

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**  
FAKULTA BEZPEČNOSTNĚ PRÁVNÍ  
Katedra managementu a informatiky

**Situační leadership jako nástroj pro efektivní vedení lidí - teorie a praxe**  
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Situational leadership as a tool for effective people management – Theories and  
Practices  
Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE  
**JUDr. Zdeněk KROPÁČ Ph.D.**

AUTOR PRÁCE  
**Karolína JIRÁKOVÁ**

PRAHA  
2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 7. března 2024

Karolína Jiráková

## **ANOTACE**

Bakalářská práce je zaměřena na výklad konceptu situačního leadershipu, který představuje klíčový přístup, jež klade důraz na potřebu přizpůsobit vedení lidí aktuálním situacím a potřebám jednotlivých pracovníků. Cílem práce je zpracovat komplexní pohled na historii a teoretické základy situačního leadershipu, vymezit související pojmy a porozumět jim. K naplnění cíle je v empirické části využito kvantitativního výzkumu v podobě vlastního anonymního dotazníkového šetření, které se jeví jako optimální metoda pro sběr většího množství dat v krátkém časovém intervalu. V závěru empirické části jsou vyhodnoceny a interpretovány výsledky dotazníkového šetření. Součástí jsou i konkrétní návrhy a doporučení, které by mohly být nápomocny při řešení identifikovaných problémů a vylepšení situace v dané oblasti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Leadership, management, situační leadership, leader, vedoucí pracovník, manažer, teorie, řízení, styly vedení, moc, Policie České republiky

## **ANNOTATION**

Bachelor thesis focuses on interpreting the concept of situational leadership, a key approach that emphasizes adapting team leadership to current situations and individual employee needs. The aim of this thesis is to develop a comprehensive view of the history and theoretical foundations of situational leadership, define concepts, and understand principles. To achieve the objective of the empirical study, a self-administered anonymous questionnaire survey was conducted as it was deemed the most efficient method for collecting a large amount of data within a short time frame. The results of the survey are then evaluated and interpreted. This section provides recommendations to address the identified problems and improve the situation in the area.

## **KEYWORDS**

Leadership, management, situational leadership, leader, executive, manager, theory, management, leadership styles, power, The Police of the Czech republic

## Obsah

Úvod.....	9
1 Leadership a jeho definice .....	10
1.1 Jednotlivé pojmy .....	10
1.1.1 Leadership a management.....	10
1.1.2 Efektivita.....	11
1.1.3 Teorie a model.....	11
2 Vývoj leadershipu.....	12
2.1 Teorie leadershipu .....	12
2.1.1 Vědecké řízení.....	12
2.1.2 Škola lidských vztahů .....	13
2.1.3 Teorie X a teorie Y.....	15
2.1.4 Teorie Z.....	16
2.2 Důležité etapy v oblasti vývoje leadershipu.....	18
2.2.1 Teorie rysů (Trait Theory).....	19
2.2.2 Blake-Mouton mřížka (systém GRID).....	19
2.2.3 Nové vedení .....	22
3 Situační leadership .....	24
3.1 Základní dovednosti .....	25
3.2 Zásadní proměnné .....	26
3.2.1 Chování v oblasti úkolů („Task behavior“) .....	26
3.2.2 Vztahové chování („Relationship behavior“). .....	26
3.2.3 Formace stylů .....	27
3.3 Situační faktory .....	27
3.3.1 Úrovně připravenosti .....	28

4	Jednotlivé styly.....	29
4.1	Direktivní styl vedení .....	29
4.2	Konzultativní styl vedení .....	30
4.3	Participativní styl vedení .....	31
4.4	Delegativní styl vedení .....	32
4.5	Správný styl vedení.....	32
5	Moc jako nástroj.....	35
5.1	Poziční moc .....	35
5.2	Osobnostní moc.....	37
5.3	Jak zvolit správný druh moci .....	38
5.4	Interaktivní systém ovlivňování .....	38
5.4.1	Interakce mezi mocí a stylem situačního leadershipu .....	39
5.5	Z mentora reprezentantem.....	39
5.6	Cyklus zrcadlení.....	40
6	Vyhodnocení teoretické části .....	40
7	Empirická část.....	41
7.1	Získaná data a jejich vyhodnocení včetně doporučení .....	43
7.2	Zhodnocení empirické části .....	64
	Závěr.....	66
	Zdroje.....	68
	Internetové zdroje .....	69
	Seznam tabulek .....	69
	Seznam obrázků .....	69
	Seznam příloh: .....	69

## **Seznam použitých zkratek**

Tzn. – to znamená

Atd. – a tak dále

Aj. – a jiné

Č. - číslo

PČR – Policie České republiky

## **Poděkování**

*Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce JUDr. Zdeňkovi Kropáčovi Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup, užitečné připomínky, konzultace a poskytnutí zpětné vazby k této práci.*



## Úvod

V posledních desetiletích se v oblasti řízení neustále mění pracovní prostředí. Schopnost efektivně vést lidi je klíčovým faktorem pro úspěch kterékoliv organizace. Vedení vyžaduje flexibilitu, porozumění a schopnost adaptace na různorodé specifické situace a potřeby nejen jednotlivců, ale celých pracovních týmů. Jedním z konceptů vedení, který získává stále větší pozornost, je situační leadership. Tento koncept zdůrazňuje důležitost přizpůsobení vedení na konkrétní situace a klade důraz na flexibilitu a adaptabilitu vedoucího pracovníka - leadera. Leader musí dokázat identifikovat a reagovat na různé situace v podobě nových výzev, neustálých změn v pracovním prostředí nebo individualismu svých podřízených pracovníků.

Význam tohoto tématu v teoretickém i praktickém leadershipu se stal výzvou pro tvůrčí zpracování této bakalářské práce. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části práce je formou rešerše odborné literatury provést deskripci dosaženého stavu rozvoje poznání tohoto tématu. Význam teoretické části práce spočívá v tom, že tvoří metodické a metodologické východisko pro koncepci části empirické.

Cílem empirické části je dosáhnout zjištění, zda metody situačního leadershipu jsou policejními manažery implementovány do jejich systému řízení a jak využívají tento koncept vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních týmů na konkrétním útvaru Policie České republiky. Během zpracování tématu bakalářské práce byly použity vybrané metody vědecké práce analýzy, deskripce a komparace. K dosažení cíle empirické části práce byla využita metoda dotazování.

Zjištěním daných skutečností a zároveň přínosem této bakalářské práce by mělo být potvrzení či vyvrácení hypotézy uvedené v empirické části a pochopení konceptu situačního leadershipu. V neposlední řadě se práce pokouší přispět k hlubšímu pochopení chování nadřízených vedoucích pracovníků ve specifickém pracovním a organizačním prostředí policejního útvaru, zhodnocení působení a ovlivňování podřízených pracovníků a též místo pro zamyšlení, jak by autor případně do budoucna uchopil svou roli vedoucího pracovníka na základě prostudované literatury a zjištěných skutečností.

## 1 Leadership a jeho definice

Leadership ve své podstatě nemá jasnou definici a tak si ho každý může vykládat jinak – po svém. Můžeme ho definovat jako schopnost jednotlivce působit na ostatní, motivovat, povzbuzovat, přimět spolupracovat a svým jednáním naučit ostatní využít veškeré své schopnosti k dosažení výsledků a společné vize.

Kombinací vhodných vlastností, dovedností a chování lze dosáhnout efektivního vedení. Mezi klíčové vlastnosti a dovednosti patří především jasná vize, umění komunikace, rozhodnost, motivace, empatie v kombinaci se schopností svým podřízeným věřit a pověřovat je úkoly. Za zmínku také jistě stojí integrita, v tom smyslu, že co leader říká, se musí shodovat, s tím co dělá, jak dobře kontroluje své emoce a zda je jeho jednání čestné a pravdivé. O tom, že integrita je nedílnou součástí leadershipu se zmiňuje také Dwight David Eisenhower a to citátem: *„Nejdůležitější vlastností v leadershipu je integrita“*.<sup>1</sup>

Je důležité si uvědomit, že leadership se prolíná do všech oblastí života, a to nejen do té profesní, ale také do osobních a rodinných vztahů, sportu a jiných dalších činností, kde je potřeba vzájemné podpory a dosažení společných cílů.

### 1.1 Jednotlivé pojmy

Pro začátek je nezbytné vymezit si jednotlivé pojmy, kterými jsou: efektivita, leadership, management, leader, manažer, vůdce, teorie a model. Některé pojmy jsou převážně přejaty z anglického jazyka. V této práci bude využit jejich volný překlad. Vysvětlení pojmů později pomůže k pochopení problematiky a předejde nejrůznějším otázkám a pochybám.

#### 1.1.1 Leadership a management

Leadership je každý pokus ovlivnit jinou osobu nebo skupinu lidí, zejména v situacích, kde je spolupráce s ostatními klíčová. Podstata totiž spočívá v tom, že leader věci nedělá sám, ale společně dosahuje cílů s celým pracovním týmem. Efektivní leader je proaktivním hybatelem věcí, který má představu o budoucnosti, disponuje plánem a zná kroky, jak dosáhnout stanoveného cíle.

