zaměstnanci s vysokoškolským technickým vzděláním.

### 6.1.1 Sebehodnocení vedoucího 1.0

V tabulce 12 jsou zaznamenané odpovědi, ve kterých vedoucí 1.0 hodnotil sám sebe z pohledu zájmu o lidi. Výsledný průměr ze všech položených otázek zaměřených na lidi je 62,7 (osa X).

Tabulka 12 Zájem o lidi – sebehodnocení vedoucího 1.0

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13	Σ	Ø
Odpověď	35	35	60	35	65	100	65	65	80	80	65	65	65	815	62,7

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 13 jsou zaznamenané hodnoty odpovědi, ve kterých vedoucí 1.0 hodnotil sám sebe z pohledu zájmu o výkon. Výsledný průměr ze všech položených otázek zaměřených na výkon je 79,5 (osa Y).

Tabulka 13 Zájem o výkon – sebehodnocení vedoucího 1.0

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	Σ	Ø
Odpověď	100	80	65	80	65	80	65	100	80	80	80	875	79,5

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.1.2 Hodnocení týmu 1.1 (tým hodnotil vedoucího)

V tabulce 14 jsou zaznamenané odpovědi týmu 1.1, které zhodnotily zájem vedoucího 1.0 o lidi. Nejprve byly sečteny počty odpovědí na jednotlivé otázky od všech respondentů, které byly následně převedeny na hodnoty odpovědí (0-100), poté byla suma odpovědí vydělena počtem respondentů (Ø hodnota). Z průměrných hodnot byl pak spočítán průměr ze všech odpovědí, který činí 65,4 (osa X).

Tabulka 14 Zájem o lidi – hodnocení týmu 1.1

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13
Odpověď													
1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	1	2	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
3	2	1	2	4	3	1	0	3	2	0	1	2	0
4	4	3	3	0	4	1	2	5	2	2	4	3	1
5	2	5	2	2	3	5	6	2	5	4	4	4	6
6	0	0	0	1	0	2	2	0	0	4	1	1	3
$\Sigma$ odpovědí	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Hodnota odpovědí													
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	40	20	40	20	0	20	0	0	20	0	0	0	0
35	70	35	70	140	105	35	0	105	70	0	35	70	0
65	260	195	195	0	260	65	130	325	130	130	260	195	65
80	160	400	160	160	240	400	480	160	400	320	320	320	480
100	0	0	0	100	0	200	200	0	0	400	100	100	300
$\Sigma$ hodnota	530	650	465	420	605	720	810	590	620	850	715	685	845
$\emptyset$ hodnota	53	65	46,5	42	60,5	72	81	59	62	85	71,5	68,5	84,5

$\Sigma$ týmu	850,5
$\emptyset$ týmu	65,4

Zdroj: vlastní zpracování



V tabulce 15 jsou zaznamenány odpovědi týmu 1.1, které zhodnotily zájem vedoucího 1.0 o výkon. Nejprve byly sečteny počty odpovědí na jednotlivé otázky od všech respondentů, které byly následně převedeny na hodnoty odpovědí (0-100), poté byla suma odpovědí vydělena počtem respondentů ( $\bar{O}$  hodnota). Z průměrných hodnot byl pak spočítán průměr ze všech odpovědí, který činí 87,7 (osa Y).

Tabulka 15 Zájem o výkon – hodnocení týmu 1.1

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11
Odpověď											
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
4	0	1	2	3	0	3	0	0	0	1	1
5	2	2	8	7	3	1	4	1	1	6	4
6	8	7	0	0	7	6	6	9	9	0	5
$\Sigma$ odpovědí	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Hodnota odpovědí											
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105	0
65	0	65	130	195	0	195	0	0	0	65	65
80	160	160	640	560	240	80	320	80	80	480	320
100	800	700	0	0	700	600	600	900	900	0	500
$\Sigma$ hodnota	960	925	770	755	940	875	920	980	980	650	885
$\bar{O}$ hodnota	96	92,5	77	75,5	94	87,5	92	98	98	65	88,5

$\Sigma$ týmu	964
$\bar{O}$ týmu	87,6

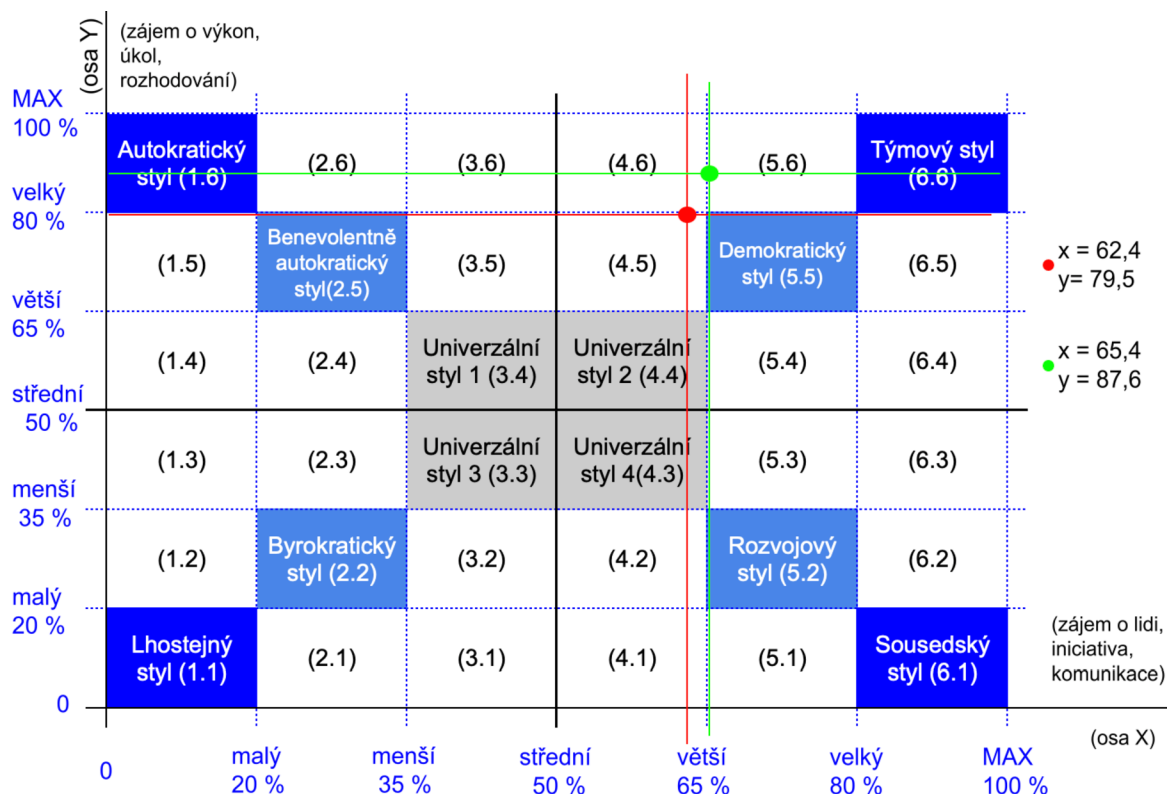
Zdroj: vlastní zpracování

### 6.1.3 Porovnání hodnocení vedoucího 1.0 sebou samým a jeho týmem 1.1

Hodnocení vedoucího v manažerské mřížce

Hodnocení podřízených v manažerské mřížce

Obrázek 19 Styl vedení a řízení vedoucího 1.0 a týmu 1.1



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledku hodnocení, který je vidět na obrázku 19 výše a je graficky znázorněný pomocí 2 průsečíků v manažerské mřížce lze konstatovat, že rozdíly v hodnocení vedoucího 1.0 a jeho týmu 1.1 jsou velmi malé a obě strany vnímají styl řízení vedoucího podobně.

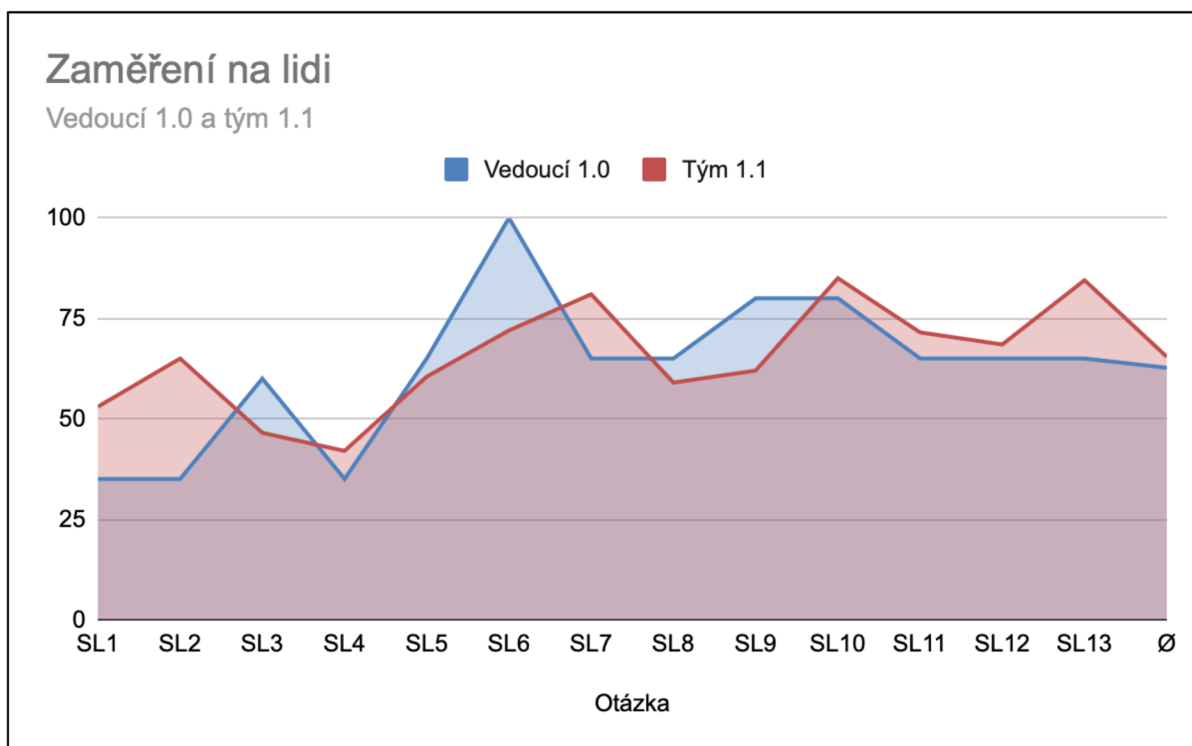
Dle výsledků dotazníkového šetření nelze přesně určit styl řízení vedoucího, protože se nenachází v žádném krajním kvadrantu, ale je možné říct, že se nachází v kvadrantu týmového a demokratického stylu, to znamená, že vedoucí 1.0 je velmi zaměřený na výkon, splnění úkolu a zároveň má i větší zájem o lidi a jejich potřeby.

Na výsledku je zajímavá skutečnost, že podřízení vedoucího 1.0 ho hodnotí pozitivněji v obou aspektech výzkumu, což může znamenat, že vedoucí má na svoje podřízené pozitivnější vliv, než si připouští.

Detailnějším prozkoumáním odpovědí respondentů se dá odvodit, v jakých oblastech se vedoucí a tým spíše shodují a v čem se naopak náhled na styl řízení spíše odlišují. V grafu 4, který znázorňuje zaměření na lidi, se dá pozorovat, že podřízení vedoucího hodnotí ve většině otázkách pozitivněji, než se hodnotí vedoucí sám. Významněji se rozcházejí pouze v jedné otázce, kde se vedoucí odhodnotil výrazně lépe, než ho ohodnotili podřízení, naopak ve třech otázkách hodnotili podřízení vedoucího výrazně lépe.

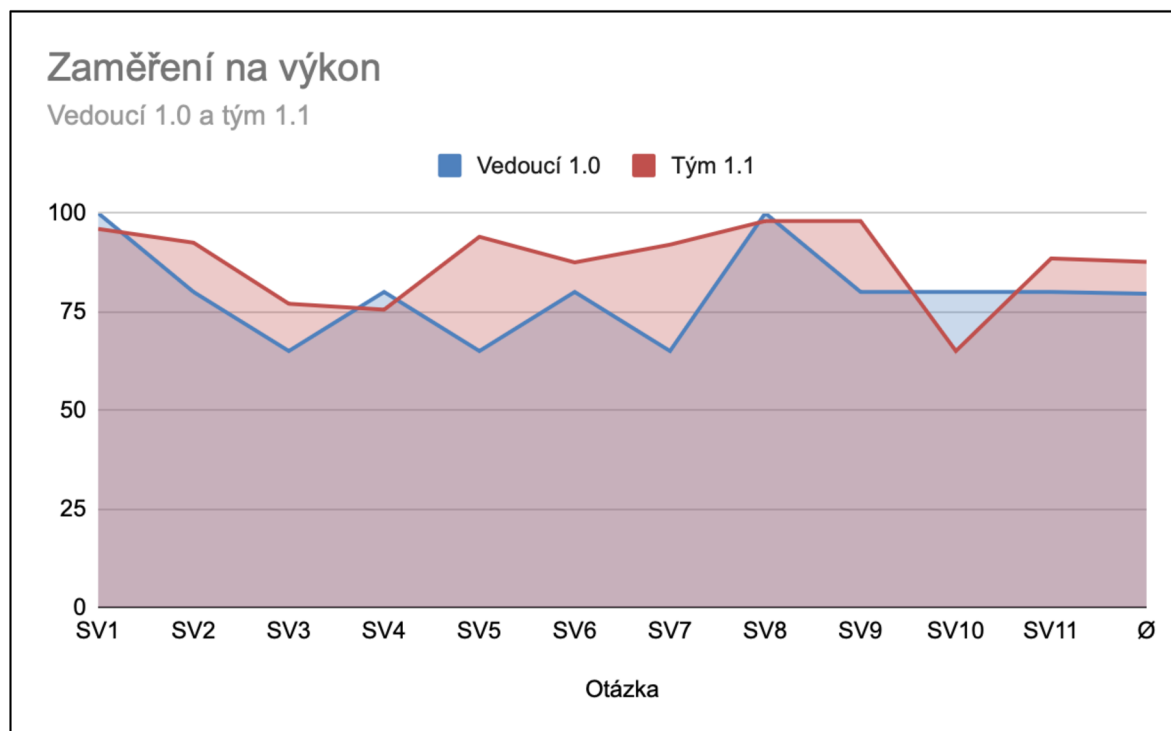
V grafu 5, který znázorňuje zaměření na výkon či cíle, se dá pozorovat, že tým hodnotí vedoucího ve většině otázkách lépe, ve třech výrazně lépe a v jedné naopak spíše hůře.

Graf 4 Zaměření na lidi – vedoucí 1.0 a tým 1.1



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Zaměření na výkon – vedoucí 1.0 a tým 1.1



Zdroj: vlastní zpracování

#### 6.1.4 Zhodnocení výzkumu vedoucího 1.0 a týmu 1.1

Analýzou odpovědí na jednotlivé otázky se dá konstatovat, že vedoucí klade velký důraz na splnění cílů, v čemž se shoduje s názorem svého týmu, kde 8 z 10 respondentů uvedlo stejnou odpověď jako vedoucí. Při zadávání úkolů nebere vedoucí na názory svých podřízených příliš ohled, úkoly tedy spíše zadává, než aby je konzultoval se svými podřízenými. Na druhou stranu 6 z 10 podřízených v tomto směru hodnotí vedoucího lépe, to může být ovlivněno strukturou a různorodostí týmu, který není zaměřený na jednu oblast, ale členové týmu pokrývají všechny oblasti (procesy) společnosti, v takovém případě může docházet k tomu, že k určité části týmu se chová spíše direktivně a k části týmu může přistupovat jinak. Tento fakt ovlivňují i typy úkolů, které se musejí v oddělení splnit, některé mohou být stanoveny z vnějšku (zahraniční vedení), nebo jsou technicky náročné a je nutné cíle a jejich řešení konzultovat a nelze je vyřešit direktivně. Osobním problémům a potřebám svých podřízených vedoucí nepřikládá velkou váhu, s čímž souhlasí pouze 2 z 10 podřízených, naopak 8 z 10 podřízených v tomto směru hodnotí vedoucího pozitivně a vnímají, že vedoucí klade větší až velký ohled na potřeby svých podřízených, těžko odvodit, proč tomu tak je, ale jednou z možných příčin může např. být, že vedoucí si snaží udržovat určitou image, ale

individuálně je schopný potřeby lidí zohledňovat. Úkoly vedoucí zadává adresně s termínem plnění a určenou odpovědnou osobou, 5 respondentů uvedlo, že jim zadává i termíny dílčích plnění, to může být dáno složitostí, náročností nebo důležitostí daného úkolu, případně jeho komplexností, kdy si vedoucí chce udržet nad průběhem plnění úkolu kontrolu.