---

<sup>1</sup> MANAGEMENTNEWS [online]. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/deset-inspirativnich-citatu-o-leadershipu-id-4178114>

Má vůdčí vedení a definuje proces, že společná práce dává smysl, a že se s tím jednotliví pracovníci ztotožňují. Management dosahuje cíle prostřednictvím řízení lidí pomocí výběru, plánování, organizování a kontroly zaměstnanců. V praxi to lze chápat tak, že manažer spravuje a řídí systém včetně procesů. Leader je zaměřen primárně na lidi, které vede k tomu, aby společně dosáhli cíle, což je součástí předpokladu spokojeného managementu a tím ku prospěchu firmě, organizace aj. Je důležité si uvědomit, že tyto role nejsou striktně oddělené, avšak nelze je zaměňovat. Bakalářská práce je zaměřena na leadership, vykonavatelem leadershipu je leader. Pojem leader může být volně přeložen jako vedoucí pracovník. Lidé, které leader vede, jsou zde definováni jako podřízení pracovníci. Taktéž je možné se někdy setkat s výrazem následovníci, který vychází z doslovného překladu anglického slova „followers“. V této práci však bude použito slovní spojení podřízení pracovníci. Podřízení pracovníci tvoří různé skupiny, které budou v bakalářské práci definovány jako pracovní týmy.

### **1.1.2 Efektivita**

Efektivita se zaměřuje na to, jak dobře něco funguje nebo plní určitou roli, jestli jsou dosaženy výsledky a jaká je míra splnění stanovených úkolů, očekávání a standardů.

V oblasti leadershipu se efektivita týká dosahování stanovených cílů a výsledků pracovního týmu jako celku tak, aby byly naplněny očekávání firem, organizací a jiných zainteresovaných stran. Efektivní leader je schopen využívat dostupné prostředky, plánovat, organizovat práci danému týmu, komunikovat s jednotlivými pracovníky a dosahovat stanovených cílů.

### **1.1.3 Teorie a model**

Vedení lidí je náročná práce, která vyžaduje neustálý každodenní trénink a zasvěcení každou hodinu svého nejen pracovního života. Důvodem, proč nejsou některé teorie uplatňovány, i když jsou to principiálně dobré myšlenky, spočívá v tom, že nebyl vytvořen model, který by byl použit v praxi. Je důležité si uvědomit rozdíl mezi teorií a modelem. Teorie se snaží vysvětlit, proč věci jsou, tak jak jsou a zabývá se problémem zevnitř. Oproti tomu model je jakýmsi algoritmem, vytvořeným na základě existujících situací, je opakovatelný a dá se naučit. Když myšlenka zůstává pouze myšlenkou a není implementována do konkrétních

postupů, jedná se o teorii. Ovšem ve chvíli, kdy je myšlenka proměněna do konkrétních procesů, stává se modelem. Situační leadership je tedy spíše model a nikoliv teorie, poskytuje totiž návod jak postupovat v dané problematice.<sup>2</sup>

## 2 Vývoj leadershipu

Vývoj leadershipu a jeho historie je dlouhý proces datovaný již od starověké civilizace. V průběhu času se samozřejmě měnily různé přístupy k vedení. Například ve zmiňovaném starověku byl leadership vnímán jako autoritativní styl vedení, středověk a raný novověk poté ovládli panovníci s absolutní mocí. Největší zlom přišel na přelomu 19. a 20. století s rozvojem techniky a průmyslu, kdy se podniky začaly zajímat o výkonnost svých pracovníků.<sup>3</sup>

### 2.1 Teorie leadershipu

Vývoj teorií můžeme rozdělit na několik fází. Od počátečního mechanistického přístupu, který zahrnoval vědecké řízení, přes období školy lidských vztahů, jehož představitelem je Elton Mayo. Dále pokračující období humanistické školy teorie „X“ a „Y“, až po v současné době využívané teorie, např. teorie „Z“.<sup>4</sup>

#### 2.1.1 Vědecké řízení

Vědecké řízení, známé také jako „taylorismus“, je manažerský koncept vyvinutý Frederickem W. Taylorem v průběhu průmyslové revoluce. Taylorismus se zaměřuje na systematickou analýzu pracovních procesů a optimalizaci produktivity pracovníků.

Jedním z hlavních principů taylorismu bylo racionální rozdělení práce. V rámci tohoto principu Frederick W. Taylor prosazoval důkladné analýzy každého pracovního kroku s cílem identifikovat nejefektivnější způsob vykonání jednotlivých úloh. Dalším principem je standardizace pracovních postupů, v něm Taylor W. Taylor zdůrazňoval vytváření standardů pro provedení každého pracovního úkolu. To mělo vést k dosažení maximální efektivity. Dále se klade důraz na vědecký výběr pracovníků. Manažeři by měli pečlivě vybírat jednotlivé

---

<sup>2</sup> PAUL, Hersey. *The situational leader*. New York, NY: Warner Books, s. 30 1985. ISBN 0446513423. (dostupné v listinné formě na serveru openlibrary.org)

<sup>3</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 3. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>4</sup> Tamtéž

pracovníky na základě jejich dovedností a schopností. Posledním pilířem Taylorského přístupu jsou finanční odměny udělené na základě dosažených výsledků, což mělo podnítit snahu o maximální výkon.<sup>5</sup>

Vědecké řízení přineslo zvýšení efektivity a výkonu pracovníků, díky systematickému přístupu k práci. Taylorismus stejně tak přispěl k lepšímu porozumění pracovních procesů a jejich optimalizaci. Negativní stránkou tohoto řízení je dehumanizace práce, neboť zdůrazňoval mechanický přístup k úkolům a minimalizoval lidský faktor. Tento typ práce byl pro většinu zaměstnanců díky své jednotvárnosti a mechanizaci velmi nepříjemný a vyčerpávající. Ve chvíli, kdy se na pracovním trhu objevila poptávka po pracovních místech, docházelo k odchodu zaměstnanců z mechanizovaného průmyslu, což vedlo k nucenému zvyšování platů.<sup>6</sup>

Tento typ řízení byl využíván např. ve Fordových závodech a stejně tak byl oceňován V. I. Leninem. I přesto, že některé aspekty taylorismu byly kritizovány, jeho vliv na moderní management zůstává patrný ve strategiích optimalizace pracovních procesů, sledování výkonu a při tréninku vrcholových sportovců.<sup>7</sup>

### **2.1.2 Škola lidských vztahů**

Hlavním představitelem školy lidských vztahů je George Elton Mayo. Ve 20. letech 20. století přišel s novými myšlenkami do teorie vedení. Na rozdíl od Tayloristického pohledu, který kladl důraz na racionalizaci práce a mechanický přístup k zaměstnancům, škola lidských vztahů se zaměřuje na sociální a psychologické faktory v pracovním prostředí. Lidské vztahy jsou důležité pro dosažení vykonání efektivní a produktivní práce. V rámci této teorie se zkrátka začal brát ohled na to, že lidé na pracovištích prožívají řadu radostí a zklamání, které jsou ovlivněny pracovním kolektivem. Ve výsledku, tak silně určují chování jednotlivce, jeho přístup a motivaci k práci. V rámci analýzy jednotlivých pracovníků ve výrobní hale byly zjištěny zajímavé skutečnosti. U většiny lidí byla zjištěna nejvyšší produktivita v první polovině pracovní doby, během které udělali

---

<sup>5</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 3-4. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>6</sup> Tamtéž

<sup>7</sup> Tamtéž

nejvíce práce. Po zbytek pracovní doby se efektivita jejich práce značně snížila. Pracovníci, kteří byli méně zruční, tudíž pomalejší, museli vykonávat činnost po celou pracovní dobu, aby tak dohnali své produktivnější kolegy. Naopak se našli jedinci, kteří byli schopni po celý čas pracovní doby držet nadstandardní produktivitu své práce. A ti poté museli čelit narážkám, případně otevřenému vyhrožování od svých spolupracovníků. Tato situace měla za následek jejich přizpůsobení se průměrnému výkonu. Zbylí pracovníci zkrátka nebyli schopni akceptovat možnost zvýšení výrobních norem. Zájmy kolektivu zde převyšují zájmy jednotlivce a zájmy závodu.<sup>8</sup>

Jedním z hlavních faktů, které potvrzují pravdivost této teorie, je tzv. Hawthornský experiment, jež provedl výše zmíněný George Elton Mayo ve fabrice společnosti Western Electric Company. V rámci tohoto experimentu vytvořil Mayo tři různá oddělení. Ve všech byly měněny podmínky na pracovišti a sledovány důsledky těchto změn. Jednalo se především o fyzické podmínky, tedy zejména hluk, vlhkost a osvětlení. V další části experimentu byli dělníci rozděleni už jen do dvou skupin: experimentální a kontrolní. Bylo zjištěno, že při navýšení intenzity osvětlení se pracovní výkonnost experimentální skupiny zvýšila. Stejně tak však rostla pracovní výkonnost i při snížení intenzity osvětlení. Osvětlení bylo nakonec sníženo až na úplné minimum. Pracovníci již nebyli schopni vykonávat svou činnost a díky tomu se začali bouřit. Zajímavostí však je, že pracovní výkony se zvyšovaly i u skupiny kontrolní, kde žádné změny podmínek na pracovišti prováděny nebyly. Následnou analýzou těchto jevů došel autor experimentu k závěru, že k navýšení pracovní výkonnosti jednotlivých skupin docházelo na základě toho, že pracovníci účastníci se výzkumu měli pocit větší důležitosti než ostatní kolegové. Pociťovali, že vedení projevuje zájem o jejich potřeby a tento zájem se snažili oplatit zvýšením efektivity své práce a vzorným fungováním v rámci jejich pracovní skupiny. Z výše uvedeného vyplývá, že ke zlepšení výkonu pracovníků došlo už jen na základě té skutečnosti, že byli zařazeni do výzkumného experimentu. Tomuto jevu se dodnes říká Hawthornský efekt.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 4-5. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>9</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 5. ISBN 80-251-0505-9.

Dle teorie lidských vztahů jsou vztahy na pracovišti nejdůležitějším lidským faktorem, které svou důležitostí převyšují jak individuální zájmy pracovníků, tak zájmy celé organizace. V rámci této školy je kladen důraz na lidské vztahy, komunikaci a zapojení zaměstnanců do řídicích procesů dané organizace.<sup>10</sup>

### 2.1.3 Teorie X a teorie Y

Teorie X a teorie Y jsou dva protichůdné pohledy na to, jak lidé přistupují k práci a jak by měli být řízeni. Za zakladatele je považován Douglas McGregor, který tyto teorie vyvinul v 60. letech 20. století.

Teorie X předpokládá, že lidé mají přirozenou nechuť k práci a budou se ji snažit vyhnout, pokud to bude možné. Je zde předpoklad k tomu, že preferují být řízeni a vedeni externí autoritou, proto vyžadují přísný dohled, kontrolu a tresty k tomu, aby byli motivováni k práci. Organizační struktura by měla být jasně hierarchicky seřazena a definována jasnými pravidly a procesy. Manažeři, kteří praktikují teorii X, mají tendenci používat příkazy a postihy k řízení svých podřízených.

Teorie Y naopak tvrdí, že práce je přirozenou součástí života lidí, a že zaměstnanci mohou být v práci šťastní a vnitřně motivováni. Tato teorie věří, že zaměstnanci jsou schopni se samostatně a zodpovědně rozhodovat a vytvářet vlastní iniciativu k práci. Je zde kladen důraz na podporu rozvoje, kreativity a růstu jednotlivců. Preferuje se zde, na rozdíl od teorie X, demokratický přístup a spolupráce zaměstnanců při rozhodování.

Moderní teorie a přístupy k vedení lidí kombinují myšlenky obou teorií v závislosti na konkrétní situaci a konkrétnímu typu organizace. McGregor ve svých teoriích říká, že vlastní přesvědčení vedoucího pracovníka o lidské povaze později ovlivňuje to, jaký přístup k řízení použije. Tyto teorie umožňují vedoucím pracovníkům získat lepší vhled do chování svých zaměstnanců, což jim umožňuje přizpůsobit svůj přístup k vedení a vytvořit tak systémy, které budou motivovat podřízené pracovníky.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Tamtéž

<sup>11</sup> EDUCATION LIBRARY. [cit.2024-02-20]. Online.

Dostupné z: <https://educationlibrary.org/theory-x-and-theory-y-douglas-mcgregor/>.

#### 2.1.4 Teorie Z

Na počátku 70. let 20. století postihla americkou ekonomiku značná recese. Do popředí se naopak začala dostávat ekonomika japonská, především odvětví automobilů a elektroniky. Tento fakt přispěl ke značnému zájmu evropských a amerických společností o japonský přístup k vedení lidí. Implementace tohoto přístupu se v počátku zdála být v podmínkách západní kultury značně problematická. Postupně byl však vytvořen přístup, který zahrnoval kombinaci domněle ideálních prvků ze západního a japonského prostředí vedení lidí. Předním výzkumníkem v tomto odvětví se stal William Ouchi, který srovnával kulturu japonských a amerických organizací. Americký směr řízení nazval teorií „A“, japonský směr nazval teorií „J“. Ouchimu bylo jasné, že v obou směrech se odráží odlišné národní kultury. Povedlo se mu však spojit hlavní výhody americké organizační kultury, která se vyznačuje především individuální odpovědností a kultury japonské, mezi jejíž dominanty patří kolektivní rozhodování. Tímto vytvořil zcela nový přístup, který nazval teorie „Z“.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 6-8. ISBN 80-251-0505-9.



	<b>Teorie A</b>	<b>Teorie J</b>	<b>Teorie Z</b>
<b>Zaměstnání</b>	Krátkodobé	Celoživotní	Dlouhodobé
<b>Rozhodování</b>	Individuální	Konsensuální	Konsensuální
<b>Odpovědnost</b>	Individuální	Kolektivní	Individuální
<b>Povyšování</b>	Rychlé	Pomalé	Pomalé
<b>Kontrola</b>	Vnější, formální	Vnitřní	Vnitřní, neformální s formální mírou
<b>Kariéra</b>	Specializovaná	Nespecializovaná	Částečně specializovaná
<b>Pracovník</b>	Jako zaměstnanec	Jako člověk	Jako člověk

*Tabulka č.1, zdroj: Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 7. ISBN 80-251-0505-9.*

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v rámci americké kultury je zcela normální měnit zaměstnání v poměrně rychlém časovém sledu. Zejména pokud daný zaměstnanec dostane lepší pracovní nabídku nebo pokud firma, která ho zaměstnává, dojde k názoru, že má příliš mnoho zaměstnanců. Japonská kultura naopak vyznává zaměstnání jako druh poslání, které by mělo být na celý život a z toho vyplývá, že Japonci málokdy mění svého zaměstnavatele. Ouchi ve své teorii zvolil kompromis mezi těmito dvěma pojetími, který je spíše podobný evropskému pojetí pracovní kultury. Tzn., že zaměstnanci by měli v zaměstnání vydržet delší dobu a zaměstnavatel by měl poskytnout záruky, že zaměstnanec bude mít dlouhodobé zaměstnání. Zpravidla se však nejedná o zaměstnání na celý život.<sup>13</sup>

Co se specializace týká, v japonské kultuře je naprosto přirozené, že zaměstnanec je schopen vykonávat svou činnost na rozdílných úsecích v různých specializacích. Dá se tedy říci, že není zaměřen jen jedním směrem, ale v případě,

<sup>13</sup> Daft, Richard. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. Academy of Management Executive. 18. s. 117-121. 10.5465/AME.2004.15268709.

že to firma potřebuje, je schopen si doplnit požadované vzdělání a působit tak na zcela rozdílné pozici (např. přesedlat z pozice finanční na pozici technickou). Naopak američtí pracovníci jsou velmi často úzce zaměřeni a jsou většinou schopni zastávat pozici jen v rámci své odbornosti. V teorii Z je na tuto problematiku nahlíženo tak, že nejlepším řešením je dráha částečně specializovaná. Manažer by tak měl mít pochopení pro potřeby ostatních útvarů a určitý manažerský nadhled, který neomezuje pohled manažera na problémy. Nahlédne-li se na problematiku kontroly v západním světě, je normou vnější systém kontroly. Jedná se o systém objektivního sledování a následných odměn a postihů. Logicky musí být méně účinný než systém japonský, u něhož je základním stimulem síla povinnosti, tzn., že v rámci japonského pojetí se jedná o kontrolu vnitřní. Vnitřní kontrolu by teoreticky šlo ve stejném formátu použít i v západní kultuře. Problémem ovšem je, že západní pracovníci nemají z podstaty tak silnou vnitřní motivaci jako Japonci. V rámci teorie Z se tedy jako ideální volba kontroly jeví kontrola vnitřní, která je doplněna vnější kontrolou vykonávanou na základě měřitelných výsledků práce. Stěžejními body v teorii Z jsou rozhodování a odpovědnost. V západním modelu má slovo jeden vedoucí pracovník a odpovědnost je vždy individuální. V Japonsku se naopak jedná vždy o kolektivní záležitost, tzn., že odpovědnost je kolektivní a rozhodování je konsenzuální. V teorii Z se kombinuje japonská forma rozhodování se západní individuální odpovědností. Tím se vytváří možnost účasti zaměstnanců podílet se na rozhodovací činnosti. Díky tomu mají k rozhodnutím mnohem lepší přístup, než kdyby se museli podřídit příkazu vedoucího pracovníka. Nejsou tak zbaveni odpovědnosti za rozhodnutí a důsledky.<sup>14</sup>

## **2.2 Důležité etapy v oblasti vývoje leadershipu**

Vedoucí pracovníci mají klíčový vliv na výkonnost svých podřízených pracovníků, ať už se jedná o jednotlivce či pracovní skupinu, proto se majitelé firem a vrcholné vedení vždy zajímalo o to, jaký mají jednotliví vedoucí pracovníci přístup ke svým podřízeným, jak s nimi jednájí a jak by bylo možné zvýšit jejich efektivitu v pracovním prostředí. A tak se na rozdíl od předchozí kapitoly začneme

---

<sup>14</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 6-8. ISBN 80-251-0505-9.

věnovat spíše vedoucím pracovníkům – jejich rysům, způsobu chování, situačnímu přístupu aj.<sup>15</sup>

### 2.2.1 Teorie rysů (Trait Theory)

Teorie rysů má kořeny ve studiích osobnosti psychologie a to zejména v práci psychologa Gordona Allporta a jeho kolegů. G. Allport byl jedním z prvních, jenž zdůraznil, jak důležité jsou jednotlivé osobnostní rysy.<sup>16</sup> Tato teorie se tedy zaměřuje na identifikaci a zkoumání specifických osobnostních rysů, které ovlivňují chování jiných lidí. Zároveň předpokládá, že existují vrozené rysy, vzorce chování a myšlení, které vedou k prototypu úspěšného vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník by tedy měl mít dobré schopnosti, znalosti, dovednosti, vlastní osobnostní vlastnosti a postoje orientované dle profese a funkce.<sup>17</sup>

Zde se ovšem dá lehce odporovat. Podle některých autorů, kteří zkoumali problematiku vedení, tito konstatují, že i po mnoha studiích se nedošlo k závěru, že by se vedoucí pracovník s vrozenými rysy již narodil. Tento fakt zmiňuje ve své knize např. Eugene Emerson Jennings<sup>18</sup> nebo také Henry Yukl.<sup>19</sup>

Teorie rysů přinesla jistě svůj cenný příspěvek k pochopení lidské osobnosti, přístupu k vedení a dala další podněty ke zkoumání této problematiky. Je velmi důležité ji chápat jako možné podpůrné vysvětlení komplexního lidského chování. Nicméně dnes již víme, že vrcholoví vedoucí pracovníci se s těmito rysy nerodí. Mají určité osobnostní předpoklady k vedení lidí, ale jen to bohužel nestačí.