Na plnění dílčích cílů a norem má vedoucí velký zájem, podřízeným důvěřuje a kontroluje pouze důležité dílčí úkoly a termíny plnění, v tomto se shoduje s názorem svých podřízených, kdy pouze 3 z 10 podřízených uvedlo, že důvěřuje málo a kontroluje většinu dílčích úkolů. To znamená, že vedoucí přistupuje ke svým podřízeným individuálně, buď na základě důležitosti úkolu, který by mohl ovlivnit plnění hlavního úkolu, nebo proto, že někteří jednotlivci potřebují jiný styl vedení než ostatní.

Argumenty podřízených, které ovlivnily nesplnění úkolu, vedoucí častěji uznává, což v průzkumu potvrdilo pouze 5 z 10 podřízených, 1 podřízený uvedl, že vedoucí nikdy neuznává argumenty, proč nebyl úkol splněný. To může být opět ovlivněno individuální úlohou člena týmu, jehož nesplněné úkoly mohou zásadně ovlivnit zbytek členů týmu nebo splnění hlavního cíle. Dalším možným faktorem může být rozdílný pohled vedoucího a člena týmu na to, co je argument a co pouhá výmluva.

Vedoucí dále uvedl, že se rozhoduje samostatně a spíše rád, za rizika rozhoduje rychle, samostatně a svoje rozhodnutí týmu vysvětluje, odpovědi týmu jeho názoru dávají za pravdu a ve směru rozhodování hodnotí vedoucího kladněji, než se ohodnotil sám. Při rozhodování, pokud je to potřeba, vedoucí vyžaduje schválení od přímého nadřízeného, ale schválení od týmu nepotřebuje, vedoucí vnímá, že je plně odpovědný za plnění cílů svého týmu. Tým mu ve všech aspektech rozhodování dává za pravdu, pouze 3 členové týmu uvedli, že do rozhodování zapojuje kolektiv, což může být opět způsobeno typem úkolů, kteří mají někteří členové týmu na starost. Vedoucí zároveň počítá s tím, že členové týmu se cítí maximálně odpovědní za splnění úkolu, to může vyplývat z toho, že většina členů týmu jsou zároveň také vedoucí svých oddělení a očekává od nich stejný přístup při plnění úkolu, jaký má on sám. S tím souhlasí většina týmu a pouze 2 členové týmu uvedli, že může počítat s menší či malou spoluúčastí na odpovědnosti.

Konflikty vedoucí řeší jen v případě, že jsou důležité a v takovém případě je řeší bez oddalování. Řeší je samostatně za částečné účasti kolektivu, to znamená, že se nebojí konflikt vyřešit sám, ale dává týmu určitý prostor, aby si vyřešil problémy sám nebo aby sami členové týmu navrhli řešení daného konfliktu. Zde dávají členové týmu vedoucímu za pravdu a hodnotí ho výrazně lépe, než se hodnotí sám, 3 členové týmu uvedli, že se vedoucí

řešení konfliktů nevyhýbá a řeší je a 7 členů uvedlo, že se konfliktů nebojí a řeší je rychle, se způsobem řeší konfliktů jsou s vedoucím ve shodě.

Vedoucí má dle svých podřízených u týmu velký až maximální respekt, v tomto aspektu to vnímají podřízení lépe, než se vnímá sám vedoucí. Příčinou tak vysokého hodnocení v této oblasti může souviset s faktem, že tým vnímá pozitivně schopnost vedoucího přebírat velkou odpovědnost, že velmi dobře a rád zvládá krizové situace a považují ho za maximálně kompetentního pro zastávanou funkci.

Hmotná zainteresovanost je pro vedoucího důležitá a přikládá jí velký význam, stejně tak přikládá velký význam sociálním stimulům, jako je např. pochvala. Členové týmu se v obou těchto otázkách vyjádřili obdobně. Hmotná zainteresovanost nemusí vycházet pouze z odměn a prémie, ale i z obecně nastavených finančních podmínek a benefitů, které mohou být vůči konkurenci na trhu práce nastaveny příznivěji, případně vyšší význam může vycházet z vyššího ohodnocení podřízených, kteří jsou zároveň vedoucími pracovníky.

Vedoucí uvedl, že podporuje iniciativu a tvořit svého týmu, 2 členové týmu ohodnotili tento přístup stejně, 6 členů odpovědělo, že iniciativu a tvořivost podporuje hodně a 2 členové týmu uvedli, že podpora a tvořivost je pro vedoucího zcela zásadní věc. Prakticky to může fungovat tak, že přestože při zadávání úkolů působí vedoucí spíše direktivně, tak od týmu očekává vlastní iniciativu a vlastní způsoby řešení problémů – tedy podřízeným říká, jaký výsledek a kdy očekává, ale už jim neříká, jakým způsobem toho mají docílit, to je v kompetenci podřízených, proto jim poskytuje větší volnost v rozhodování, podporuje jejich profesní růst a více využívá jejich kompetencí a vzdělání při řešení problémů a úkolů. Vedoucí pak může očekávat ochotu podřízených se rozvíjet, zvyšovat si kvalifikaci a může očekávat větší loajalitu svého týmu vůči němu i společnosti. Loajalita týmu je vyšší, než očekává vedoucí, protože 5 členů týmu odpovědělo, že vedoucí může očekávat velkou až maximální loajalitu.

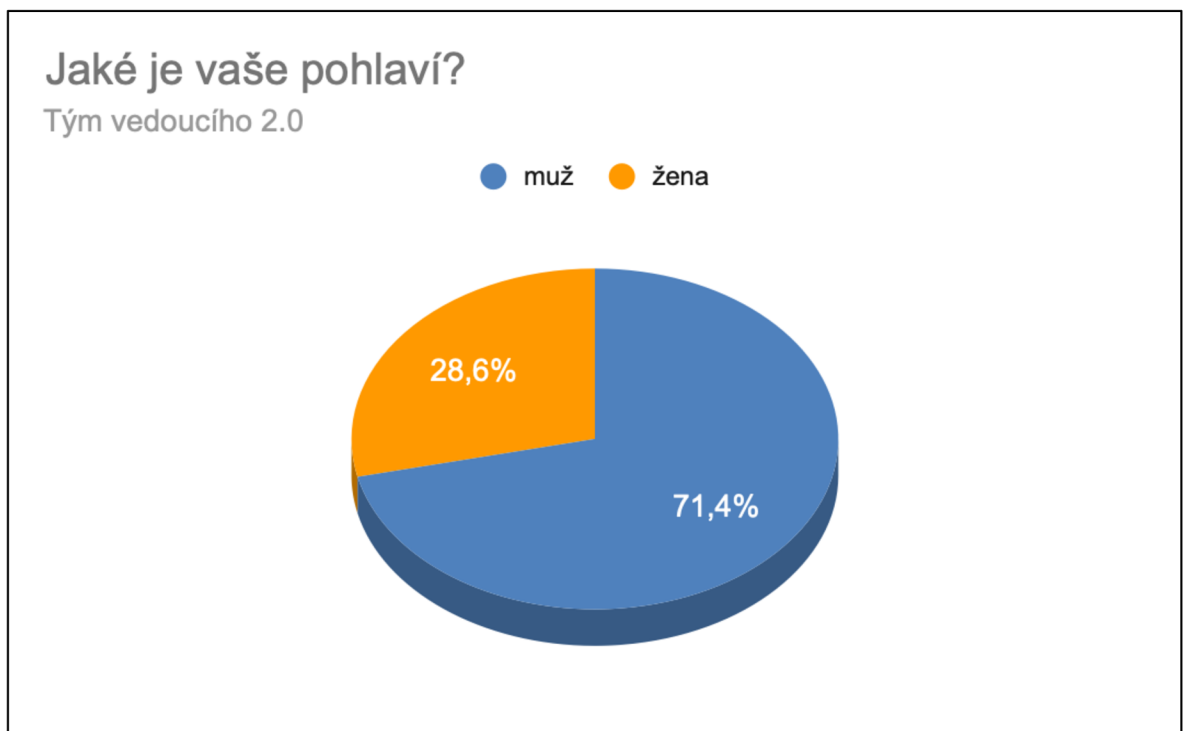
Přestože je vedoucí zaměřený více na výkon než na lidi, má u svého týmu velký respekt, uznávají jeho kompetence, tým je loajální a vedoucí pracuje na profesním rozvoji svých podřízených, využívá jejich kompetence, iniciativu a tvořivost. Prostředím pro zlepšení ve fungování týmu může být větší zapojení podřízených do rozhodování o stanovení cílů a brát větší ohled na argumenty, které vedly k nesplnění cíle a společně hledat možná řešení problémů, které při plnění úkolů objektivně nastaly.

## 6.2 Vedoucí pracovník 2.0 a jeho tým 2.1

Do týmu 2.1 patří vedoucí oddělení 2.0, který je na 3. stupni řízení a jeho 7 podřízených pracovníků. Oddělení je kompletně zodpovědné za výrobu části produktů společnosti, pod oddělení spadají následující procesy – výroba, kvalita, materiálové toky, dodávky zákazníkovi, zlepšování a údržba, ostatní oddělení spadající pod vedoucího 1.0 fungují na principu štábu, který oddělení poskytuje potřebnou podporu, ale vedoucí oddělení tyto štáby neřídí.

Dotazníkové šetření tedy zkoumalo pohled na vedení a řízení vedoucího oddělení na 3. stupni řízení a pohled jeho podřízených, kdy někteří jsou vedoucími pracovníky a někteří výkonnými. Na začátku dotazníku byly položeny tři zjišťující otázky (graf 6-8), které určily jejich pohlaví, věk a vzdělání.

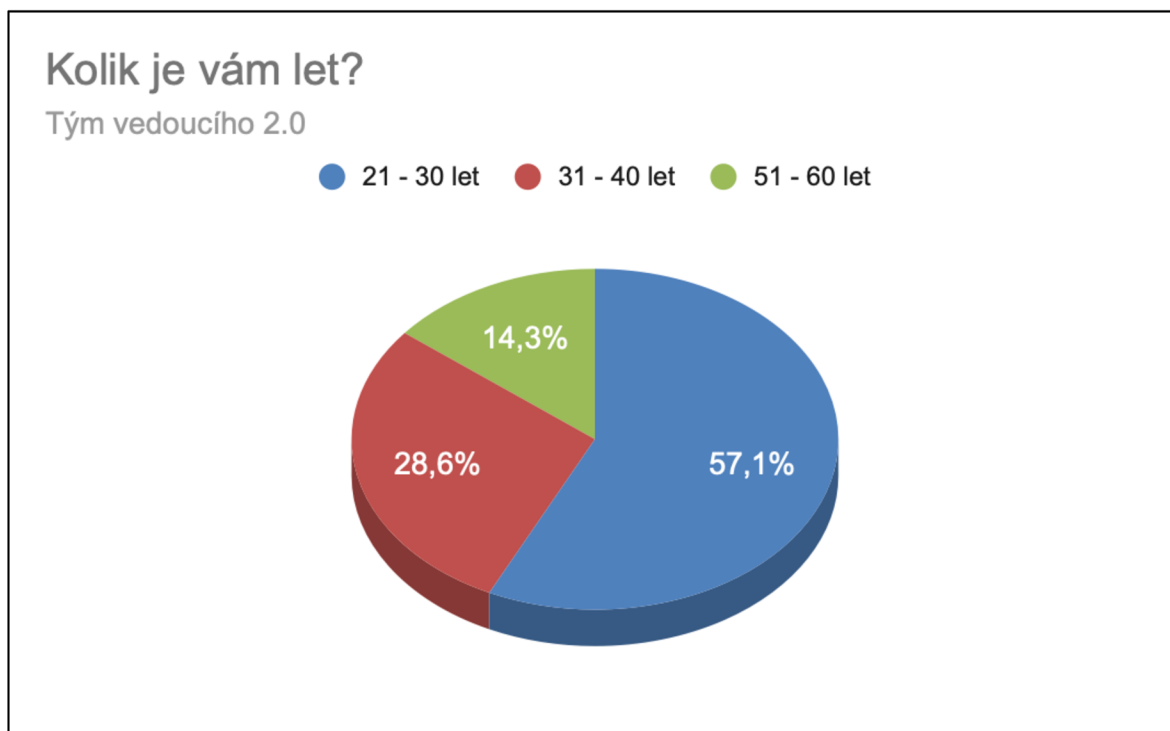
Graf 6 Pohlaví – tým 2.1



Zdroj: vlastní zpracování

V týmu 2.1 je celkem 5 mužů a 2 ženy.

Graf 7 Věk – tým 2.1



Zdroj: vlastní zpracování

V týmu 2.1 jsou celkem 4 zaměstnanci ve věku 21-30 let, 2 zaměstnanci ve věku 31-40 let a 1 zaměstnanec ve věku 51-60 let.

Graf 8 Vzdělání – tým 2.1



Zdroj: vlastní zpracování



Z výzkumu vyplynulo, že oproti týmu 1.0 není tak různorodé a v průměru je na nižší úrovni. Nejpočetnější skupinou jsem lidé se středním odborným vzděláním, kterých je dohromady 5. Jeden člověk má vysokoškolské humanitní vzdělání a 1 člověk má střední odborné vzdělání s výučním listem.

### 6.2.1 Sebehodnocení vedoucího 2.0

V tabulce 16 jsou zaznamenané odpovědi, ve kterých vedoucí 2.0 hodnotil sám sebe z pohledu zájmu o lidi. Výsledný průměr ze všech položených otázek zaměřených na lidi je 87,7 (osa X).

Tabulka 16 Zájem o lidi – sebehodnocení vedoucího 2.0

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13	$\Sigma$	$\emptyset$
Odpověď	100	100	80	80	80	80	100	80	100	100	80	80	80	1140	87,7

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 17 jsou zaznamenané odpovědi, ve kterých vedoucí 2.0 hodnotil sám sebe z pohledu zájmu o výkon. Výsledný průměr ze všech položených otázek zaměřených na výkon je 82,7 (osa Y).

Tabulka 17 Zájem o výkon – sebehodnocení vedoucího 2.0

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	$\Sigma$	$\emptyset$
Odpověď	100	100	80	65	100	80	80	80	80	65	80	910	82,7

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.2.2 Hodnocení týmu 2.1 (tým hodnotil vedoucího)

V tabulce 18 jsou zaznamenané odpovědi týmu 2.1, které zhodnotily zájem vedoucího 2.0 o lidi. Nejprve byly sečteny počty odpovědí na jednotlivé otázky od všech respondentů, které byly následně převedeny na hodnoty odpovědí (0-100), poté byl spočítán průměr pro každou odpověď a na závěr byl spočítán průměr ze všech odpovědí, který činí 91,4 (osa X).

Tabulka 18 Zájem o lidi – hodnocení týmu 2.1

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13
Odpověď													
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4	0	0	2	5	2	0	0	2	0	1	1	0	0
5	2	1	1	0	1	2	2	2	4	4	3	4	3
6	5	6	4	2	4	5	5	2	3	2	3	3	4
Σ odpovědí	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Hodnota odpovědí													
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	0	0	0	0	0	0	35	0	0	0	0	0
65	0	0	130	325	130	0	0	130	0	65	65	0	0
80	160	80	80	0	80	160	160	160	320	320	240	320	240
100	500	600	400	200	400	500	500	200	300	200	300	300	400
Σ hodnota	660	680	610	525	610	660	660	525	620	585	605	620	640
Ø hodnota	94,3	97,1	87,1	75,0	87,1	94,3	94,3	75,0	88,6	83,6	86,4	88,6	91,4

Σ týmu	1142,9
Ø týmu	87,9

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 19 jsou zaznamenané odpovědi týmu 2.1, které zhodnotily zájem vedoucího 2.0 o výkon. Nejprve byly sečteny počty odpovědí na jednotlivé otázky od všech respondentů, které byly následně převedeny na hodnoty odpovědí (0-100), poté byl spočítán průměr pro každou odpověď a na závěr byl spočítán průměr ze všech odpovědí, který činí 89,5 (osa Y).