### 2.2.2 Blake-Mouton mřížka (systém GRID)

Jedním z významných kroků ve studiích na téma vedení lidí bylo pojetí orientace na lidi a orientace na úkoly jako dvě nezávislé linie. Začalo se pomalu zjišťovat,

---

<sup>15</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 13. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>16</sup> Pettigrew, Thomas. (2015). Allport, Gordon. s. 10.1016/B978-0-08-097086-8.61001-2.

<sup>17</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 14-15. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>18</sup> JENINNGS, Eugene. *An anatomy of leadership: princes, heroes, and supermen*. Harper, 1960. ISBN 0070324492. (dostupná v listinné formě na serveru openlibrary.org)

<sup>19</sup> YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. Third edition. Prentice-Hall, 1994. ISBN 0-13-530874-7.

že problémy jsou spojeny především s projevy a způsoby jednání vedoucích pracovníků, tudíž se jejich osobnostní rysy dostávají mírně do pozadí.<sup>20</sup>

V 50. letech 20. století byla na Michiganské univerzitě a na univerzitě v Ohio prováděna různá studia. Na základě těchto studií navrhli v 60. letech 20. století Robert Blake a Jane Moutonová graf, jenž znázorňoval styly vedení prostřednictvím mřížky.<sup>21</sup>

Mřížka vizualizuje na dvou osách chování vedoucích pracovníků. Obě osy jsou rozsahem od nízké hodnoty (č. 1) až po tu nejvyšší (č. 9). Tímto nám vzniká 81 různých kombinací, do kterých může styl vedoucího pracovníka spadat.

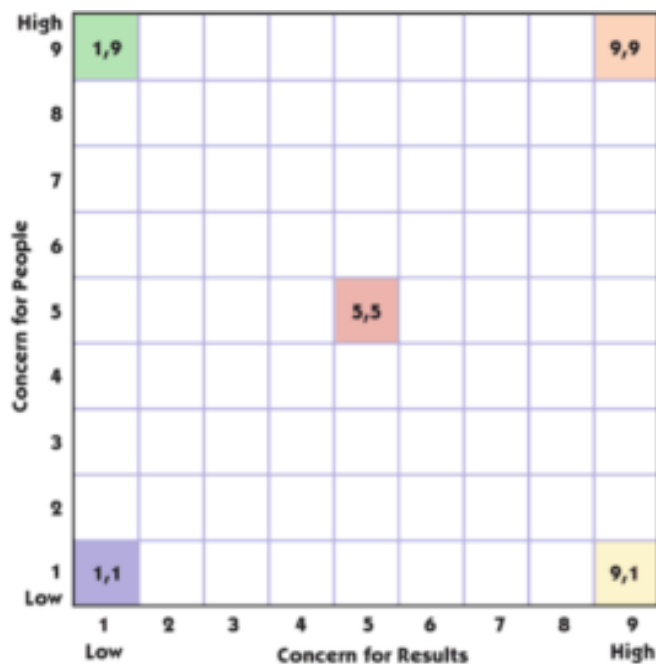
První svislá osa vyjadřuje pozornost, která je věnována pracovníkům, kdežto druhá horizontální osa věnuje pozornost produktivitě a orientaci na daný úkol. Těmito dvěma osami vzniká čtvercová mřížka se čtyřmi kvadranty, které jsou odrazem různých stylů vedení. V prvním kvadrantu dominuje důraz na výsledky a produktivitu ovšem s minimálním zřetelem na potřeby a vztahy zaměstnanců. Druhý kvadrant představuje důležitost jak výsledků, tak mezilidských vztahů. Třetí kvadrant vytváří přátelské a příjemné pracovní prostředí, nicméně je zde nejnižší počet výsledků. Poslední, čtvrtý kvadrant vyjadřuje neefektivitu a to jak výsledků, tak vztahů.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 15. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>21</sup> YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. Third edition. Prentice-Hall, 1994. s. 61-65. ISBN 0-13-530874-7.

<sup>22</sup> Tamtéž



Obrázek č. 1 Systém GRID

zdroj: <https://15writers.com/sample-essays/leadership-styles-and-employee-performance/>.

Do této mřížky bylo Robertem Blakem a Jane Moutonovou umístěno několik stylů vedení, a to:

**Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)** pečlivě adresuje potřeby jednotlivců s cílem podporovat vztahy vedoucí k příjemné a přátelské atmosféře v organizaci za účelem udržení přiměřeného pracovního tempa. Důraz je zde kladen na vytváření pozitivních vztahů mezi členy a podřízenými, často s obětí pracovních výsledků.<sup>23</sup>

**Týmový vedoucí (9,9)** dosahuje pracovních výsledků především tak, že lidi inspiruje. Vytváří pocit „společného krajíce“, což vede ke vztahům principiálně založených na důvěře a spolupráci. Snaží se optimalizovat výsledky skrze společné řešení oddaných pracovníků.<sup>24</sup>

**Plantážník (9,1)** je autorita, která striktně drží kontrolu nad lidmi, kteří mají jasně dané úkoly, a zároveň postihy, pokud práci nesplní nebo budou odporovat. Tento

<sup>23</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 16. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>24</sup> Tamtéž

typ věnuje nejmenší pozornost lidským potřebám za účelem maximálního výkonu a výsledků.<sup>25</sup>

**Kompromisník (5,5)** má adekvátní výkon a jeho předností je hlavně kompromis mezi udržením lidské morálky a splnění daných úkolů. Je také velmi přizpůsobivý k různým situacím.<sup>26</sup>

**Paternalista (9+9)** není ani z daleka jako týmový vedoucí. Na rozdíl od něj totiž využívá svou pozici ve svůj prospěch a nemá strach to dát najevo, právě díky své moci z pozice vedoucího pracovníka.<sup>27</sup>

**Oportunista** se neřídí vlastními zásadami. Je schopen přizpůsobit se přesně tak, jak to vyžadují okolnosti a to převážně kvůli výhodám, které z tohoto rozhodnutí plynou. Tudíž bude v organizaci vyznávat ten styl vedení, který je zrovna žádoucí.<sup>28</sup>

Dalo by se říci, že systém GRID poukazuje a identifikuje preference vedení a napomáhá tak vedoucím pracovníkům k pochopení jaký styl vedení využívají nebo by mohli využívat. A jaká by mohla být kombinace a její případný odraz na pracovních výsledcích.

### 2.2.3 Nové vedení

Je potřeba si uvědomit, že pojem nové vedení může být interpretován různě. Vyvíjí se v souladu s měnícími se trendy a potřebami organizací. V této práci bude rozebráno v rámci pojmu nové vedení, vedení transakční a transformační. Na rozdíl od předchozích teorií se zde řeší osobní přístup ve vztahu mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem.

#### 2.2.3.1 Transakční vedení

Transakční vedení klade důraz na vzájemnou interakci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Zaměřuje se především na motivaci pomocí odměn za dobré výkony a trestů za špatné výkony. Ve vztahu mezi vedoucím

---

<sup>25</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 16. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>26</sup> Tamtéž

<sup>27</sup> Tamtéž

<sup>28</sup> Tamtéž

pracovníkem a jeho zaměstnancem musí existovat důvěra a to na základě výhod vyplývajících z řádného plnění pracovních úkolů.

V rámci transakčního vedení se objevuje pojem podmíněné výhody. Tento pojem lze vysvětlit, tak že nadřízený pracovník svému podřízenému vytyčí jasné úkoly, které má splnit, a za jejich splnění mu jsou slíbeny konkrétní výhody. Může se jednat např. o finanční prémie, povýšení v rámci organizace, možnost využití služebního automobilu, mobilního telefonu aj. Dalším pojmem, vyskytujícím se v transakčním vedení, je řízení výjimkou. Jedná se o reakci na nežádoucí stav nebo odchylku od normy. Vedoucí pracovník je nucen nasadit výjimečná opatření v případě, že se pracovník odchýlí od požadované normy, nezvládá plnit stanovené úkoly nebo se dopouští přestupků proti zásadám pracovní kázně. Za tato výjimečná opatření lze považovat např. slovní výtku, neudělení prémie, přeřazení pracovníka do jiné sekce aj.<sup>29</sup>

### **2.2.3.2 Transformační vedení**

Transformační vedení je koncept, který klade důraz na vizi, inspiraci a podporu zaměřenou na růst a rozvoj jednotlivých pracovníků v organizaci. Hlavními prostředky, které má vedoucí pracovník využívající transformačního vedení, jsou charisma, osobní úcta, empatie a stimulace myšlení. Tato teorie byla rozvinuta Jamesem Burnsem a později zdokonalena Bernardem Bassem.<sup>30</sup>

Charismatický vedoucí si zpravidla se svými podřízenými získává silný emocionální vztah, který mu dodává velkou úctu, obdiv, uznání a důvěru. Takoví vedoucí pracovníci jdou svým podřízeným příkladem. Ti jej s chutí následují, věří ve správnost toho, co vedoucí pracovník dělá a mají v něj důvěru. Vedoucí pracovník, který vyznává koncept transformačního vedení, definuje jasnou vizi, cíle, inspiruje ostatní, aby s ním sdíleli nadšení pro svou činnost, věnuje čas komunikaci se svými podřízenými a diskutuje s nimi směr jejich činnosti.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. Third edition. Prentice-Hall, 1994. s. 352 ISBN 0-13-530874-7.