Tabulka 19 Zájem o výkon – hodnocení týmu 2.1

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11
Odpověď											
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	1	5	0	0	1	0	0	2	0
5	0	1	2	0	1	6	1	0	1	4	2
6	7	6	2	2	6	1	5	7	6	1	5
$\Sigma$ odpovědí	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Hodnota odpovědí											
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0
65	0	0	65	325	0	0	65	0	0	130	0
80	0	80	160	0	80	480	80	0	80	320	160
100	700	600	200	200	600	100	500	700	600	100	500
$\Sigma$ hodnota	700	680	495	525	680	580	645	700	680	550	660
$\emptyset$ hodnota	100,0	97,1	70,7	75,0	97,1	82,9	92,1	100,0	97,1	78,6	94,3

$\Sigma$ týmu	985
$\emptyset$ týmu	89,5

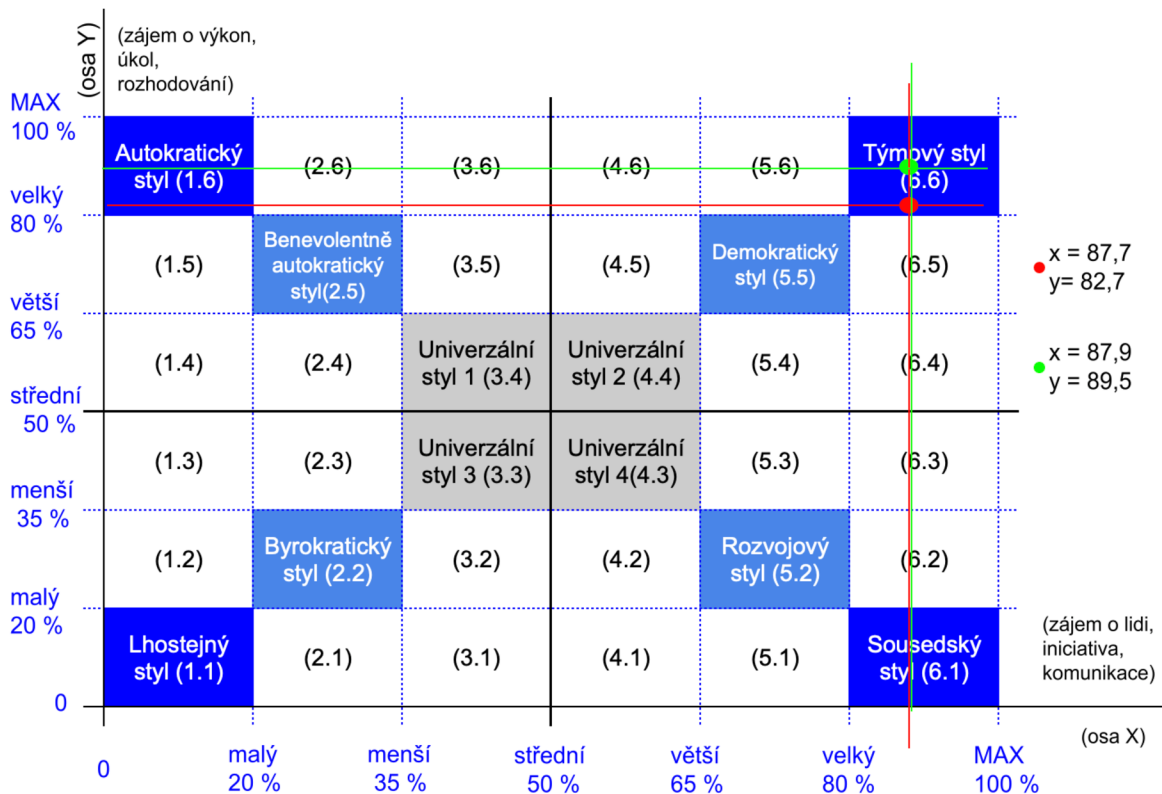
Zdroj: vlastní zpracování

### 6.2.3 Porovnání hodnocení vedoucího 2.0 sebou samým a jeho týmem 2.1

Hodnocení vedoucího v manažerské mřížce

Hodnocení podřízených v manažerské mřížce

Obrázek 20 Styl vedení a řízení vedoucího 2.0 a týmu 2.1



Zdroj: vlastní zpracování

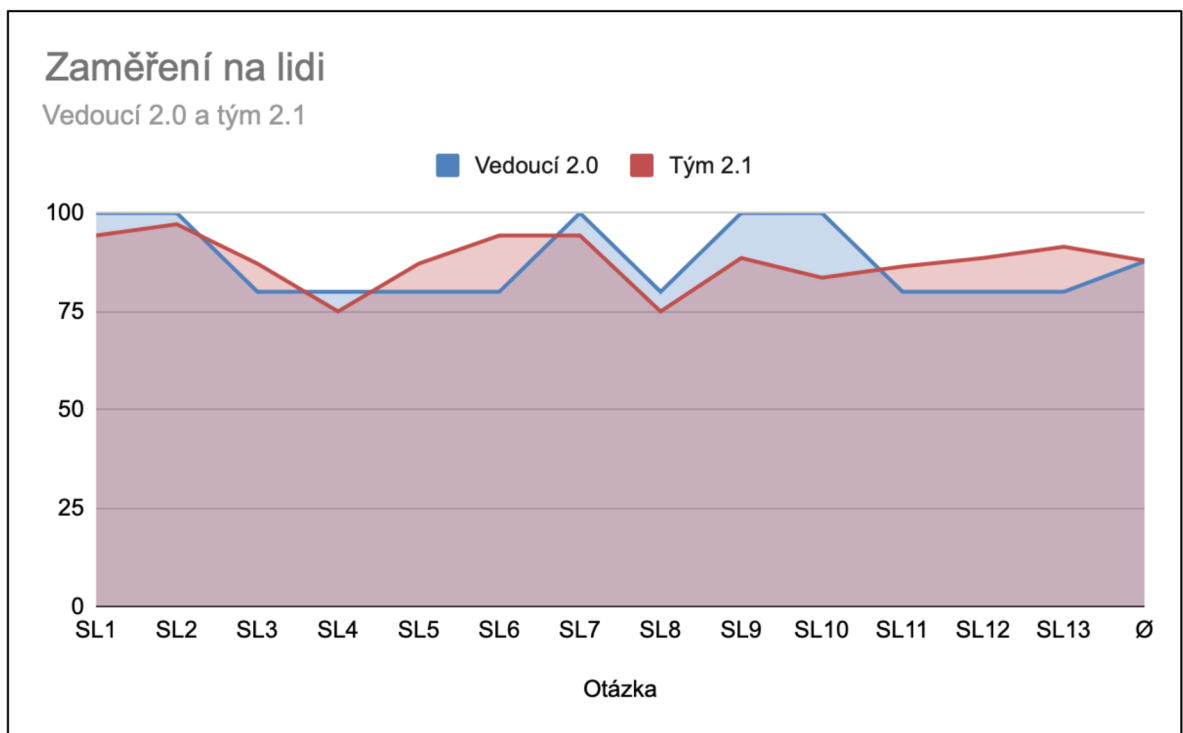
Na základě výsledku hodnocení, který je vidět na obrázku 20 výše a je znázorněn pomocí 2 průsečíků v manažerské mřížce lze konstatovat, že rozdíly v hodnocení vedoucího a jeho týmu jsou zanedbatelné a jak vedoucí, tak jeho tým, vnímají styl řízení vedoucího prakticky stejně.

Dle výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že vedoucí 2.0 přirozeně praktikuje týmový styl řízení, protože výsledný průsečík z hodnocení obou stran se nachází v kvadrantu 6.6. To znamená, že vedoucí je téměř maximálně zaměřený na výkon a zároveň má velký, až maximální, zájem o lidi.

Na výsledku je zajímavá skutečnost, podřízení hodnotí svého vedoucího prakticky totožně, pouze v zaměření na výkon hodnotí svého vedoucího vyšší bodovou hodnotou, ale rozdíl je zanedbatelný. Z toho plyne, že vedoucí působí na lidi direktivněji, než si připouští.

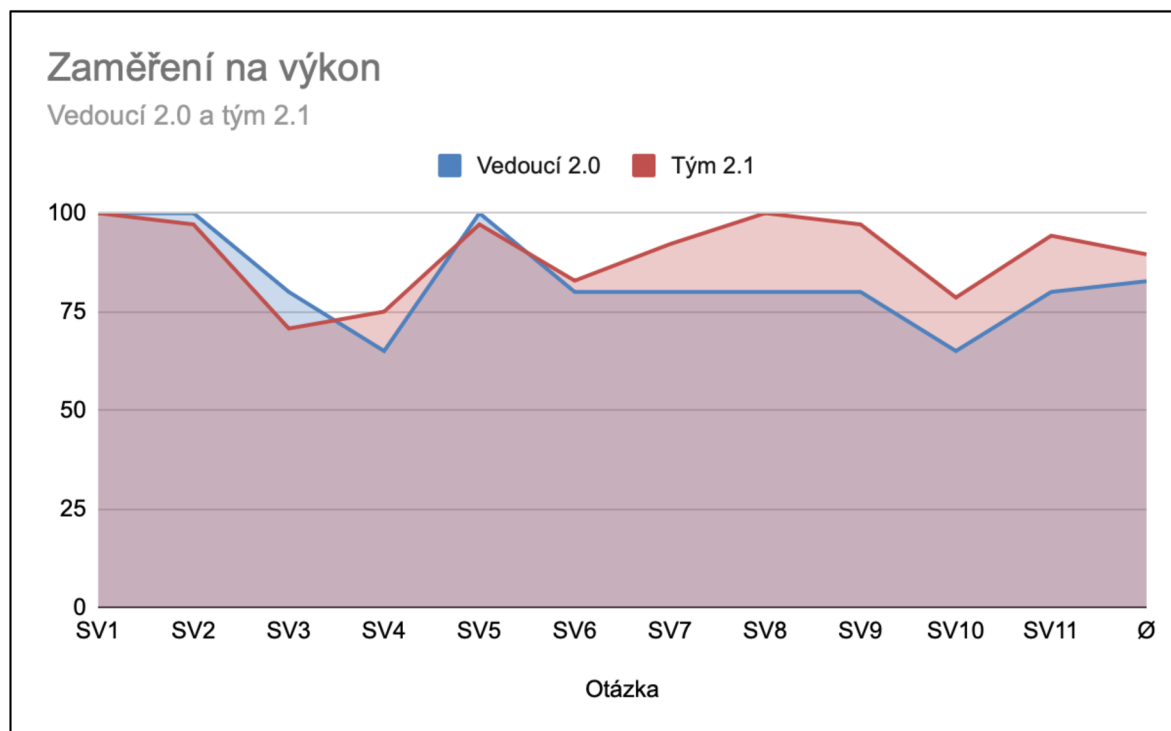
Detailnějším prozkoumáním odpovědí respondentů budou vyhodnoceny rozdíly v jednotlivých oblastech výzkumu konkrétního vedoucího. V grafu 9 je možné pozorovat, že v zaměření na lidi jsou obě strany téměř ve shodě, jen ve 2 otázkách se vedoucí zhodnotil výrazně lépe než jeho podřízení. V zaměření na výkon v grafu 10 je patrné, že tým vnímá direktivnost vedoucího více, než si vedoucí připouští.

Graf 9 Zaměření na lidi – vedoucí 2.0 a tým 2.1



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Zaměření na výkon – vedoucí 2.0 a tým 2.1



Zdroj: vlastní zpracování

#### 6.2.4 Zhodnocení výzkumu vedoucího 2.0 a týmu 2.1

Analýzou jednotlivých odpovědí lze dojít k názoru, že vedoucí projevuje téměř maximální zájem o splnění cíle s čímž souhlasí všichni členové jeho týmu. Vedoucí se při stanovování cílů opírá o názory svých podřízených, diskutuje s nimi, do stanovování cílů je zapojuje, zároveň při tom bere ohled na osobní problémy a potřeby členů svého týmu. Názor vedoucího je ve shodě s členy týmu, kdy pouze 2 ze 7 respondentů uvedlo, že zájem vedoucího o názor je velký, zbylých 5 respondentů uvedlo, že zájem vedoucího je maximální a v oblasti braní ohledu na potřeby a osobní problémy pouze 1 ze 7 respondentů uvedl, že vedoucí bere velký ohled, ostatních 6 respondentů uvedlo, že vedoucí bere maximální ohled na potřeby členů svého týmu při stanovování úkolu. Přístup vedoucího k zadávání úkolů může vést k vyšší ochotě lidí zadané úkoly plnit, protože angažovanost lidí vede k větší vnitřní motivaci plnit úkoly.

Maximální zájem vedoucí projevuje i v oblasti plnění norem a dílčích cílů, členové týmu s tím souhlasí, 6 ze 7 respondentů uvedlo, že zájem vedoucího o plnění norem je maximální a pouze 1 respondent uvedl, že zájem vedoucího je velký. Vedoucí uvedl, že členům týmu důvěřuje a kontroluje pouze termíny plnění, ovšem zde se názory členů týmu

na vedoucího rozcházejí, protože 2 respondenti uvedli, že důvěra vedoucího je vysoká a kontroluje pouze konečný výsledek, 2 respondenti jsou s názorem vedoucího ve shodě, 2 respondenti uvedli, že jim důvěřuje a kontroluje pouze důležité dílčí úkoly a termíny a 1 respondent uvedl, že mu vedoucí důvěřuje málo a kontroluje většinu jeho dílčích úkolů. Vyšší rozptyl může být dán individuálním přístupem k jednotlivým členům týmů, které může být ovlivněn jejich zkušenostmi, kompetencemi, ale i zastávanou funkcí člena týmu a tím i potřebou kontrolovat odchýlení se od standardu a včasného sjednání okamžité nápravy, aby nedošlo k ohrožení hlavního cíle. Individuální jednání vedoucího je v pořádku, protože stav, kdy jsou všichni členové týmu na stejné úrovni je stavem ideálním a práce vedoucího spočívá v tom, že se snaží svého podřízeného posouvat do stavu, kdy nebude nutné přikazovat a kontrolovat, ale bude moci podřízeného řídit pomocí delegování, na této úrovni je už kontrola nižší a vedoucí místo kontroly používá spíše hodnocení.

Vedoucí uvedl, že často uznává argumenty podřízených, proč nemohli úkol splnit, 4 ze 7 respondentů pak uvedlo, že jejich vedoucí argumenty uznává vždy, 1 je s vedoucím ve shodě a 2 respondenti uvedli, že vedoucí uznává argumenty častěji. V tomto bodě je nejdůležitější úlohou vedoucího rozlišit argument od výmluvy a u členů týmu je důležité schopnost si argumenty dobře připravit a umět si je obhájit.

Vedoucí dále uvedl, že se rozhoduje samostatně a rád, za rizika se rozhoduje rychle, avšak do rozhodování zapojuje kolektiv. Podřízení souhlasí s tím, že jsou při rozhodování za rizika do rozhodnutí zapojení a vedoucí s nimi rozhodnutí projednává, ale v otázce samostatnosti rozhodování se s vedoucím v názoru částečně rozchází. 6 respondentů uvedlo, že se rozhoduje samostatně spíše rád, rád anebo se rozhoduje pouze samostatně, ovšem 2 respondenti uvedli, že vedoucí se rozhoduje spíše nerad. Nalezení příčiny této odchylky je bez kvalitativní analýzy obtížné, protože nekoreluje s výsledky průzkumu ani s odpověďmi na ostatní otázky. Dá se pouze odhadovat, že možná příčina může spočívat v tom, že některé pozice členů týmu jsou velmi technicky náročné a vedoucí nechává v technicky náročných otázkách rozhodnutí na členech týmu, kteří mají dostatečnou kompetenci v dané problematice, což mohou někteří členové týmu hodnotit tak, že se vedoucí rozhoduje nerad. Další možnost může souviset s tím, že 5 ze 7 členů (včetně obou, kteří uvedli, že se vedoucí rozhoduje spíše nerad) uvedlo, že vedoucí vyžaduje schválení od přímého nadřízeného i kolektivu, to v praxi může na některé jednotlivce působit tak, že se vedoucí rozhoduje nerad. Vzhledem k tomu, že vedoucí plně uznává spoluúčasť na odpovědnosti, to samé očekává od svých podřízených a tým je s tímto hodnocením ve shodě, proto lze usuzovat, že druhá

možnost je spíše nepravděpodobná a pravděpodobnější je první možnost, tedy vedoucí přenechává některá rozhodnutí na konkrétních členech týmu, kteří ovšem nemusí mít touhu rozhodnutí dělat, a tak to vnímají negativně.

Řešení konfliktů se vedoucí nebojí a řeší je rychle. Do řešení konfliktů zapojuje kolektiv, ale nechává si poslední slovo. To v praxi může fungovat tak, že vedoucí vyslechne obě strany konfliktu a finální rozhodnutí je na něm. V otázce řešení konfliktů je vedoucí se svým týmem ve shodě.

Vedoucí si myslí, že má u svých podřízených respekt a ti mu dávají za pravdu. 1 respondent uvedl, že vedoucí má větší respekt, 1 uvedl, že má velký respekt, 5 respondentů uvedlo, že má maximální respekt. Zde tedy členové týmu hodnotí svého podřízeného pozitivněji, než se ohodnotil on sám. Velký respekt může souviset s tím, že členové týmu vnímají svého vedoucího jako člověka, který dobře a rád řeší krizové situace, nebojí se přebrat odpovědnost a považují ho za maximálně kompetentního pro zastávanou funkci.

Hmotné zainteresovanosti přikládá vedoucí pouze větší význam, 4 členové týmu uvedli, že vedoucí hmotné zainteresovanosti přikládá velký význam, 1 uvedl, že maximální význam, 1 byl s vedoucím ve shodě. Morálním a sociálním stimulům, jako je například pochvala, přikládá vedoucí maximální význam, tým to vidí stejně, 4 členové týmu uvedli, že morálním a sociálním stimulům přikládá velký význam a 3 členové týmu uvedli, že tomu přikládá maximální význam. Tato oblast je významným faktorem v motivaci lidí plnit svoje úkoly, bez finanční motivace nemá pracovník touhu dosáhnout maximálního splnění úkolu, protože není schopný naplnit svoje základní potřeby, bez morálních a sociálních stimulů nemá pracovník motivaci se rozvíjet a seberealizovat se.

Podpora iniciativy a tvořivosti je pro vedoucího zcela zásadní věc, vedoucí také maximálně podporuje profesní růst členů týmu a snaží se maximálně využívat kompetence a vzdělání svých podřízených, to ve spojení se snahou členy týmu zapojit do rozhodování, poskytnutým velkým prostorem pro uplatnění vlastních nápadů a řešení, dobrými finančními i sociálními stimuly, dělá z podřízených velmi loajální zaměstnance, kteří se nebojí přebírat iniciativu a nést odpovědnost za svěřené úkoly.

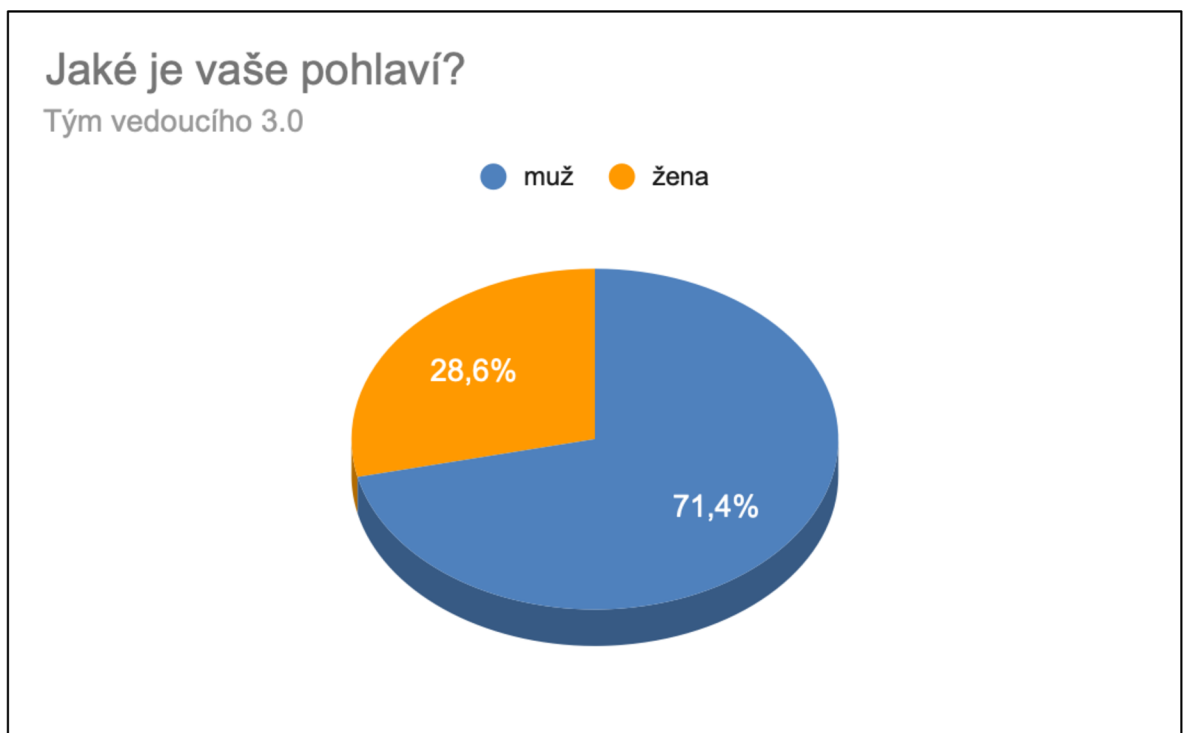


### 6.3 Vedoucí pracovník 3.0 a jeho tým 3.1

Do týmu 3.1 patří vedoucí oddělení 3.0, který je na 3. stupni řízení a jeho 7 podřízených pracovníků. Oddělení je kompletně zodpovědné za řízení kvality v divizi vedoucího 1.0, za nastavování procesů, koordinaci činností s liniovými vedoucími, komunikaci se zákazníky a dodavateli, aj.

Dotazníkové šetření tedy zkoumalo pohled na styl vedení a řízení vedoucího na 3. stupni řízení a pohled jeho podřízených na svého vedoucího. Na začátku dotazníku byly položeny tři zjišťující otázky (graf 11-13), které určily jejich pohlaví, věk a vzdělání.

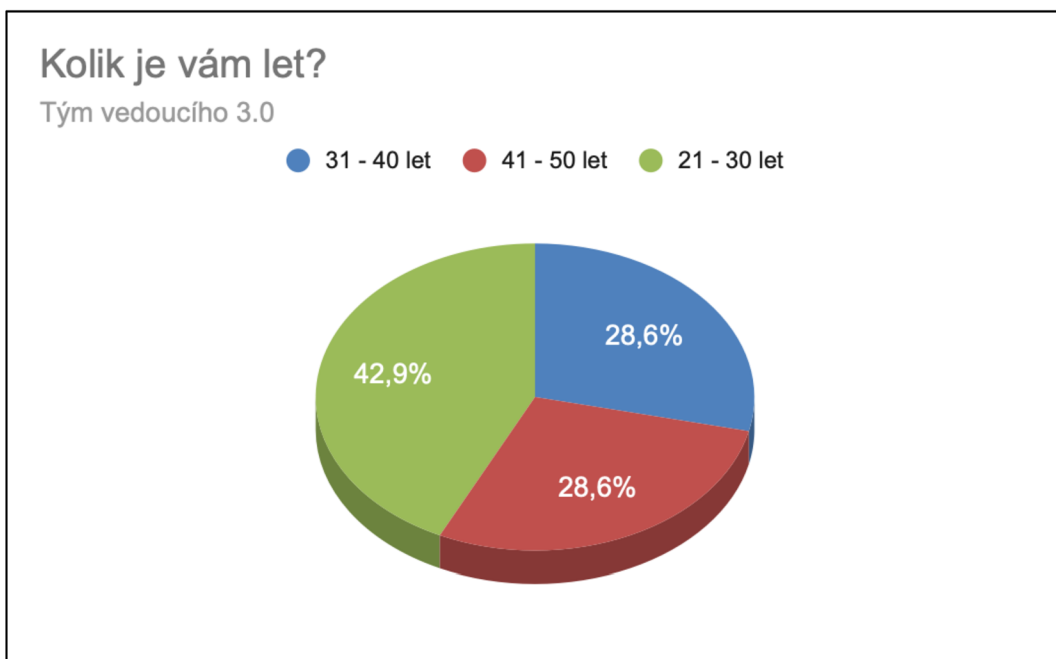
Graf 11 Pohlaví – tým 3.1



Zdroj: vlastní zpracování

V týmu 3.1 je celkem 5 mužů a 2 ženy.

Graf 12 Věk – tým 3.1



Zdroj: vlastní zpracování

V týmu 3.1 jsou celkem 3 zaměstnanci ve věku 21-30 let, 2 zaměstnanci ve věku 31-40 let a 2 zaměstnanci ve věku 41-50 let.

Graf 13 Vzdělání – tým 3.1



Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, že vzdělání na nižším stupni v hierarchii firmy je na nižší úrovni, než u týmu vedoucího 1.0, kde bylo více vysokoškolsky vzdělaných lidí. Naopak oproti týmu 2.0 se zde nenachází žádný zaměstnanec s nižším vzděláním, než je středoškolské s maturitou. Celkem 4 lidé mají středoškolské vzdělání s maturitou, 2 lidé mají vysokoškolské technické vzdělání a 1 člověk má vysokoškolské ekonomické vzdělání.

### 6.3.1 Sebehodnocení vedoucího 3.0

V tabulce 20 jsou zaznamenané odpovědi, ve kterých vedoucí 3.0 hodnotil sám sebe z pohledu zájmu o lidi. Výsledný průměr ze všech položených otázek zaměřených na lidi je 68,5 (osa X).

Tabulka 20 Zájem o lidi – sebehodnocení vedoucího 3.0

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13	Σ	Ø
Odpověď	65	65	80	80	65	65	35	80	65	65	65	80	80	890	68,5

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 21 jsou zaznamenané odpovědi, ve kterých vedoucí 3.0 hodnotil sám sebe z pohledu zájmu o výkon a cíle. Výsledný průměr ze všech položených otázek zaměřených na výkon je 66,8 (osa Y).

Tabulka 21 Zájem o výkon – sebehodnocení vedoucího 3.0

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	Σ	Ø
Odpověď	65	65	80	65	65	100	65	65	65	65	35	735	66,8

Zdroj: vlastní zpracování

### 6.3.2 Hodnocení týmu 3.1 (tým hodnotil vedoucího)

V tabulce 22 jsou zaznamenané odpovědi týmu 3.1, kterého zhodnotili zájem vedoucího 3.0 o lidi. Nejprve byly sečteno počty odpovědí na jednotlivé otázky od všech respondentů, které byly následně převedeny na hodnoty odpovědí (0-100), poté byl spočítán průměr pro každou odpověď a na závěr byl spočítán průměr ze všech odpovědí, který činí 79,6 (osa X).

Tabulka 22 Zájem o lidi – hodnocení týmu 3.1

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13
Odpověď													
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	1	0	3	2	0	0	0	0	1	0	0	0
4	1	2	1	2	3	1	2	3	3	0	0	0	1
5	5	2	3	1	0	4	3	2	3	2	4	5	3
6	1	2	3	1	2	2	2	2	1	4	3	2	3
Σ odpovědí	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Hodnota odpovědí													
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	35	0	105	70	0	0	0	0	35	0	0	0
65	65	130	65	130	195	65	130	195	195	0	0	0	65
80	400	160	240	80	0	320	240	160	240	160	320	400	240
100	100	200	300	100	200	200	200	200	100	400	300	200	300
Σ hodnota	565	525	605	415	465	585	570	555	535	595	620	600	605
Ø hodnota	80,7	75,0	86,4	59,3	66,4	83,6	81,4	79,3	76,4	85,0	88,6	85,7	86,4

Σ týmu	1034,3
Ø týmu	79,6

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 23 jsou zaznamenané odpovědi týmu 3.1, které zhodnotily zájem vedoucího 3.0 o výkon. Nejprve byly sečteny počty odpovědi na jednotlivé otázky od všech respondentů, které byly následně převedeny na hodnoty odpovědí (0-100), poté byl spočítán průměr pro každou odpověď a na závěr byl spočítán průměr ze všech odpovědí, který činí 79,9 (osa Y).

Tabulka 23 Zájem o výkon – hodnocení týmu 3.1

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11
Odpověď											
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
4	0	1	2	2	0	4	0	0	1	2	1
5	4	5	3	5	6	3	3	1	3	3	4
6	3	1	0	0	1	0	4	6	3	0	2
$\Sigma$ odpovědí	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Hodnota odpovědí											
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	20	0	0	0	0	0	0	20	0
35	0	0	35	0	0	0	0	0	0	35	0
65	0	65	130	130	0	260	0	0	65	130	65
80	320	400	240	400	480	240	240	80	240	240	320
100	300	100	0	0	100	0	400	600	300	0	200
$\Sigma$ hodnota	620	565	425	530	580	500	640	680	605	425	585
$\emptyset$ hodnota	88,6	80,7	60,7	75,7	82,9	71,4	91,4	97,1	86,4	60,7	83,6

$\Sigma$ týmu	879,3
$\emptyset$ týmu	79,9

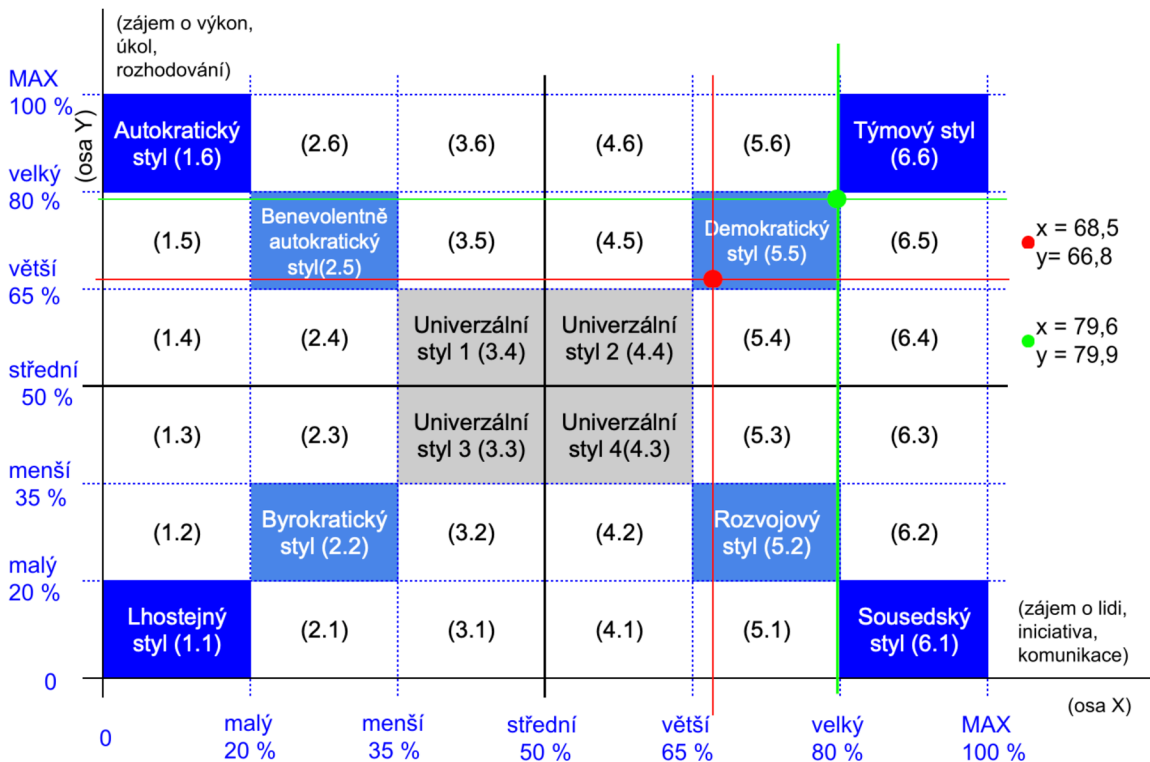
Zdroj: vlastní zpracování

### 6.3.3 Porovnání hodnocení vedoucího 3.0 sebou samým a jeho týmem 3.1

Hodnocení vedoucího v manažerské mřížce

Hodnocení podřízených v manažerské mřížce

Obrázek 21 Styl vedení a řízení vedoucího 3.0 a týmu 3.1



Zdroj: vlastní zpracování

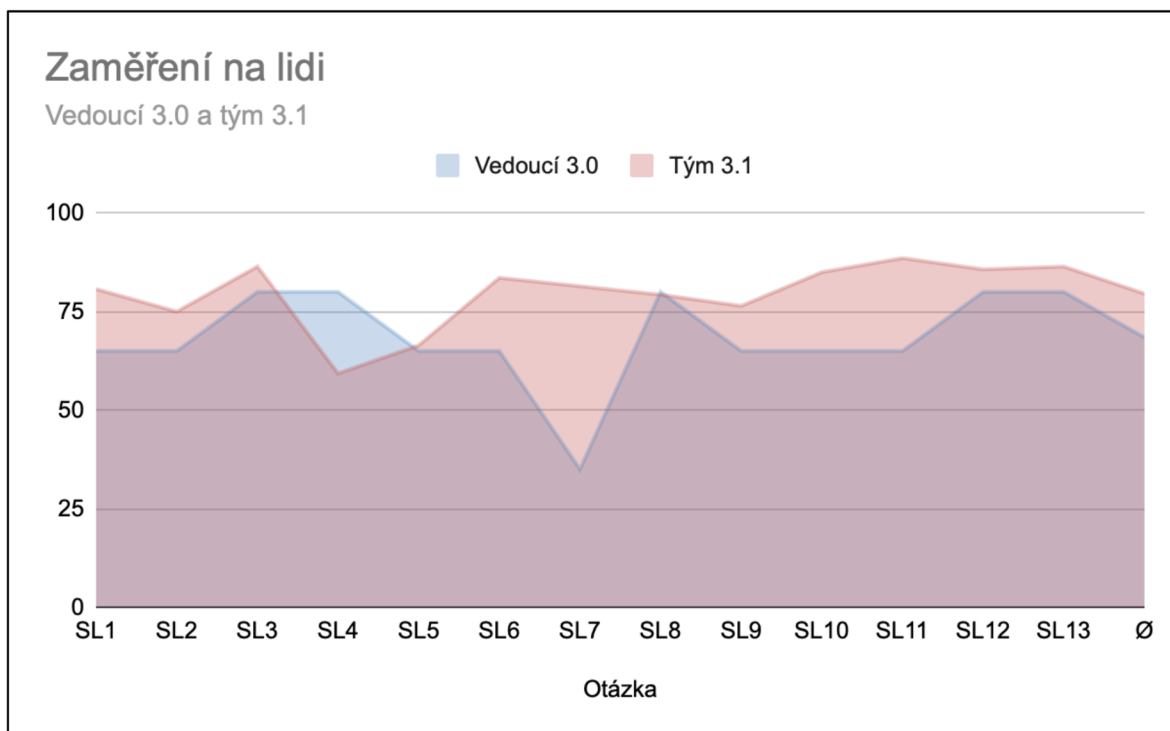
Na základě výsledku hodnocení, který je vidět na obrázku 21 výše a je znázorněný pomocí 2 průsečíků v manažerské mřížce, tak přestože výsledky se liší nejvíce ze všech tří zkoumaných skupin, lze konstatovat, že vedoucí i členové týmu vidí styl řízení vedoucího podobně, protože oba průsečíky se nachází ve stejném kvadrantu.