<sup>30</sup> Tamtéž

<sup>31</sup> *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 19-21. ISBN 80-251-0505-9.

Osobní úcta se zde projevuje ve formě chování vedoucího pracovníka ke svým podřízeným, jakoby si byli rovni. Chování je neformální, zacházení s podřízenými vykazuje prvky důvěry a rovnocennosti i přes skutečnost, že zde existují značné rozdíly v postavení, zkušenostech a třeba věkovému rozdílu. Za každý dobře odvedený úkol projevují vedoucí pracovníci uznání. Zároveň mají tito vedoucí ve zvyku přidělovat nelehké úkoly, jejichž splnění vede ke zvýšení sebedůvěry.<sup>32</sup>

Empatie přispívá k lepšímu porozumění, efektivní komunikaci a vytváří tak pozitivní pracovní prostředí. Vedoucí pracovník, který je značně empatický dokáže využít emoce jako prostředku ke stimulaci svých podřízených, jejich sebevědomí a k nadstandardním výkonům.<sup>33</sup>

Oba tyto přístupy mají jistě své místo v odlišných prostředích. Různí vedoucí pracovníci mohou aplikovat prvky obou přístupů dle aktuální situace. Transakční přístup se využívá v situacích, kde jsou jasně stanoveny cíle a standardy, zatímco transformační přístup může být efektivní při podporování růstu a inovací v rozvíjejících se organizacích. Vedoucího pracovníka vyznávajícího transakční styl lze označit za „pouhého“ manažera, zatímco pracovníka vyznávajícího transformační styl lze označit za leadera.

### **3 Situační leadership**

Autory modelu a nikoliv teorie situačního leadershipu jsou Paul Hersey<sup>34</sup> a Kenneth Blanchard<sup>35</sup>. Jejich spoluprací vznikl koncept situačního leadershipu, který byl poprvé představen v jejich společné knize „Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources“ z roku 1969. Tento model se stal jedním z klíčových přístupů v oblasti leadershipu a řízení týmů jež má vliv na manažerskou praxi a výzkum v oboru.

Situační leadership definuje leadera jako jednotlivce, který ve specifických situacích reaguje na charakter problému, vlastnosti jednotlivých podřízených pracovníků a za různých okolností to znamená v kontextu dané situace. Tímto způsobem má

---

<sup>32</sup> Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005, s. 19-21. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>33</sup> Tamtéž

<sup>34</sup> Paul Hersey – americký vědec, tvůrce situačního leadershipu a zakladatel centra pro studium Leadershipu

<sup>35</sup> Kenneth Blanchard – americký spisovatel, řečník a expert v oblasti leadershipu



schopnost rozhodovat o tom, jakým způsobem bude daný problém nakonec řešen. Model situačního leadershipu rozlišuje několik stylů vedení, které jsou závislé na schopnosti leadera efektivně využít svou moc. Dobrý leader by měl být schopen adekvátně a účinně využívat jednotlivé styly, přičemž žádný ze stylů není všeobecně lepší nebo horší, záleží na situaci. To jakým způsobem leader rozhoduje, by nemělo vypovídat o jeho osobnosti, ale o charakteru řešené situace. Z toho vyplývá, že schopnost leadera přizpůsobit své rozhodnutí specifické situaci je klíčovým faktorem úspěchu.<sup>36</sup>

### **3.1 Základní dovednosti**

K tomu, aby člověk byl dlouhodobě efektivním leaderem, si potřebuje osvojit tři základní dovednosti. Musí porozumět tomu, jak se konkrétní lidé chovali v minulosti, předpovědět to, jak se lidé budou chovat v budoucnu a naučit se řídit, měnit a ovládat jejich chování.

Leader musí být schopen určit, proč daný člověk, zareagoval na situaci, tak jak zareagoval. Co ho k tomu motivovalo a co způsobilo chování, které mu pomohlo nebo mu naopak uškodilo při plnění jeho úkolu.

Predikce budoucího chování spočívá v tom, že na základě poznání předešlého chování jedince by měl leader být schopen odhadnout, jak se dotyčný jedinec zachová v budoucnosti ve stejné situaci a v podobných podmínkách.

Leader musí přijmout odpovědnost za to, aby dokázal působit na lidi tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. To souvisí jak s porozuměním minulého chování, tak predikcí budoucího. Ovlivňování chování jiných lidí je častokrát negativně vnímáno a skutečně to negativní je v případech, kdy leader manipuluje s lidmi, a za účelem vlastního prospěchu je využívá. V pozitivním kontextu lze však říci, že vlivem na ostatní, leader sdílí své zkušenosti s podřízenými, motivuje je k výkonu a pozitivně je vede k dosažení cíle společnými silami.<sup>37</sup>

Všechny tyto dovednosti určují, zda bude leader úspěšný a efektivní či nikoliv.

---

<sup>36</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. s. 20 ISBN 0446513423.

<sup>37</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. s. 21 ISBN 0446513423.

## **3.2 Zásadní proměnné**

Existují dvě klíčové proměnné, které determinují vedení v rámci modelu situačního leadershipu. První proměnná je „task behavior“ volně přeloženo z anglického jazyka a dále používáno v této práci jako termín „chování v oblasti úkolů“, zatímco druhá proměnná „relationship behavior“ volně přeloženo z anglického jazyka a dále používáno v této práci jako termín „vztahové chování“. V bakalářské práci jsou tyto termíny volně přeloženy, aby se předešlo případným nepřesnostem. Avšak u každého stylu bude zmíněn originální anglický název.<sup>38</sup>

### **3.2.1 Chování v oblasti úkolů („task behavior“)**

Jedná se o jeden ze základních pilířů v oblasti situačního leadershipu. Reflektuje, do jaké míry leader zasahuje podřízeným pracovníkům do jednotlivých úkolů a povinností. V rámci chování v oblasti úkolů leader sděluje, co má být provedeno, jak, kde a kdo má daný úkol vykonat. Toto chování má prvky autoritativního řízení a jednostranné komunikace od leadera ke svému podřízenému, ale vůbec to zde není pojato v negativním smyslu. Neznačí to žádnou agresi ani nadřazenost, naopak to pouze vede ke splnění úkolu. V praxi to může vypadat podobně, jako když jde pacient do zdravotnického zařízení nechat si odebrat krev. Sestra, ač milá, autoritativně sděluje, co má pacient dělat a neprojevuje zájem o názory pacienta ohledně odběru krve.<sup>39</sup>

### **3.2.2 Vztahové chování („relationship behavior“)**

Vztahové chování zahrnuje naslouchání, povzbuzování, usnadnění daného úkolu, vysvětlování a poskytování jak sociální, tak emocionální podpory. Tento typ chování má prvky demokratického řízení. Vztahové chování vyjadřuje, do jaké míry se leader zapojuje do komunikace s pracovním týmem a jednotlivci. Zde se dostáváme do bodu, kdy se pomalu začínají formovat jednotlivé styly vedení.

---

<sup>38</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. ISBN s. 31 0446513423.

<sup>39</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. ISBN s. 32 0446513423.

### 3.2.3 Formace stylů

V této kapitole budou popsány jednotlivé styly s využitím jednotlivých proměnných. Styly zde budou označeny písmenem „S“ jako styl a jednotlivými čísly tak jak jdou po sobě.

„S1“ je charakteristický tím, že se používá nadprůměrné chování v oblasti úkolů a je tady podprůměrné využití vztahového chování. Má prvky direktivního chování, takže leader naprosto přesně určuje, co má kdo dělat.<sup>40</sup>

„S2“ naopak využívá obou proměnných. Leader poskytuje rady, vysvětlení a návody k danému úkolu.<sup>41</sup>

„S3“ se vyznačuje vysokým použitím vztahového chování a nižším využitím úkolového chování. V tomto stylu vedení leader dodává odhodlání, dává prostor k diskuzi a ptá se na názory svých podřízených pracovníků. Projevuje se zde velký rozdíl oproti stylům S1 a S2 a to hlavně z důvodu, že v předchozích stylech leader udává směr řízení a finální rozhodnutí jsou na něm.<sup>42</sup>

„S4“ je naprosto demokratický a má podprůměrné množství využití obou proměnných. Leader zde zasahuje minimálně do práce svých podřízených, je zde menší komunikace a podpora, a to hlavně z toho důvodu, že leader své podřízené pracovníky dobře zná a všichni vědí, co mají dělat.<sup>43</sup>

### 3.3 Situační faktory

Efektivita leadera je determinována interakcí mezi ním, jeho podřízenými pracovníky, nadřízenými pracovníky a pracovním prostředím. Tyto faktory jsou v prostředí pokaždé, a pokud se změní jeden faktor, stane se změna i jinde. Leader jako první klíčový faktor vnáší do situace svůj osobní styl vedení, subjektivní postoj a také vzor chování toho, jak podřízení pracovníci vidí leadera. Na druhé straně stojí podřízení pracovníci, kteří přinášejí do pracovního prostředí vlastní individualitu a osobnostní charakteristiky. To znamená, že neexistují jednotné vzory chování ani u leadera, ani u jeho podřízených pracovníků, jak

---

<sup>40</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. ISBN s. 34-39 0446513423.