Dle výsledků dotazníkového šetření lze dále konstatovat, že vedoucí 3.0 přirozeně praktikuje demokratický styl řízení, protože výsledný průsečík z hodnocení obou stran se nachází v kvadrantu 5.5. To znamená, že vedoucí má větší až velký zájem o lidi i výkon a plnění cílů.

Z grafů 14 a 15 je patrné, že podřízení svého vedoucího hodnotí lépe ve většině otázkách, v některých případech až výrazně lépe. V otázkách zaměřených na zájem o lidi se vedoucí ohodnotil lépe jen v jedné otázce, v otázkách zaměřených na výkon se ohodnotil

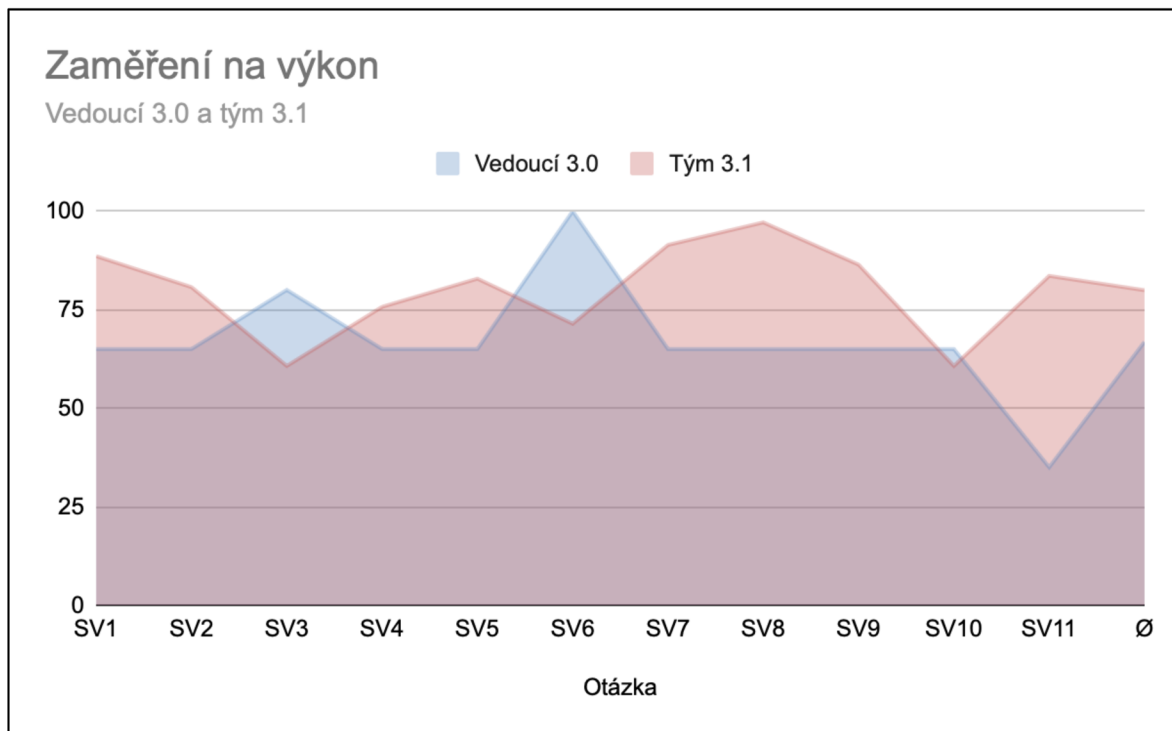
lépe ve třech otázkách, z toho u jedné byl rozdíl tak nepatrný, že je možné ho považovat za shodu. Proč se vedoucí hodnotil téměř ve všech otázkách hůře, je otázkou pro kvalitativní analýzu, ale jedním z předpokladů může být to, že vedoucí k sobě přistupuje až příliš sebekriticky.

Graf 14 Zaměření na lidi – vedoucí 3.0 a tým 3.1



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Zaměření na výkon – vedoucí 3.0 a tým 3.1



Zdroj: vlastní zpracování

#### 6.3.4 Zhodnocení výzkumu vedoucí 3.0 a týmu 3.1

Zhodnocením všech odpovědí, na které respondenti odpovídali, je možné konstatovat, že vedoucí má větší zájem o splnění úkolu, z větší části dává podřízeným prostor vyjádřit svůj názor při stanovení cíle, připouští diskusi a zapojuje je do určování cílů. Dále je z výzkumu patrné, že osobní problémy a potřeby svých podřízených jsou pro něj z větší části důležité a při rozhodování je zohledňuje, zároveň vedoucí bere často ohled na argumenty, kvůli kterým nebyl úkol splněn. V otázkách plnění cílů se názor týmu na svého vedoucího shoduje, respektive tým ohodnotil svého vedoucího lépe, než se ohodnotil sám. Pouze jeden člen týmu uvedl, že vedoucí má menší zájem o jeho potřeby a osobní problémy při zadávání cíle.

V souvislosti s plněním norem a dílčích cílů vedoucí uvedl, že jeho zájem je větší, s čímž jeden člen týmu vyjádřil souhlas a zbytek týmu uvedl, že zájem vedoucího o plnění norem nebo dílčích cílů je velký až maximální, to může být dáno povahou štábu, protože řízení kvality se řídí přísnými normami a není možné je obcházet. Vedoucí členům týmu důvěřuje, a přestože úkoly zadává adresně, tak neurčuje termíny plnění. Ovšem termíny



plnění pak kontroluje, do řešení úkolu tedy podřízeným nijak nezasahuje a věří, že zvládnou splnit úkol v nezbytné kvalitě, kterou očekává a v termínu, který očekává. V otázce důvěry se odpovědi členů týmu v průměru shodují, ovšem 3 členové týmu odpověděli, že kromě termínů vedoucí kontroluje i důležité dílčí úkoly, naopak jeden člen týmu uvedl, že má u vedoucího maximální důvěru a kontroluje pouze konečný výsledek. Větší rozptyl může být dán větší variabilitou zadaných úkolů, různou mírou zkušeností členů týmu a také tím, že část členů týmu je řízena vedoucím jiného oddělení.

Vedoucí uvedl, že se rozhoduje samostatně a rád, za rizika se rozhoduje rychle, ale svoje rozhodnutí s týmem konzultuje. Členové týmu v otázce rozhodování nejsou jednotní a v této oblasti byla nalezena vysoká variabilita odpovědí – zatímco u rychlosti rozhodování za rizika byl ještě tým ve shodě, tak v otázce samostatnosti rozhodování nikoliv. Zatímco 5 respondentů uvedlo, že vedoucí se rozhoduje samostatně spíše rád nebo rád, jeden respondent uvedl, že se vedoucí se rozhoduje samostatně spíše nerad a jeden, že se rozhoduje samostatně nerad. Vzhledem k tomu, že otázka samostatnosti rozhodování je téměř 19 procentních bodů pod celkovým průměrem hodnocení týmu v zaměření na výkon a vnímání týmu je v této otázce horší než vnímání vedoucího, byla by vhodná detailnější kvalitativní analýza, který by pomohla rozklíčovat příčiny takto vychýleného hodnocení. Jednou z možných příčin může být ta, že v závislosti na plněných úkolech a sdílených odpovědnostech nemusí mít vedoucí dostatečný přehled o problémech a jejich řešeních, proto přenechává rozhodnutí na jiných a někteří členové týmu to mohou vnímat spíše negativně. Další možnost může vyplývat z toho, že 3 členové týmu uvedli, že vedoucí vyžaduje schválení přímého nadřízeného bez zapojení kolektivu, což na některé členy může působit tak, že se vedoucí rozhoduje samostatně nerad. Vzhledem k variabilitě odpovědí a faktu, že v této otázce jsou odpovědi 20 procentních bodů pod celkovým průměrem hodnocení, by byla vhodná kvalitativní analýza, které by pomohla pochopit toto nižší hodnocení, zda vedoucí takto rozhoduje kvůli vlastní neochotě rozhodovat, nebo je zapříčiněné vztahem vedoucího s jeho nadřízeným, který může např. vyžadovat schválení některých rozhodnutí, případně to může být ovlivněno nastavenými procesy a směrnicemi ve firmě.

Vedoucí se nevyhýbá řešení konfliktů, ale řeší jen důležité konflikty bez zbytečného oddalování, řeší je samostatně, ale za účasti kolektivu. Zde členové týmu ohodnotili způsob řešení konfliktů pozitivněji, protože 6 respondentů uvedlo, že vedoucí se nevyhýbá žádným konfliktům a všechny je řeší, 5 respondentů pak uvedlo, že vedoucí řeší konflikty rychle a

svoje rozhodnutí kolektivu vysvětluje. V praxi to může fungovat tak, že pokud nastane názorová kolize mezi členy týmu na způsob řešení problému, vedoucí udělá rozhodnutí, které všem vysvětlí, aby pochopili, proč se tak rozhodl, dobré vysvětlení pak může vést k tomu, že budoucí konflikty se omezí, protože členové týmu pochopí snáze situaci a budou schopni predikovat případná rozhodnutí, pokud by řešení konfliktu opět přenesli na svého vedoucího.

Vedoucí dále uvedl, že je ochotný přebrat celou odpovědnost na sebe, a naopak počítá pouze s větší odpovědností svých podřízených. Členové týmu pak uvedli, že vedoucí může počítat s velkou až maximální odpovědností jich samých k plnění úkolů a zároveň ale nemají pocit, že by vedoucí byl ochoten přebírat celou odpovědnost na sebe.

Přestože si vedoucí myslí, že má u svých podřízených pouze větší respekt, tak členové týmu uvedli, že u nich má respekt velký (3 členové) až maximální (4 členové). Velký respekt může souviset s tím, že členové týmu považují svého vedoucího za velmi až maximálně kompetentního pro zastávanou funkci, podle nich vedoucí krizové situace řeší rád a bez stresu, přestože on sám uvedl, že krizové situace sice řeší dobře, ale stresují ho, zvládá řešení konfliktů a obecně mohou pozitivně vnímat situaci, kdy i přes velké zaměření vedoucího na cíle nezanedbává zájem o lidi, jejich potřeby a problémy.

Hmotné zainteresovanosti přikládá vedoucí menší význam, a naopak větší význam přikládá morálním a sociálním stimulům. Tým se v otázce hmotné zainteresovanosti průměrně shoduje, i když variabilita odpovědí zde byla větší, naopak v otázce morálních a sociálních stimulů ohodnotili členové týmu vedoucího lépe, 3 respondenti uvedli, že jim přikládá větší význam, 3 uvedli, že jim přikládá velký význam a jeden uvedl, že jim přikládá maximální význam.

Vedoucí uvedl, že málo podporuje iniciativu a tvořivost, ale zároveň uvedl, že svým podřízeným poskytuje velkou volnost pro vlastní rozhodování a uplatňování nápadů, tyto 2 odpovědi jdou proti sobě a rozklíčovat nesoulad těchto dvou odpovědí by bylo úkolem kvalitativní analýzy. Podřízení ovšem měli v těchto dvou otázkách jasno a uvedli, že vedoucí podporuje hodně jejich iniciativu a tvořivost a ponechává jim velkou až maximální volnost pro vlastní rozhodování a uplatňování nápadů.

Důraz na podporu profesního růstu podřízených vedoucí klade větší, ale členové týmu uvedli, že důraz je velký (2 členové) nebo maximální (4 členové), a pouze 1 člen týmu má pocit, že vedoucí klade pouze menší důraz na podporu profesního růstu. Vedoucí také uvedl, že hodně využívá kompetence svých podřízených a členové týmu jsou s tím se svým

vedoucím ve shodě. Hodnocení loajality koresponduje s hodnocením ostatních otázek dotazníkového šetření, vedoucí očekává větší loajalitu, naopak členové týmu uvedli, že jejich loajalita je velká (4 členové) nebo maximální (3 členové).

#### **6.4 Porovnání stylů řízení vedoucích pracovníků**

Součástí výzkumu byly celkem 3 sledované týmy, které působí na jednom oddělení, vedoucí na 2. stupni řízení (vedoucí 1.0) vede vedoucí na 3. stupni řízení (vedoucí 2.0 a 3.0). Všichni se tedy vzájemně ovlivňují a všichni plní společné hlavní cíle. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni vedoucí se nacházejí v pravém horním kvadrantu manažerské mřížky, tedy jejich styl má prvky týmového a demokratického stylu, všichni vedoucí mají větší zájem o lidi i o plnění úkolů a cílů. To může být ovlivněno tím, že vedoucí 1.0 si vybírá vedoucí na nižší úrovni řízení a vedoucí si vybírá koncepčně tak, aby jeho podřízení byli schopni a ochotni plnit společné cíle, a to podobným způsobem. Pokud by si například vedoucí, který je velmi zaměřený na cíle i na lidi vybral podřízeného vedoucího, který praktikuje sousedský styl, tedy nezaměřuje se na výkon, ale pouze na lidi, docházelo by ke konfliktům, protože takový vedoucí by nebyl schopný plnit úkoly v takové míře, jakou jeho vedoucí očekává. To platí i naopak, pokud by si vedoucí vybral podřízeného vedoucího, který praktikuje autokratický styl, ale nemá žádný zájem o lidi, tak by to způsobovalo konflikty, které by musel vedoucí na vyšší úrovni řešit, protože by to narušilo zažité prostřední v oddělení a vztahy mezi lidmi. Naopak je možné tvrdit, že pokud si vedoucí na vyšší úrovni vybírá podřízené vedoucí, kteří jsou v některém aspektu lépe hodnoceni, může to kolektiv jako celek rozvíjet.

V tabulce 24 se nacházejí odpovědi vedoucích na otázky týkající se na zájem o lidi. V tabulce 25 jsou pak odpovědi na otázky, které se týkaly zájmu o výkon a plnění cílů. Na obrázku 22 je v manažerské mřížce znázorněné hodnocení všech vedoucích.

Tabulka 24 Odpovědi vedoucích na jejich zájem o lidi

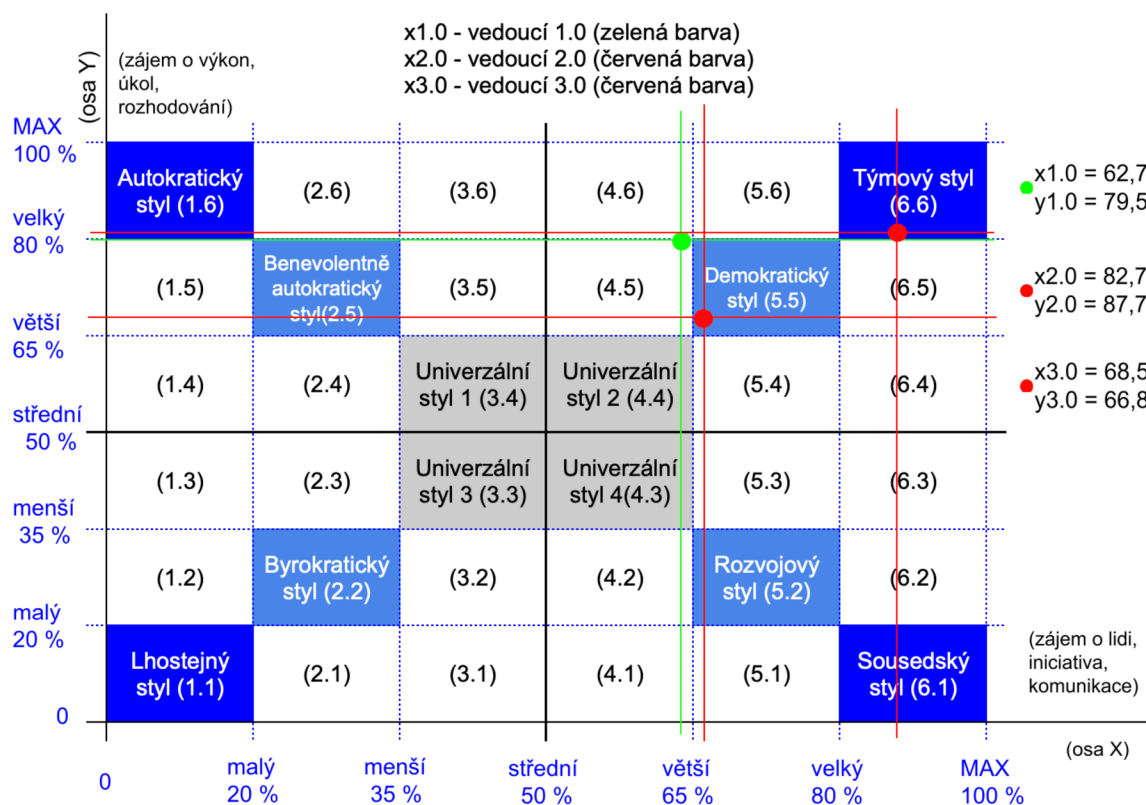
Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13	Ø
Vedoucí 1.0	35	35	60	35	65	100	65	65	80	80	65	65	65	62,5
Vedoucí 2.0	100	100	80	80	80	80	100	80	100	100	80	80	80	88,3
Vedoucí 3.0	65	65	80	80	65	65	35	80	65	65	65	80	80	67,5

Tabulka 25 Odpovědi vedoucích na jejich zájem o výkon

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	Ø
Vedoucí 1.0	100	80	65	80	65	80	65	100	80	80	80	79,5
Vedoucí 2.0	100	100	80	65	100	80	80	80	80	65	80	83,0
Vedoucí 3.0	65	65	80	65	65	100	65	65	65	65	35	70,0

Zdroj: vlastní zpracování tabulky 25 a 26

Obrázek 22 Manažerská mřížka – sebehodnocení vedoucích



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 26 se nacházejí odpovědi týmů na otázky týkající, které se týkaly zájmu jejich vedoucích o lidi. V tabulce 27 jsou pak odpovědi týmů na otázky, které se týkaly zájmu jejich vedoucích o výkon a plnění cílů. Na obrázku 23 je v manažerské mřížce znázorněné hodnocení týmů všech vedoucích.

Tabulka 26 Odpovědi týmů na zájem jejich vedoucích o lidi

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13	Ø
Tým 1.1	53,0	65,0	46,5	42,0	60,5	72,0	81,0	59,0	62,0	85,0	71,5	68,5	84,5	65,4
Tým 2.1	94,3	97,1	87,1	75,0	87,1	94,3	94,3	75,0	88,6	83,6	86,4	88,6	91,4	87,9
Tým 3.1	80,7	75,0	86,4	59,3	66,4	83,6	81,4	79,3	76,4	85,0	88,6	85,7	86,4	79,6

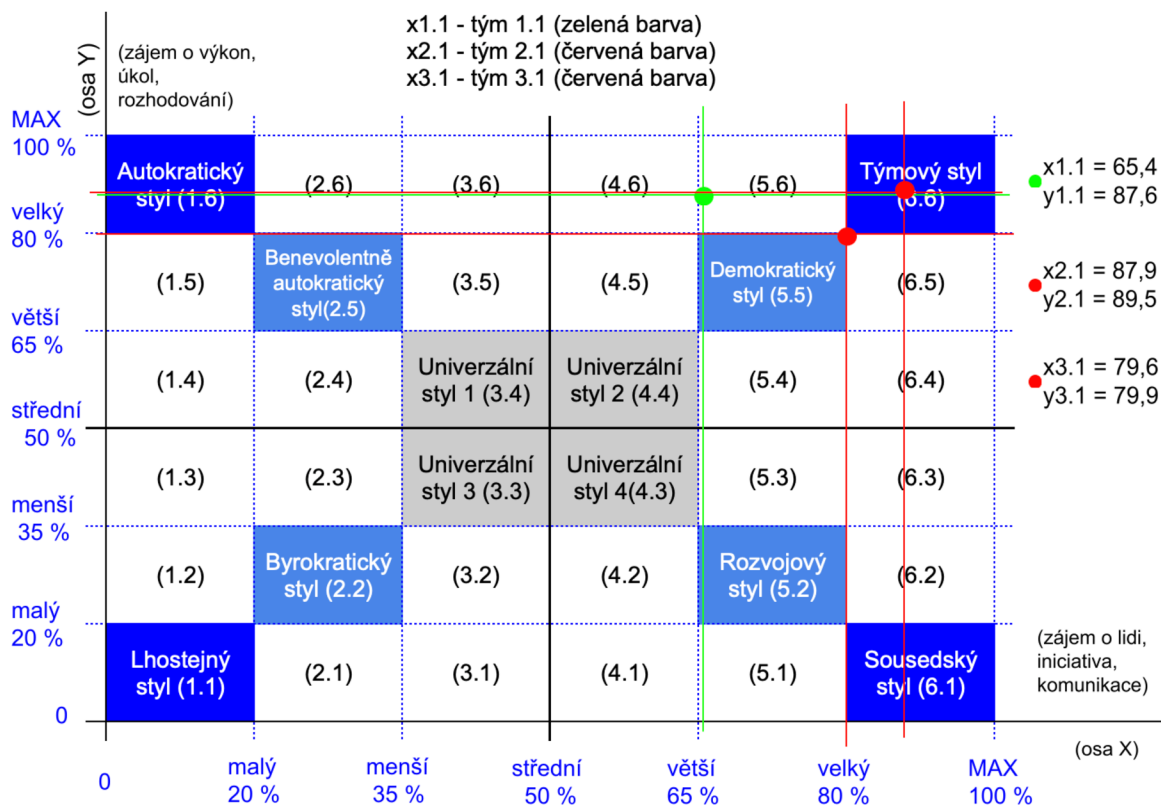
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27 Odpovědi týmů na zájem jejich vedoucích o výkon

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	Ø
Tým 1.1	96,0	92,5	77,0	75,5	94,0	87,5	92,0	98,0	98,0	65,0	88,5	87,6
Tým 2.1	100,0	97,1	70,7	75,0	97,1	82,9	92,1	100,0	97,1	78,6	94,3	89,5
Tým 3.1	88,6	80,7	60,7	75,7	82,9	71,4	91,4	97,1	86,4	60,7	83,6	79,9

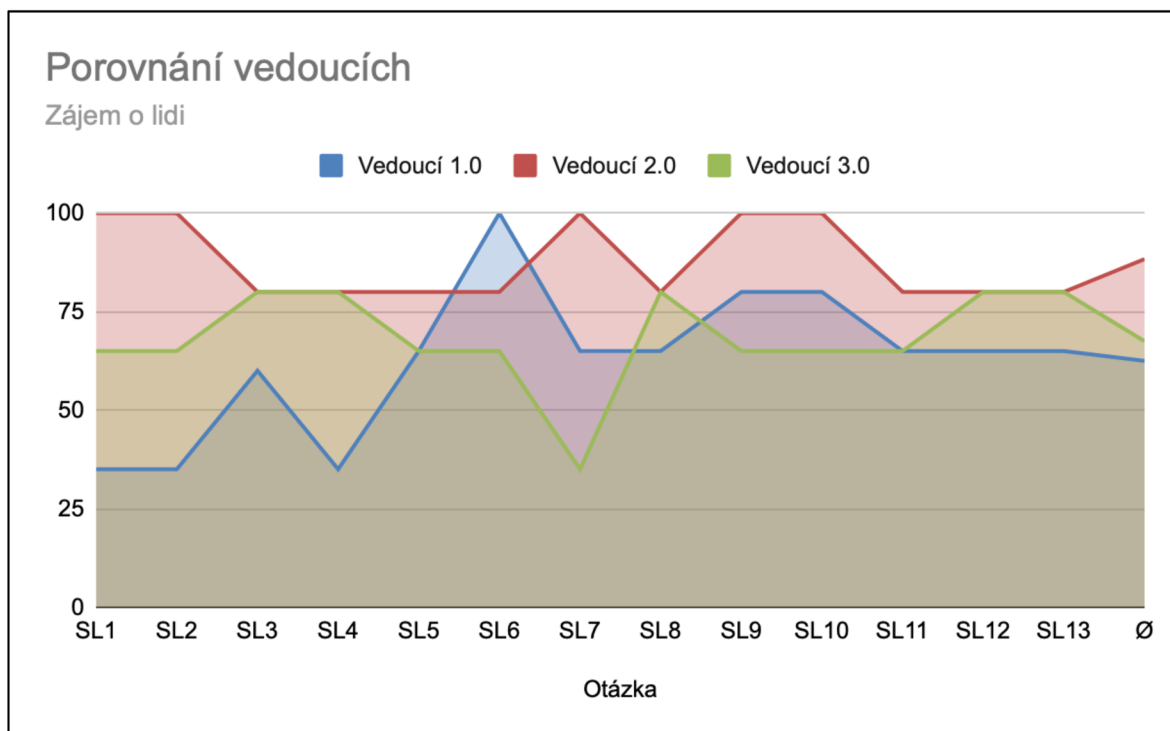
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 23 Manažerská mřížka – hodnocení týmů



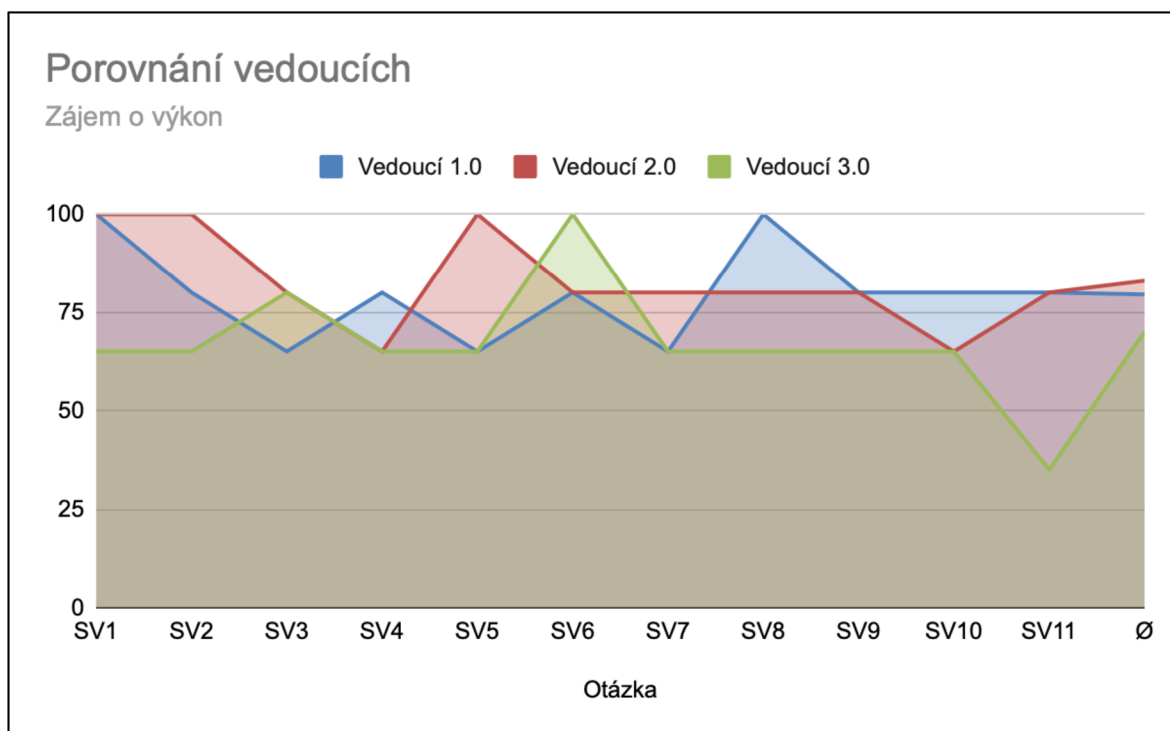
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Porovnání vedoucích – zájem o lidi



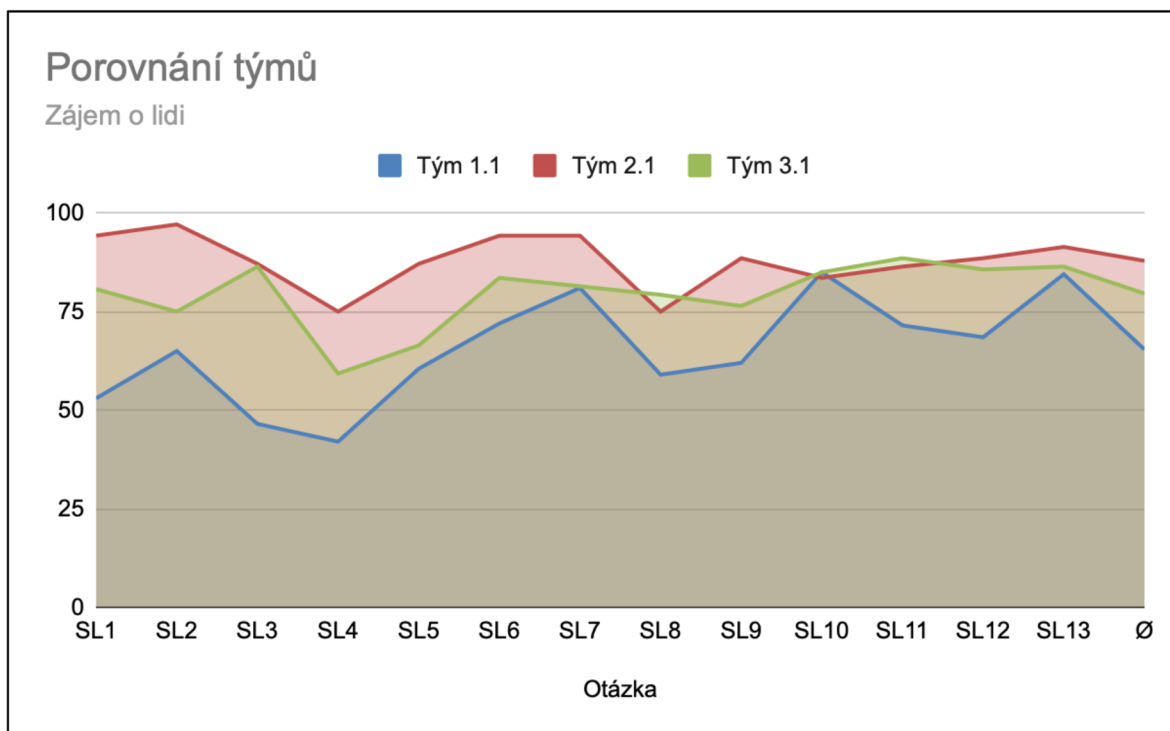
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Porovnání vedoucích – zájem o výkon



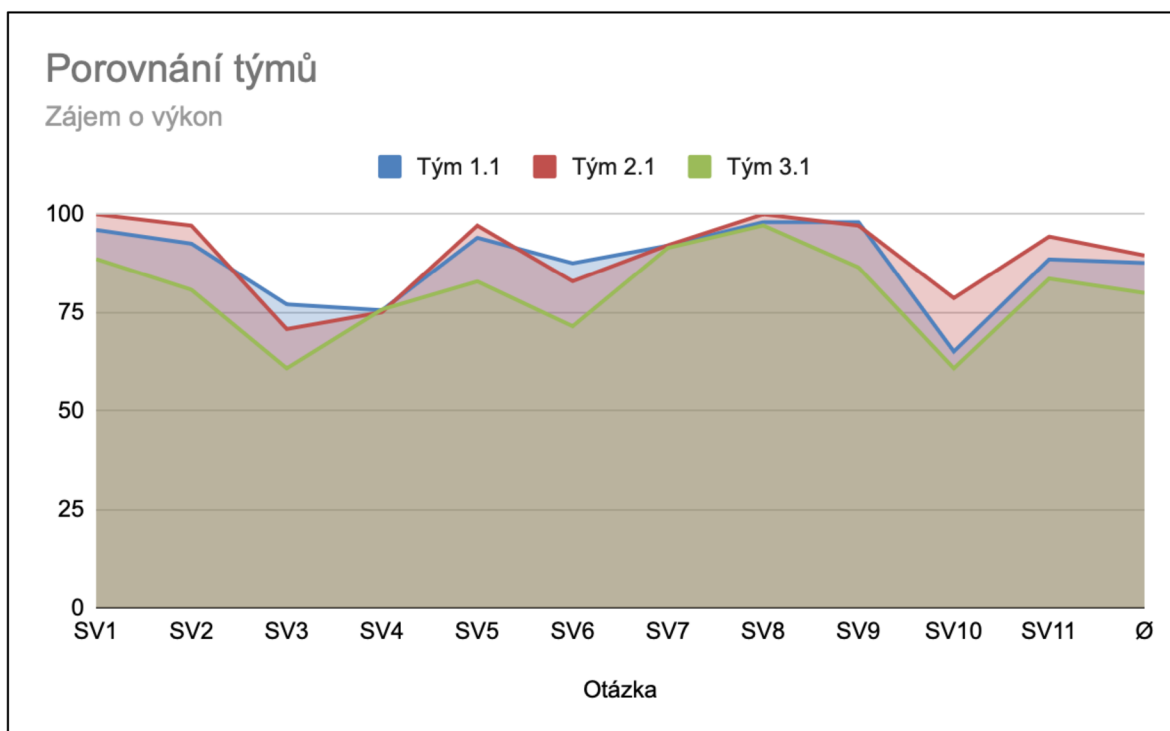
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Porovnání týmů – zájem o lidi



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Porovnání týmů – zájem o výkon



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy výše uvedených grafů (16-19), tabulek (24-27) a obrázků (22-23) je možné pozorovat rozdíly, které jsou mezi jednotlivými vedoucími. Analýza se bude věnovat rozdílům mezi vedoucími, a to jak mezi sebou, tak mezi vedoucími na různých stupních řízení, tedy vedoucí 1.0 vůči vedoucí 2.0 a 3.0.