<sup>41</sup> Tamtéž

<sup>42</sup> Tamtéž

<sup>43</sup> Tamtéž

individuálně, tak kolektivně. Nadřazení leadera mají také vliv na leadera a mají jistou míru vlivu na jeho úspěch či neúspěch. Je třeba zde zmínit i organizaci, ve které leader pracuje, protože i ta vytváří vzory chování a hodnoty, které ji charakterizují a odlišují od jiných organizací. Historie a tradice organizace má také vliv na pracovní prostředí, své zaměstnance a styl vedení lidí. Leader nemůže efektivně ovlivnit všechny okolní faktory, protože jich je mnoho, Není to ani v jeho silách ani v kompetencích. Zásadní je především vztah mezi leaderem, jeho podřízenými pracovníky a také, zda ho podřízení pracovníci uznávají a následují. Podstatným aspektem, který leader musí umět vyhodnotit, je správně rozpoznat schopnosti a vhodnost pracovníka pro jednotlivé úkoly a zohlednění jeho motivace.<sup>44</sup>

### **3.3.1 Úrovně připravenosti**

Ačkoliv je každý podřízený pracovník týmu jiný, navzájem se ovlivňují. To, jaký má jednotlivý podřízený zápal pro práci, následně ovlivňuje výkon a dosažení cíle. Škála připravenosti je kombinací dovedností a motivací do práce. Následně budou představeny jednotlivé úrovně, které mají vždy dvě fáze:

- 1) Nemá podřízený pracovník znalosti ani odhodlání a motivaci.  
Nemá znalosti, schopnosti a je si nejistý.
- 2) Má podřízený pracovník znalosti, ale nemá schopnosti, avšak je ochotný se učit.  
Má znalosti, nemá schopnosti, ale má nadšení a motivaci se nadále zlepšovat.
- 3) Má podřízený pracovník znalosti i schopnosti, ale je neochotný dělat svou práci.  
Má znalosti i schopnosti, ale je si nejistý.
- 4) Má podřízený pracovník znalosti i schopnosti a je ochotný.  
Má znalosti, schopnosti, zkušenosti a sebedůvěru.

---

<sup>44</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. ISBN s. 43-45 0446513423.

Rozpoznání těchto čtyř úrovní může být klíčové pro efektivní práci leadera, protože přesné určení stupně připravenosti může pomoci rozhodnout se pro nejvhodnější styl vedení svých podřízených pracovníků. Ve chvíli, kdy se podřízený pracovník posouvá v jednotlivých stupních, je důležité mu projevit uznání, alespoň slovně, aby si udržel pocit důvěry, pozitivní přístup k práci a motivaci k vlastnímu rozvoji. Je důležité, aby měl leader na paměti, že do doby než jeho podřízení pracovníci dosáhnou třetí úrovně. Je nutné jim stále sdělovat, jak mají v plnění úkolu postupovat. Po dosažení třetího stupně je vhodnější je povzbuzovat a poskytovat jim rady, než jim cokoli přikazovat. Je normální, že podřízení pracovníci mohou pociťovat značnou nejistotu při postupu jednotlivými úrovněmi a to zejména ze začátku. Není to nic špatného a je naprosto normální procházet různými fázemi během vývoje svého profesního života.<sup>45</sup>

#### **4 Jednotlivé styly**

Situační leadership je založen na souhře věcí, které se neustále navzájem ovlivňují. Dohromady tvoří jeden velký celek. V následujících podkapitolách budou představeny jednotlivé styly, které mají svou charakteristiku a je vhodné je použít ve specifických situacích. Tyto styly budou volně přeloženy z anglických slov: „telling“, „selling“, „participating“ a „delegating“ do českého jazyka. Anglický jazyk má širší slovní zásobu, což vede k tomu, že různí autoři a překladatelé užívají pro jeden stejný pojem odlišný překlad. V bakalářské práci budou tedy volně přeloženy, aby se předešlo případným nepřesnostem. U každého stylu však bude zmíněn originální anglický název. Styly jsou seřazeny postupně tak, jak to vyplývá z předchozího textu. Pod touto kapitolou se nachází tabulka, která poukazuje a pro lepší chápání vysvětluje, jak se prolínají jednotlivé styly řízení s úrovní připravenosti a jinými, výše definovanými, aspekty.

##### **4.1 Direktivní styl vedení**

Direktivní styl vedení je volným překladem anglického slova „telling“, což doslovně v českém jazyce nejlépe vystihuje slovo „říkání“. Leader, který používá tento styl, totiž říká svým podřízeným zaměstnancům, co má kdo za úkol a jak ho má vykonat. Jeho typickým znakem je snaha udržet kontrolu nad procesem

---

<sup>45</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. ISBN s. 45-51 0446513423.

rozhodování podřízených pracovníků, proto je jeho uplatnění vítáno a také nejvíce osvědčeno v nově vytvořených pracovních týmech a u nezkušených jednotlivců. Tento styl vedení se hodí nejen u již zmíněných zaměstnanců, ale také v situacích, kdy se pracovní tým může setkat s novou, neznámou a případně krizovou situací. Tyto situace vyžadují zkušeného leadera, který se umí nejen ihned rozhodnout na základě události, ale zároveň zorganizovat a zaúkolovat své podřízené, aby nedošlo např. k ohrožení chodu firmy a předešlo se tak následkům za nesplnění úkolu. Leader by měl mít nejen zkušenosti s řízením lidí, ale i s řešenou problematikou. Rozhoduje na základě svých vlastních myšlenek a stanovuje cíle bez konzultace s pracovním týmem. Hlavními aspekty tohoto stylu jsou rozhodnost, konzistence, schopnost stanovit priority, ochota a hlavně schopnost převzít moc a odpovědnost za rozhodnutí. Leader, který se neumí rozhodnout a není schopen komunikovat se svým pracovním týmem, aby zdůvodnil svá rozhodnutí, je vnímán velmi negativně. Již v tomto prvním stylu si můžeme uvědomit, že tento styl vychází ze stylu „S1“, který je výše uveden, a je zde poukázáno na nízkou úroveň připravenosti a schopnosti podřízených pracovníků samostatně splnit úkoly.

#### **4.2 Konzultativní styl vedení**

Tento styl vedení je volným překladem anglického slova „selling“ nebo také sousloví „selling the vision“ případně „selling ideas“. Předchozí slova jsou v doslovném českém překladu přeložena jako prodej, prodej vize případně prodej myšlenek. V tomto smyslu se jedná o schopnost leadera představit svou vizi a budoucí plán podřízeným pracovníkům a přesvědčivě je namotivovat k úspěšnému dosažení úkolu. Podstatou tohoto vedoucího stylu je to, že leader si přebírá odpovědnost za finální rozhodnutí, avšak zohledňuje názory a nápady ostatních členů pracovního týmu. Z toho vyplývá volný překlad „konzultativní styl“ vedení. Leader totiž na rozdíl od předchozího stylu konzultuje se svými podřízenými některé části úkolu, ustupuje tak striktní direkce. Nicméně nakonec to bude leader, kdo stanoví finální směr a způsob provedení daného úkolu. Ovšem konzultativní styl je přínosný hlavně z důvodu, že ve chvíli kdy začne pracovní tým konzultovat problematiku, prohlubuje se tím komunikace a kreativita. Některé jedince to ale může přivádět do rozpaků a stresové situace, protože to vnímají tak,

že je leader zkouší z jejich vědomostí a spíše jim dokazuje jejich neschopnost. Tím může být jednotlivec naprosto demotivovaný a bude tak méně aktivní a produktivní. Efektivita konzultativního stylu se velmi silně projeví, v pracovním týmu, který se postupně rozvíjí a tím se zvyšuje úroveň znalosti a schopnosti porozumění určité problematice. Leader, který používá konzultativní styl vedení, musí být mimo jiné asertivní, empatický, musí umět správně komunikovat a naslouchat. Měl by také umět přijmout nápady svých podřízených pracovníků, a pokud mu budou ku prospěchu a bude je aktivně implementovat do řešení stanovených úkolů, případně je prezentovat v pracovním prostředí, měl by být schopen minimálně pochvaly před ostatními pracovními kolegy a před svými nadřízenými pracovníky. Konzultativní styl je tedy nejvíce využíván v druhém stupni úrovně připravenosti, kde již mají podřízení pracovníci znalosti, ale postrádají schopnosti k dosažení splnění úkolu.

#### **4.3 Participativní styl vedení**

Termín participativní je přeložen z anglického slova „participating“. Participativní se odborně v českém jazyce překládá jako „podílející se na něčem“ nebo „spolupracující“. Již z těchto slov vyplývá, že participativní styl je specifickým zapojením celého pracovního týmu do procesu rozhodování v oblasti úkolu s cílem uvědomit si a podpořit pocit spolupráce a zodpovědnosti. Celý pracovní tým společně rozhoduje a konzultuje návrhy jednotlivých členů. Leader svolá poradou pracovního týmu, na které zadá úkol, poskytne důležité informace včetně dat a následně se všichni společně domluví na dílčích postupech, jak splnit úkol a tím dosáhnout cíle. Participativní styl vedení je efektivní zejména u zkušenějších pracovních týmů a vytváří pocit zapojení a ztotožnění. Členové pracovního týmu mají odbornou způsobilost, vysokou míru motivace a zájem se na dané věci podílet. Vědí, že budou mít vliv na finální rozhodnutí splnění úkolu. Z pozice leadera je nezbytné pracovat na působení pracovního týmu formou ovlivňování, nikoliv skrze svou autoritu. Svolávání porad, sběr dat a tvoření rozhodnutí bývá pro leadera časově náročné, ale v dlouhodobém horizontu přináší výhody v podobě různorodých názorů. Skutečnost, že spolupráce s lidmi, kteří mají již nějaké zkušenosti, dovednosti a odpovědnost, vede k lepším nápadům a přijatelnějším řešením, než na které by přišel jednotlivec

sám. Leader v tomto stylu vedení musí oplývat facilitačními dovednostmi, jako jsou např. správná komunikace, velmi dobrá organizace, schopnost naslouchání, schopnost řešit konflikty, usměrňování a odpovědnost za průběh porady.