V manažerské mřížce, kde vedoucí hodnotili sebe sama (obrázek 22), lze vidět, že všichni 3 vedoucí spadají do pravého horního kvadrantu, což znamená, že všichni vedoucí se zaměřují na výkon i na lidi, všichni mají prvky jak demokratického stylu, tak týmového stylu. Na první pohled je ovšem patrné, že vedoucí 1.0 se zaměřuje více na výkon než na lidi, oba jeho podřízení vedoucí mají o lidi větší zájem, než má on. V manažerské mřížce, která znázorňuje hodnocení týmů (obrázek 23), je možné vidět, že členové jednotlivých týmů to vidí podobně. Přestože hodnocení se liší, tak je poměrně zajímavé, že týmy hodnotily svoje vedoucí pozitivněji, tedy jejich hodnocení směřuje blíže k hodnotě 6.6. Co se ovšem nezměnilo je fakt, že zájem vedoucího 1.0 o lidi je menší, rozdíl činí 14 a 22 procentních bodů (vedoucí 3.0 a 2.0). Přestože se rozdíl až 22 procentních bodů může zdát hodně, tak vzhledem k tomu, že se všichni vedoucí nacházejí v pravém horním kvadrantu (5.5–6.6), tak lze tvrdit, že rozdíl je malý, styly řízení jsou podobné, a liší se jen v dílčích oblastech.

Zatímco zaměření na cíle je podle podřízených u všech vedoucí podobné (graf 19), protože průměrné hodnocení ve všech případech je dle členů týmů od 80 bodů výše a jejich rozptyl je také velmi malý (do 10 bodů), tak hodnocení týmů v zaměření jejich vedoucí na lidi se liší víc.

U vedoucího 1.0 je dle grafu 18 patrné, že jeho zaměření na lidi, dle hodnocení týmů je nejnižší ze všech vedoucí, a to téměř ve všech položených otázkách.

Vedoucí 1.0 oproti vedoucí 2.0 a 3.0 projevuje dle hodnocení týmu menší zájem o názor lidí při stanovování cílů, bere menší ohled na problémy a potřeby lidí při stanovování úkolů, častěji neuznává argumenty svých podřízených a do řešení konfliktů méně zapojuje kolektiv. V těchto otázkách ztrácí jak oproti ostatním vedoucí, tak nejvíce i v celkovém hodnocení v zaměření na lidi a jejich potřeby.

V grafu 19, který porovnává hodnocení týmů dle jednotlivých otázek zaměřených na výkon, tak je zajímavé pozorovat trend všech tří vedoucí, kdy stoupají i klesají ve všech otázkách přibližně stejně a hodnocení ani v jedné otázce nejde proti sobě. Nejmarkantnější propad se týká otázek na rozhodování, kdy všichni vedoucí ztratili nejvíce bodů, ale zároveň je to jedna ze dvou otázek, kde byl vedoucí 1.0 hodnocen lépe než ostatní dva vedoucí. Další



zaznamenaný propad všech vedoucích je v otázce hmotné zainteresovanosti, kdy členové týmů uvedli, že jejich vedoucí jí přiřkládají pouze větší význam.

Otázky, kde vedoucí 1.0 vyšel dle odpovědí v hodnocení lépe než ostatní dva vedoucí, se týkaly přebírání odpovědnosti, kdy vedoucí 1.0 dle členů týmu přebírá téměř celou odpovědnost na sebe, a poté samostatnosti rozhodování, kdy se vedoucí 1.0 podle podřízených rozhoduje samostatně rád a tady ostatní dva vedoucí mírně ztratili.

## 7 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo objasnit, jaký řídicí styl praktikují vedoucí pracovníci ve vybraném podniku, a to jak z pohledu jich samých, tak z pohledu jejich podřízených. Dílčím cílem práce bylo porovnat hodnocení vedoucích mezi sebou, najít rozdíly anebo případné shody a definovat nejslabší stránky v hodnocení vedoucích.

Pro dosažení cílů bylo ve spolupráci s vedoucím práce zvoleno dotazníkové šetření, které obsahovalo celkem 24 otázek – 11 bylo zaměřených na výkon a 13 na zájem o lidi. Všichni respondenti dostali stejný dotazník s předem definovanými odpověďmi, které byly vyjádřeny procentuálně. Výsledná data bylo možné statisticky zpracovat a graficky vyjádřit v manažerské mřížce, zároveň bylo možné analýzou jednotlivých odpovědí od respondentů popsat preferovaný styl řízení vedoucích a najít jejich nejslabší stránky.

Výzkumem bylo zjištěno, že vedoucí 1.0 a jeho tým popisují vedoucího jako člověka, který je silně zaměřený na cíle a o něco méně na lidi. Protože výsledný průsečík se v manažerské mřížce nachází v pravém horním kvadrantu, konkrétněji pak v případě hodnocení vedoucího na rozmezí polí 4.5 a 4.6 a v případě hodnocení jeho podřízených na hranici mezi poli 4.6 a 5.6, je možné výsledný styl interpretovat tak, že tento vedoucí tíhne k demokratickému stylu s větším zaměřením na plnění cílů. Vedoucí 2.0 se ohodnotil jako týmový vedoucí a jeho podřízení jeho mínění o sobě potvrdili. Mezi názorem vedoucího 3.0 a jeho týmu byl výzkumem nalezen největší rozdíl. Přestože obě skupiny definovaly vedoucího jako člověka praktikující demokratický styl, tak zatímco hodnocení vedoucího se nachází téměř na hranici s univerzálním stylem, tak hodnocení týmu se nachází na hranici se stylem týmovým. Malé rozdíly v hodnocení vedoucích a jejich týmů svědčí o reálném pohledu vedoucích na sebe sama, protože je tak vnímají i podřízení.

Z porovnání výsledků vyplynulo, že všichni tři vedoucí se nachází v pravém horním kvadrantu manažerské mřížky, a to jak v případě sebehodnocení, tak v případě hodnocení svých podřízených. Protože všichni tři vedoucí pracují ve stejném oddělení, tak z toho lze dedukovat závěr, že celé oddělení je řízené podobným stylem, na vedoucí pozice jsou vybíráni vhodní kandidáti, kteří dle výsledků výzkumu mají velmi pozitivní vliv na fungování podniku, všichni mají velký zájem na plnění cílů a všichni projevují velký zájem o lidi. Tato kombinace je schopna zajistit úspěšné fungování oddělení, a to i v dlouhodobém horizontu. Zajímavým zjištěným poté byl fakt, že v hodnocení týmů byla křivka odpovědí u vedoucích téměř totožná, a přestože v hodnocení byly rozdíly, tak všichni vedoucí klesali

anebo rostli naprosto stejně. Největší propad byl zaznamenán v otázkách rozhodování a pak v otázce, které zkoumala důležitost hmotné zainteresovanosti. V případě zájmu o lidi byl pak největší propad v otázce na samostatnost rozhodování, kdy týmy uvedly, že je vedoucí do rozhodování spíše nezahrnuje a poté v otázce, která se týkala důvěry v plnění úkolů, kde týmy uvedly, že jejich vedoucí kontrolují jak dílčí úkoly, tak termíny plnění.

Z výše uvedeného vyplývá, že stanovených cílů bylo dosaženo – podařilo se objasnit, jaké jsou řídicí styly vedoucích pracovníků a byly popsány shody a rozdíly mezi nimi.

Největším přínosem práce byla možnost poskytnout zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům, téma s nimi diskutovat a výsledky použít pro jejich osobní rozvoj v oblasti řízení, to může vést k rozvoji oddělení a vzhledem k plánovanému rozšiřování podniku v nejbližších letech to může pomoci celé organizaci – kvalitní řízení pomůže udržet kompetentní zaměstnance ve firmě a rozvíjet ty, kteří se k organizaci v budoucnu připojí.

## 8 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John. 1993. *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-40-3.

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

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.

BĚLOHLÁVEK, František. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. 2001. *Management*, 1. vydání. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BROOK, Connor. Business 2 Community. *Leadership Styles: Transactional and Transformational*. [Online] 2023-02-07. [Citace: 2023-09-03]. Dostupné z: <https://www.business2community.com/leadership/leadership-styles-transactional-transformational-01187617>.

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

ČERVENÝ, Karel. Ekonom.cz. *Řízení znalostí je specifická profese*. [Online] 2016-09-21. [Citace: 2023-01-02]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-65444360->.

*Delegování (Delegation)*. ManagementMania.com. [online] 2018-09-06. [Citace: 2022-12-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/delegovani>.

DĚDINA, Jiří. 1996. *Podnikové organizační struktury: Teorie a praxe*. Praha: Viktoria Publishing. ISBN 80-7187-029-3.

FRIEDEL, Libor. Friedel KM Consulting. *Řízení znalostí – Teoretická část*. [Online] 2003-05. [Citace: 2023-01-02]. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/rizeni-znalosti/teoreticka-cast/>.

HÁLEK, Vítězslav. 2016. *Management a marketing*. První vydání. Hradec Králové: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. ISBN 978-80-260-9723-5.

HIEBERT, Murray a KLATT, Bruce. 2001. *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-136308-4.

HLUŠIČKA, Petr. Firemní sociolog. *Vedení a vztahy ve firmě*. [Online] 2013-02-18. [Citace: 2023-01-13.] Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>.

JANČÍKOVÁ, Kateřina. Psychologie pro každého. *Leadership a management – V čem tkví rozdílnost?* [Online] 2016-12-07. [Citace: 2023-03-08]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/leadership-a-management-rozdil/>.

JONAS, Alexander. The Business Value-Oriented Principles Journal. *The five functions of Fayol's management*. [Online] 2021-08-08. [Citace: 2023-02-20]. Dostupné z: <https://bvop.org/journal/five-functions-fayol-management/>.

KETS DE VRIES, Manfred. 2010. *La face cachée du leadership*, 2. edice. Paris: Pearson Education. ISBN 978-2-7440-6443-2.

KMOŠEK, Petr. Petr Kmošek. *Knowledge management*. [Online] 2019-11-15. [Citace: 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/knowledge-management/>.

*Koordinování (Coordination)*. ManagementMania.com. [Online] 2017-01-30. [Citace: 2022-12-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/koordinovani>.

KOTTER, P. John. Harvard Business Review. *Management Is (Still) Not Leadership*. [Online] 2013-01-09. [Citace: 2023-03-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>.

KUOT, David. Classical School of Management Theory: Help and Review. *Unity Of Direction Overview*. [Online] 2022-07-25. [Citace: 2023-02-20]. Dostupné z: <https://study.com/learn/lesson/unity-of-direction-overview.html>.

*Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum*. Survio. [Online] 2020-10-23. [Citace: 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-%20dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum>.

*Lewin's Leadership Styles Framework: Three Core Leadership Styles*. Mind Tools Content Team. [Online] [Citace: 2023-01-10]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/aieezpa/lewins-leadership-styles-framework>.

*Manažerská mřížka (Managerial Grid)*. ManagementMania.com. [Online] 2016-03-17. [Citace: 2023-02-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>.

*Management – organizování*. Miras.cz. [Online] 2021. [Citace: 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>.

MIKULAŠTÍK, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4221-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. BPM téma. *Dvě dimenze znalosti, explicitní a tacitní*. [Online] 2008. [Citace: 2023-01-02]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>.

MOLLOY, L. Peter. 1998. Government Arts College. *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*. [Online] 1998-03-30. (PDF). [Citace: 2023-02-15]. Dostupné z: [https://gacbe.ac.in/pdf/E\\_content/BBA/Organisational%20Behaviour-1/UNIT%20V%20Managerial%20%20Grid.pdf](https://gacbe.ac.in/pdf/E_content/BBA/Organisational%20Behaviour-1/UNIT%20V%20Managerial%20%20Grid.pdf).

*Operativní plánování (Operational planning)*. ManagementMania.com. [Online] 2016-06-23. [Citace: 2022-12-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/operativni-planovani>.

PLAMÍNEK, Jiří. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0629-5.

Plánování (Planning). ManagementMania.cz. [Online] 2016-05-27. [Citace: 2022-10-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>.

ROBBINS, P. Stephen, DECENZO, A. David a COULTED, Mary. 2013. *Fundamentals of MANAGEMENT*. 8th edition. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-262053-6.

SEDLÁK, Mikuláš. 2012. *Základy manažmentu*, 2. přepracované vydání. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-455-3.

SIGMUND, Martin, KVINTOVÁ, Jana a ŠAFÁŘ, Michal. 2014. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Publi.cz. [Online] 2014. Univerzita Palackého Olomouc. [Citace: 2023-01-16]. ISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/05.html>.

ŠNAJDROVÁ, Lucie. Národní pedagogický institut České republiky. *Co je koučování?*. [Online] 2014-06-03. [Citace: 2022-12-29]. Dostupné z: <http://archiv-nuv.npi.cz/pospolu/co-je-koucovani.html>.

*Transactional vs. Transformational Leadership: What's the Difference?*. Michigan state university. [Online] 2021-11-22. [Citace: 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/transactional-vs-transformational-leadership/>.

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

*Typy organizačních struktur a jejich členění*. Bussinesinfo.cz. [Online] 2020-01-06. [Citace: 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/>.

*Typy organizační struktury*. Pinya.hr. [Online] 2022-08-03. [Citace: 2022-12-16]. Dostupné z: <https://www.pinya.hr/blog/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitost-pro-hr-oddeleni>.

URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

*What are the 4 "I's" of Transformational Leadership?*. Michigan state university. [Online] 2022-07-01. [Citace: 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/>.

WILLIAMS, Emma. Training industry. *The Benefits of Strengths-based Leadership*. [Online] 2021-04-22. [Citace: 2023-01-13]. Dostupné z: <https://trainingindustry.com/articles/leadership/the-benefits-of-strengths-based-leadership/>.



ZALEZNIK, Abraham. *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review. [Online] 2004-01. [Citace: 2023-03-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>.