#### **4.4 Delegativní styl vedení**

Delegativní styl vedení vychází z anglického slova „delegating“, což ve volném překladu do českého jazyka znamená delegování. V leadershipu je pojem delegování charakterizován minimálním zásahem leadera do rozhodování členů pracovního týmu. Leader vymezí základní hranice, pravidla a normy, dá prostor členům pracovního týmu, aby přišli s plánem úkolu a rozhodli, jaká bude strategie dílčích cílů v daném úkolu. Zároveň je charakteristický tím, že plně akceptuje řešení a rozhodnutí svých podřízených pracovníků včetně plnohodnotného poskytnutí kompetencí a pravomocí. Tento styl je typický především pro leadery, kteří mají ve svém pracovním týmu zkušené podřízené pracovníky. Ti mají vědomosti, schopnosti, vysokou míru motivace, zkušenosti a sebedůvěru pro splnění úkolu. Leader zároveň musí velmi dobře znát složení svého loajálního pracovního týmu, protože si musí být jistý, že delegovaný úkol bude jednotlivec schopný splnit. A to je velmi náročné. Nedílnými vlastnostmi leadera v tomto stylu vedení je upuštění od svého perfekcionismu ve smyslu „nikdo jiný to neudělá lépe, než já“, schopnost velmi dobré komunikace, protože musí být jasné zadání konkrétního cíle, včetně zpětné vazby. V neposlední řadě musí svoje podřízené pracovníky náležitě motivovat. Každý leader by měl být schopen dovést svůj pracovní tým k plnému zapojení a skutečnému přenesení odpovědnosti. Zároveň by měl věnovat svým podřízeným pracovníkům prostor pro iniciativu a nezávislost, protože to mu poskytne prostor pro řešení důležitějších úkolů a jiných povinností.

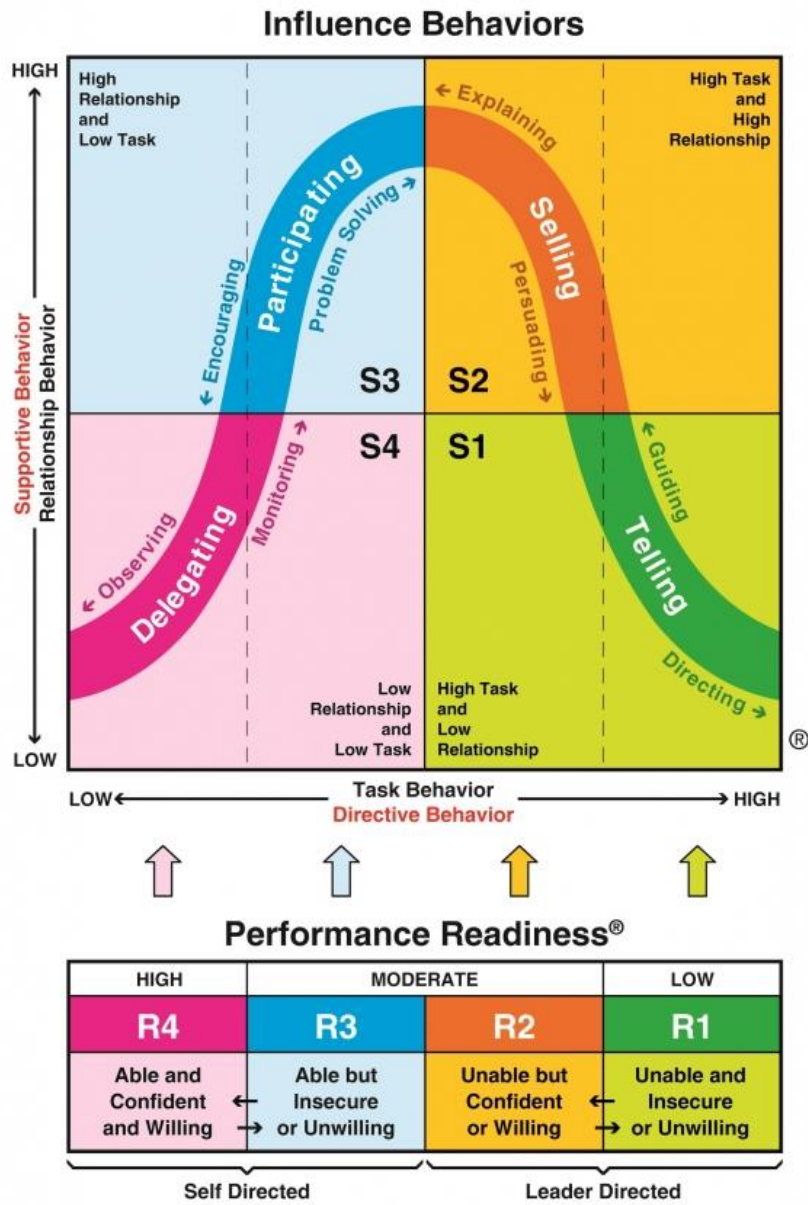
#### **4.5 Správný styl vedení**

Schopný leader dokáže implementovat svůj styl vedení podle konkrétní situace, která vyžaduje analýzu kontextu přiděleného úkolu a zároveň zohlednění schopnosti, připravenosti a motivace jednotlivých podřízených pracovníků v pracovním týmu. Z hlediska přidělených úkolů je třeba vzít v potaz časový limit, prioritu a náročnost včetně rizik. V případě lidských zdrojů, v podobě podřízených pracovníků, je důležité znát jejich dovednosti, osobnostní vlastnosti, vhodnost pro



jednotlivé úkoly a schopnost se rozvíjet. Je důležité si uvědomit, že žádný styl vedení lidí není lepší ani horší a že neexistuje jednotný univerzální návod, jak se chovat. Každá situace je jedinečná a každý člověk má jinou osobnost, zkušenost, schopnost a působí na něj zároveň další vnější faktory.

# Situational Leadership®



Situational Leadership® and Performance Readiness® are trademarks of Leadership Studies, Inc. Copyright © 1985, 2006, Leadership Studies, Inc. All Rights Reserved.

Obrázek č.2, Vysvětlení situačního leadershipu,  
zdroj: <https://www.aoic.ca/wp-content/uploads/2016/02/Situational-Leadership-Canada-791x1024.jpg>

## 5 Moc jako nástroj

Moc umožňuje leaderům ovlivňovat chování, postoje a rozhodnutí svých podřízených pracovníků. Je také důležitá pro dosažení společných cílů. Vliv na podřízené pracovníky v podobě moci je klíčovým prvkem, který umožňuje leaderovi prosazovat pravidla, disciplínu, motivovat podřízené pracovníky a zároveň získat podporu a navazovat nové spolupráce. Je velmi důležité, aby leader věděl a rozuměl tomu, jak jeho moc ovlivňuje chování ostatních, a aby byl schopen přizpůsobit svůj přístup v různých situacích.

Mnoho lidí dělá, jako kdyby moc nebyla, jako kdyby to bylo něco, z čeho má nejen zaměstnanec, ale hlavně člověk, strach. Ona však existuje a projevuje se. Leader, který ví, jak má moc uchopit a použít ji, je mnohonásobně efektivnější než leader, který moc má, ale neumí nebo nechce ji využít. Aby byl leader schopný úspěšně ovlivňovat chování svých podřízených pracovníků, měl by rozumět dopadům a odrazům moci v jednotlivých stylech vedení. V následujících kapitolách budou rozděleny a jednoduše popsány jednotlivé druhy moci.<sup>46</sup>

### 5.1 Poziční moc

Poziční mocí se označuje moc, která vyplývá z pozice, vychází z hierarchie, a je viděna jako autorita. Leader využívá odměn, trestů a sankcí vůči svým podřízeným pracovníkům. I když má někdo v současné chvíli poziční moc, není to zárukou, že ji bude mít i v budoucnosti. Důležité je, jak si leader buduje důvěru nejen mezi svými podřízenými pracovníky, ale i mezi svými nadřízenými. Rozsah moci, který mu bude svěřen, závisí na tom, jak úspěšně leader buduje vztahy a jak se chová ve své pracovní roli. Moc a autorita v organizaci jsou tak získávány postupně a formovány každodenním jednáním a přístupem k práci.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. Third edition. Prentice-Hall, 1994. s. 193 ISBN 0-13-530874-7.

<sup>47</sup> YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. Third edition. Prentice-Hall, 1994. s. 197 ISBN 0-13-530874-7.