## 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a rovnic

### 9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Plánování podle časového horizontu a úrovně rozhodovacího procesu.....	16
Obrázek 2 Liniová struktura .....	20
Obrázek 3 Funkční organizační struktura.....	20
Obrázek 4 Víceliniová štábní organizační struktura.....	22
Obrázek 5 Maticová organizační struktura.....	23
Obrázek 6 Míra odchylky od standardu.....	26
Obrázek 7 Kontrolní cyklus.....	27
Obrázek 8 Vývojový diagram kontrolního procesu.....	27
Obrázek 9 Kdy probíhá kontrola .....	28
Obrázek 10 Schéma řízení výjimkou.....	29
Obrázek 11 Manažerská mřížka .....	33
Obrázek 12 Styl autoritativního vedoucího .....	34
Obrázek 13 Demokratický styl vedení .....	35
Obrázek 14 Liberální styl vedení.....	36
Obrázek 15 Situační vedení .....	37
Obrázek 16 Manažerská nebo také vůdcovská mřížka.....	49
Obrázek 17 Manažerská mřížka – názorná ukázka .....	49
Obrázek 18 Organigram podniku .....	52
Obrázek 19 Styl vedení a řízení vedoucího 1.0 a týmu 1.1 .....	58
Obrázek 20 Styl vedení a řízení vedoucího 2.0 a týmu 2.1 .....	68
Obrázek 21 Styl vedení a řízení vedoucího 3.0 a týmu 3.1 .....	78
Obrázek 22 Manažerská mřížka – sebehodnocení vedoucích .....	84
Obrázek 23 Manažerská mřížka – hodnocení týmů .....	85

### 9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Úroveň řízení a tomu odpovídající úroveň rozhodování .....	17
Tabulka 2 OSCAR.....	18
Tabulka 3 Rozdíly v managementu a leadershipu.....	39

Tabulka 4 Rozdíly v postojích a vztazích manažera a vedoucího.....	40
Tabulka 5 Rozdíly mezi manažerem a lídrem.....	41
Tabulka 6 Vedení příkladem.....	42
Tabulka 7 Transakční vs. transformační vůdce.....	44
Tabulka 8 Otázky pro vedoucího pracovníka zaměřené na jeho zájem o lidi (osa X).....	46
Tabulka 9 Otázky pro vedoucího pracovníka zaměřené na jeho zájem o výkon (osa Y) ...	47
Tabulka 10 Otázky pro podřízené zaměřené na zájem vedoucího o lidi (osa X).....	47
Tabulka 11 Otázky pro podřízené zaměřené na zájem vedoucího o výkon (osa Y).....	48
Tabulka 12 Zájem o lidi – sebehodnocení vedoucího 1.0.....	55
Tabulka 13 Zájem o výkon – sebehodnocení vedoucího 1.0.....	55
Tabulka 14 Zájem o lidi – hodnocení týmu 1.1.....	56
Tabulka 15 Zájem o výkon – hodnocení týmu 1.1.....	57
Tabulka 16 Zájem o lidi – sebehodnocení vedoucího 2.0.....	65
Tabulka 17 Zájem o výkon – sebehodnocení vedoucího 2.0.....	65
Tabulka 18 Zájem o lidi – hodnocení týmu 2.1.....	66
Tabulka 19 Zájem o výkon – hodnocení týmu 2.1.....	67
Tabulka 20 Zájem o lidi – sebehodnocení vedoucího 3.0.....	75
Tabulka 21 Zájem o výkon – sebehodnocení vedoucího 3.0.....	75
Tabulka 22 Zájem o lidi – hodnocení týmu 3.1.....	76
Tabulka 23 Zájem o výkon – hodnocení týmu 3.1.....	77
Tabulka 24 Odpovědi vedoucích na jejich zájem o lidi.....	84
Tabulka 25 Odpovědi vedoucích na jejich zájem o výkon.....	84
Tabulka 26 Odpovědi týmů na zájem jejich vedoucích o lidi.....	85
Tabulka 27 Odpovědi týmů na zájem jejich vedoucích o výkon.....	85

### 9.3 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví – tým 1.1.....	53
Graf 2 Věk – tým 1.1.....	54
Graf 3 Vzdělání – tým 1.1.....	54
Graf 4 Zaměření na lidi – vedoucí 1.0 a tým 1.1.....	59
Graf 5 Zaměření na výkon – vedoucí 1.0 a tým 1.1.....	60
Graf 6 Pohlaví – tým 2.1.....	63

Graf 7 Věk – tým 2.1 .....	64
Graf 8 Vzdělání – tým 2.1 .....	64
Graf 9 Zaměření na lidi – vedoucí 2.0 a tým 2.1 .....	69
Graf 10 Zaměření na výkon – vedoucí 2.0 a tým 2.1 .....	70
Graf 11 Pohlaví – tým 3.1.....	73
Graf 12 Věk – tým 3.1 .....	74
Graf 13 Vzdělání – tým 3.1 .....	74
Graf 14 Zaměření na lidi – vedoucí 3.0 a tým 3.1 .....	79
Graf 15 Zaměření na výkon – vedoucí 3.0 a tým 3.1 .....	80
Graf 16 Porovnání vedoucích – zájem o lidi .....	86
Graf 17 Porovnání vedoucích – zájem o výkon.....	86
Graf 18 Porovnání týmů – zájem o lidi .....	87
Graf 19 Porovnání týmů – zájem o výkon.....	87

#### 9.4 Seznam rovnic

Rovnice 1 Výpočet osy X .....	51
Rovnice 2 Výpočet osy Y .....	51

# 10 Přílohy

## 10.1 Dotazník určený pro vedoucí pracovníky

### 2S11

Analýza stylu řízení a vedení vedoucích pracovníků ve vybraném podniku.

Dobrý den, vítejte v průzkumu, který byl vytvořen pro potřeby mého bakalářské práce a má za cíl analyzovat váš styl vedení a řízení.

Průzkum obsahuje 27 otázek.

#### Identifikační otázky

**\*Jaké je vaše pohlaví?**

- muž
- žena

**\*Kolik je vám let?**

👉 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- 20 let a méně
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 let a více

**\*Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

👉 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- základní
- střední odborné (s výučním listem)
- střední odborné (s maturitou)
- střední všeobecné
- vysokoškolské humanitní
- vysokoškolské technické
- vysokoškolské ekonomické

## Zjišťující otázky

Vyberte vždy jednu odpověď, která se nejvíce přibližuje Vašemu pojetí řízení a vedení skupiny podřízených pracovníků.

### \*Jak intenzivní máte zájem o splnění úkolu?

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

📍 Zájem představuje například:

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

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

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

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nikdy (0 %)
- velmi zřídka (20 %)
- zřídka (35 %)
- častěji (65 %)
- často (80 %)
- vždy(100 %)

**\*Rozhodujete rád samostatně?**

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nerozhodujete (0 %)
- rozhodujete se samostatně nerad (20 %)
- rozhodujete se samostatně spíše nerad (35 %)
- rozhodujete se samostatně spíše rád (65 %)
- rozhodujete se samostatně rád (80 %)
- rozhodujete se pouze samostatně(100 %)

**\*Rozhodujete rychle i za rizika?**

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nerozhodujete (0 %)
- rozhodujete pomalu po schválení nadřízeným (20 %)
- rozhodujete pomalu po projednání s kolektivem, který vedete (35 %)
- rozhodujete rychle po projednání s kolektivem, který vedete (65 %)
- rozhodujete rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlíte kolektivu, který vedete (80 %)
- rozhodujete rychle a samostatně bez vysvětlení kolektivu, který vedete(100 %)

**\*Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete**

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nerozhodujete (0 %)
- písemné schválení od vedení (20 %)
- schválení od přímého nadřízeného (35 %)
- schválení od přímého nadřízeného i kolektivu, který vedete (65 %)
- schválení vyžadujete pouze od kolektivu, který vedete (80 %)
- necháte rozhodnout kolektiv, který vedete (100 %)

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

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

➋ Zvolte jednu z následujících odpovědí

- konflikty neřešíte (0 %)
- pokud možno, řešení konfliktu se vyhnete (20 %)
- řešíte jen nevyhnutelné konflikty a máte tendenci řešení oddalovat (35 %)
- řešíte jen důležité konflikty bez oddalování (65 %)
- konfliktům se nevyhýbáte a řešíte je (80 %)
- konfliktů se nebojíte a řešíte je rychle (100 %)

**\*Jaký způsob řešení konfliktů preferujete?**

➋ Zvolte jednu z následujících odpovědí

- konflikty neřešíte (0 %)
- konflikty řešíte tehdy, pokud se týkají vás (20 %)
- konflikty řešíte samostatně s minimální účastí kolektivu, který vedete (35 %)
- konflikty řešíte samostatně za částečné účasti kolektivu, který vedete (65 %)
- konflikty řešíte kolektivně, ale máte poslední slovo (80 %)
- konflikty řešíte pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí (100 %)

**\*Jakou míru odpovědnosti jste ochoten přebírat?**

➋ Zvolte jednu z následujících odpovědí

- odmítáte odpovědnost (0 %)
- ne zcela respektujete, že existuje částečná odpovědnost (20 %)
- respektujete spoluúčast na odpovědnosti (35 %)
- neodmítáte spoluúčast na odpovědnosti (65 %)
- plně uznáváte a přebíráte spoluúčast na odpovědnosti (80 %)
- přebíráte celou odpovědnost na sebe (100 %)

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

➋ Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádnou (0 %)
- malou (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velkou (80 %)
- maximální (100 %)



**\*Jaký máte respekt u podřízených?**

**!** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

**!** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nepodporujete I + T (0 %)
- minimálně podporujete I + T (20 %)
- málo podporujete I + T (35 %)
- podporujete I + T (65 %)
- hodně podporujete I + T (80 %)
- podpora I + T je pro vás zcela zásadní věc (100 %)

**\*Jak řešíte krizové situace (KS)?**

**!** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- KS neřešíte (0 %)
- KS řešíte velmi špatně (20 %)
- KS řešíte často špatně (35 %)
- KS řešíte většinou dobře, ale ve stresu (65 %)
- KS řešíte dobře, ale ve stresu (80 %)
- KS řešíte dobře a rád (bez stresu) (100 %)

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

**!** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nedůvěřujete - kontrolujete všechny dílčí úkoly (0 %)
- důvěřujete velmi málo - kontrolujete dílčí úkoly (20 %)
- důvěřujete málo - kontrolujete většinu dílčích úkolů (35 %)
- důvěřujete - kontrolujete pouze důležité dílčí úkoly a termíny plnění (65 %)
- důvěřujete - kontrolujete jen termíny plnění (80 %)
- vysoká důvěra - kontrolujete pouze konečný výsledek (100 %)

**\*Jaká je Vaše kompetence pro zastávanou funkci?**

**📍** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádná (0 %)
- malá (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velká (80 %)
- maximální (100 %)

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

**📍** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

**📍** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

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

**📍** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

**\*Jakou loajalitu můžete očekávat od podřízených?**

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádnou (0 %)
- malou (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velkou (80 %)
- maximální (100 %)

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

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádnou (0 %)
- malou (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velkou (80 %)
- maximální (100 %)

**\*Jakým způsobem zadáváte úkoly?**

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

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- úkoly nezadávám (0 %)
- zadávám neadresně, bez termínu plnění (20 %)
- adresně bez termínu plnění (35 %)
- adresně s termínem plnění (65 %)
- adresně s termínem plnění a určenou odpovědnou osobou (80 %)
- adresně s termínem plnění a určenou zodpovědnou osobou a termínem dílčích plnění (100 %)

**\*Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených?**

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nevyužívám (0 %)
- málo využívám (20 %)
- méně využívám (35 %)
- více využívám (65 %)
- hodně využívám (80 %)
- maximálně využívám (100 %)

## 10.2 Dotazník určený pro podřízené vedoucího

### 2S21

Analýza stylu řízení a vedení vedoucích pracovníků ve vybraném podniku

Dobrý den, vítejte v průzkumu, který byl vytvořen pro potřeby méj bakalářské práce a má za cíl analyzovat váš styl vedení a řízení vašeho vedoucího.

Průzkum obsahuje 27 otázek.

#### Identifikační otázky

**\*Jaké je vaše pohlaví?**

- muž
- žena

**\*Kolik je vám let?**

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- 20 let a méně
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 let a více

**\*Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- základní
- střední odborné (s výučním listem)
- střední odborné (s maturitou)
- střední všeobecné
- vysokoškolské humanitní
- vysokoškolské technické
- vysokoškolské ekonomické

## Zjišťující otázky

Vyberte vždy jednu odpověď, která se nejvíce přibližuje Vašemu pojetí řízení a vedení skupiny podřízených pracovníků.

### \*Jak intenzivní zájem má váš vedoucí o splnění úkolu?

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

📌 Zájem představuje například:

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

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

### \*Jaký ohled bere váš vedoucí na lidi, na jejich potřeby a osobní problémy při zadávání úkolu?

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

### \*Jaký zájem má váš vedoucí o plnění norem (dílčích cílů)?

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

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

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nikdy (0 %)
- velmi zřídka (20 %)
- zřídka (35 %)
- častěji (65 %)
- často (80 %)
- vždy (100 %)

**\*Rozhoduje se váš vedoucí rád samostatně?**

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nerozhoduje (0 %)
- rozhoduje se samostatně nerad (20 %)
- rozhoduje se samostatně spíše nerad (35 %)
- rozhoduje se samostatně spíše rád (65 %)
- rozhoduje se samostatně rád (80 %)
- rozhoduje se pouze samostatně (100 %)

**\*Rozhoduje váš vedoucí rychle i za rizika?**

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nerozhoduje (0 %)
- rozhoduje pomalu po schválení nadřízeným (20 %)
- rozhoduje pomalu po projednání s kolektivem, který vede (35 %)
- rozhoduje rychle po projednání s kolektivem, který vede (65 %)
- rozhoduje rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlí kolektivu, který vede (80 %)
- rozhoduje rychle a samostatně bez vysvětlení kolektivu, který vede (100 %)

**\*Jaké schválení rozhodnutí váš vedoucí vyžaduje?**

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nerozhoduje (0 %)
- písemné schválení od vedení (20 %)
- schválení od přímého nadřízeného (35 %)
- schválení od přímého nadřízeného i kolektivu, který vede (65 %)
- schválení vyžaduje pouze od kolektivu, který vede (80 %)
- nechá rozhodnout kolektiv, který vede (100 %)

**\*Jaký má váš vedoucí postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti?**

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

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- konflikty neřeší (0 %)
- pokud možno, řešení konfliktu se vyhne (20 %)
- řeší jen nevyhnutelné konflikty a má tendenci řešení oddalovat (35 %)
- řeší jen důležité konflikty bez oddalování (65 %)
- konfliktům se nevyhýbá a řeší je (80 %)
- konfliktů se nebojí a řeší je rychle (100 %)

**\*Jaký způsob řešení konfliktů váš vedoucí preferuje?**

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- konflikty neřeší (0 %)
- konflikty řeší tehdy, pokud se týkají jeho (20 %)
- konflikty řeší samostatně s minimální účastí kolektivu, který vede (35 %)
- konflikty řeší samostatně za částečné účasti kolektivu, který vede (65 %)
- konflikty řeší kolektivně, ale má poslední slovo (80 %)
- konflikty řeší pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí (100 %)

**\*Jakou míru odpovědnosti je ochoten váš vedoucí přebírat?**

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- odmítá odpovědnost (0 %)
- ne zcela respektuje, že existuje částečná odpovědnost (20 %)
- respektuje spoluúčast na odpovědnosti (35 %)
- neodmítá spoluúčast na odpovědnosti (65 %)
- plně uznává a přebírá spoluúčast na odpovědnosti (80 %)
- přebírá celou odpovědnost na sebe (100 %)

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

📌 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádnou (0 %)
- malou (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velkou (80 %)
- maximální (100 %)

**\*Jaký má váš vedoucí respekt u podřízených?**

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

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

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nepodporuje I + T (0 %)
- minimálně podporuje I + T (20 %)
- málo podporuje I + T (35 %)
- podporuje I + T (65 %)
- hodně podporuje I + T (80 %)
- podpora I + T je pro něj zcela zásadní věc (100 %)

**\*Jak řeší váš vedoucí krizové situace (KS)?**

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- KS neřeší (0 %)
- KS řeší velmi špatně (20 %)
- KS řeší často špatně (35 %)
- KS řeší většinou dobře, ale ve stresu (65 %)
- KS řeší dobře, ale ve stresu (80 %)
- KS řeší dobře a rád (bez stresu) (100 %)

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

📍 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nedůvěřuje - kontroluje všechny dílčí úkoly (0 %)
- důvěřuje velmi málo - kontroluje dílčí úkoly (20 %)
- důvěřuje málo - kontroluje většinu dílčích úkolů (35 %)
- důvěřuje - kontroluje pouze důležité dílčí úkoly a termíny plnění (65 %)
- důvěřuje - kontroluje jen termíny plnění (80 %)
- vysoká důvěra - kontroluje pouze konečný výsledek (100 %)



**\*Jaká je kompetence vašeho vedoucího pro zastáváníou funkci?**

**i** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádná (0 %)
- malá (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velká (80 %)
- maximální (100 %)

**\*Jaký význam přikládá váš vedoucí hmotné zainteresovanosti (peněžní prémie a odměny)?**

**i** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

**\*Jaký význam přikládá váš vedoucí morálním a sociálním stimulům (pochvala, ...)?**

**i** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

**\*Jaký důraz klade váš vedoucí na podporu profesního růstu svých podřízených?**

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

**i** Zvolte jednu z následujících odpovědí

- žádný (0 %)
- malý (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velký (80 %)
- maximální (100 %)

**\*Jakou loajalitu může váš vedoucí očekávat od podřízených?**

👤 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- Žádnou (0 %)
- malou (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velkou (80 %)
- maximální (100 %)

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

👤 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- Žádnou (0 %)
- malou (20 %)
- menší (35 %)
- větší (65 %)
- velkou (80 %)
- maximální (100 %)

**\*Jakým způsobem váš vedoucí zadává úkoly?**

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

👤 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- úkoly nezadává (0 %)
- zadává neadresně, bez termínu plnění (20 %)
- adresně bez termínu plnění (35 %)
- adresně s termínem plnění (65 %)
- adresně s termínem plnění a určenou odpovědnou osobou (80 %)
- adresně s termínem plnění a určenou zodpovědnou osobou a termínem dílčích plnění (100 %)

**\*Využívá váš vedoucí dostatečně kvalifikaci a kompetenci svých podřízených?**

👤 Zvolte jednu z následujících odpovědí

- nevyužívá (0 %)
- málo využívá (20 %)
- méně využívá (35 %)
- více využívá (65 %)
- hodně využívá (80 %)
- maximálně využívá (100 %)