## **Jednotlivé druhy poziční moci:**

### **1) Donucovací moc**

Donucovací moc je založena na strachu. Leader, který používá tento druh moci, je svými podřízenými pracovníky viděn jako někdo, kdo svým jednáním vede své podřízené k poslušnosti. Vnímají, že neuposlechnutí povede k trestu formou pokárání, slovní výtkou, uložením nežádoucích úkolů, uložení sankce nebo výpovědi.<sup>48</sup>

### **2) Spojovací moc**

Podřízení pracovníci předpokládají, že leader je spojen s vlivnou osobou uvnitř nebo vně organizace, ve které pracují. Leader tak navozuje pořádek tím, že si ostatní chtějí získat přízeň, nebo se vyhnout sankcím.<sup>49</sup>

### **3) Legitimní moc**

Tento druh moci vychází z toho, že podřízení pracovníci vnímají, že leader může používat svojí moc na základě své pozice nebo svého titulu. Leader si navozuje pořádek tím, že ostatní vnímají jeho pozici nebo titul a na základě toho ho respektují.<sup>50</sup>

### **4) Odměňovací moc**

Leader, který využívá odměňovací moc, si dělá pořádek tím, že podřízení pracovníci předpokládají, že leader bude zdrojem odměn. Podřízení pracovníci věří, že pokud budou následovat jeho vedení, získají pozitiva ve formě finanční odměny, uznání nebo povýšení na lepší pracovní pozici.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. ISBN s. 77-81 0446513423.

<sup>49</sup> Tamtéž

<sup>50</sup> Tamtéž

<sup>51</sup> Tamtéž

## 5.2 Osobnostní moc

Osobnostní moc je definována tím, jak si leader dokáže získat důvěru a věrnost svých podřízených pracovníků. Má za cíl je ovlivnit. Jedná se o soudržnost a loajalitu mezi leaderem a jeho podřízenými. Vychází z toho, že podřízení pracovníci sdílejí cíle s leaderem nebo jsou na něm závislí. Zatímco poziční moc vychází z hierarchie organizace, osobnostní moc vychází z toho, že leader je pro své podřízené vzorem a oni ho chtějí následovat. Tuto moc si leader musí umět získat, protože není automaticky dána jeho pozicí.<sup>52</sup>

### Jednotlivé druhy osobnostní moci:

#### 1) Odborná moc

Leader vlastní znalosti a dovednosti v dané oblasti a je považován za odborníka. Jeho odbornost přispívá k předpokladu, že jeho vedení povede k úspěšnému dosažení cílů, jak dlouhodobých, tak krátkodobých, a tím ovlivňuje své podřízené.<sup>53</sup>

#### 2) Informační moc

Podřízení pracovníci věří, že leader má přístup k informacím, které jsou pro ně důležité a cenné. Tím, že leader disponuje těmito informacemi, získává si jejich důvěru a tím i svou moc.<sup>54</sup>

#### 3) Referenční moc

Tento typ moci vychází z pozitivní interakce mezi leaderem a jeho podřízenými. Leader je vnímán jako charismatická osobnost, která naslouchá potřebám ostatních, komunikuje s nimi a buduje důvěru. Podřízení pracovníci chtějí leaderovi sdělovat svoje pocity, dojmy aj., a na základě toho si leader buduje svou moc.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. Third edition. Prentice-Hall, 1994. s. 204 ISBN 0-13-530874-7.

<sup>53</sup> HERSEY, Paul. *The situational leader*. New York, NY : Warner Books, 1985. ISBN s. 77-81 0446513423.

<sup>54</sup> Tamtéž

<sup>55</sup> Tamtéž

### **5.3 Jak zvolit správný druh moci**

Téměř 500 let lidé debatují o tom, zda je výhodnější, vhodnější či lepší poziční nebo osobnostní moc. Na začátku 16. století si podobnou otázku ve své knize Princ kladl Niccolo Machiavelli<sup>56</sup>. Otázka byla položena ve smyslu, zda je pro leadera lepší, aby ho lidé milovali nebo se ho báli. N. Machiavelli si jako odpověď vyhodnotil, že pro leadera je nejvýhodnější, aby ho lidé milovali a zároveň z něj měli strach.

Efektivní leaderi se nezaměřují na konkrétní druh moci, ale vytvářejí a udržují si jak poziční, tak i tu osobnostní, a nemají problém je ve správném okamžiku použít.

### **5.4 Interaktivní systém ovlivňování**

Je důležité si uvědomit, že poziční i osobnostní moc se navzájem ovlivňují a jsou propojeny. Pokud leaderovi nadřízení pracovníci vidí, že jej jeho podřízení pracovníci respektují a obdivují, budou ho považovat za kvalitního vedoucího pracovníka. To povede k tomu, že leader získá větší podporu a důvěru u svých nadřízených. Když podřízení pracovníci vidí, že leader má podporu nadřízených, posílí se i jeho osobnostní autorita. To, do jaké míry chtějí podřízení následovat leadera, závisí na jeho schopnosti správně nastavit mechanismy udělování odměn a trestů. Kolik leaderovi poskytnou jeho nadřízení pracovníci poziční moci, záleží však na tom, kolik má leader osobnostní moci u svých podřízených pracovníků. Efektivní leader si získává osobnostní moc a buduje si moc poziční k tomu, aby mohl maximálně ovlivňovat lidi kolem sebe.

Klíčovým prvkem pro pochopení moci je vnímání. Nejde pouze o to, jak velkou moc leader má, ale také o to, jak hodně podřízení vnímají jeho působení moci a jeho autoritu, protože to ovlivňuje jejich chování. Chování podřízených pracovníků je především důsledkem toho, jak sami interpretují realitu, a jak ji vnímají. Podřízení pracovníci musí být dobře vědět o existenci moci leadera, ale i o tom, že on sám ji dokáže využít. Moc má smysl pouze tehdy, pokud ji leader

---

<sup>56</sup> Niccolo Machiavelli - italský politik, historik, spisovatel.

uplatní v jasně srozumitelné a přijatelné formě. Jestliže leader disponuje mocí, ale nevyužívá ji, může se stát, že toho podřízení pracovníci později zneužijí.<sup>57</sup>

#### **5.4.1 Interakce mezi mocí a stylem situačního leadershipu**

Situační leader musí chápat spojení mezi mocí a vhodným stylem vedení. I když leader zvolí vhodný styl vedení v daném okamžiku, ale nezvolí správný druh moci, může se stát, že v daném okamžiku nebude úspěšný a nebude schopný podřízeného pracovníka nebo celý pracovní tým ovlivnit. Zpravidla, když leader pracuje s lidmi, kteří mají nižší stupeň připravenosti, bude hlavním zdrojem ovlivňování moc pozici. Naopak pro lid, který má vyšší stupeň připravenosti, bude leader používat moc osobnostní.<sup>58</sup>

#### **5.5 Z mentora reprezentantem**

*„Daruješ-li člověku rybu, nakrmíš ho na den, naučíš-li ho lovit, dáš mu potravu pro celý život.“<sup>59</sup> - čínské přísloví*

Pro každou organizaci je lidský faktor alfou a omegou úspěchu. Je nezbytné, aby pod vedením leadera měli lidé v pozici podřízených pracovníků příležitost růst, zvýšit svou motivaci a zlepšit dovednosti, aby rozvíjeli svou schopnost řešit problémy a naučili se dělat rozhodnutí. Dále je důležité, aby naplňovali svůj potenciál dále se rozvíjet a stát se dobrými leadery. Situační leader si je vědom důležitosti vzdělání svých podřízených pracovníků a má odpovědnost zajistit, aby se lidé v pracovním týmu kariérně rozvíjeli a neustále zdokonalovali. Podřízeným pracovníkům nestačí pouze poskytnout dostatečné vedení a podporu v různých stupních připravenosti. Efektivní leader podporuje rozvoj kompetencí a nezávislosti u svých lidí, aby byli schopni samostatně rozhodovat a nebyli závislí pouze na jeho instrukcích. Deleguje jim pravomoci a odpovědnost, což je pro organizaci i leadera mnohem prospěšnější, než když jsou lidé závislí na neustálých pokynech.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. s. 92-123 ISBN 0446513423.

<sup>58</sup> Tamtéž

<sup>59</sup> Citaty.net. [cit. 2024-02-23]. Online. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/1982963-cinske-prislovi-darujes-li-cloveku-rybu-nakrmis-ho-na-den-naucis/>. [cit. 2024-03-06].

<sup>60</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. s.92-123 ISBN 0446513423.

Pokud jsou leaderovi podřízení pracovníci na nízkém stupni připravenosti, má leader odpovědnost za každodenní plánování, organizování, motivování a nad kontrolou svých podřízených pracovníků. V tu chvíli je leader supervizor svého pracovního týmu a může se stát, že zabředne do zdánlivě jednoduchých a strategicky méně důležitých činností. Naopak efektivní leader, který správně motivuje a vzdělává své podřízené pracovníky, může postupně zodpovědnost za řešení každodenních úkolů delegovat na ostatní, a tím je schopen vzdát se své role supervizora a zhostit se role reprezentanta svého pracovního týmu.<sup>61</sup>

## **5.6 Cyklus zrcadlení**

Výkonnost podřízených pracovníků velmi často zrcadlí očekávání, která od nich leader má. Situační leader, který má vysoká, avšak realistická očekávání, ví, že produktivita a výkonnost se budou pravděpodobně zvyšovat, pokud podřízení pracovníci odpoví na jeho vysoká očekávání vysokým výkonem. Tento cyklus si lze představit jako neustále rostoucí spirálu, protože s tím, jak rostou očekávání, zvyšuje se výkonnost a tím se opět zvyšují očekávání. To vede k vyšší efektivitě pracovního týmu v plnění úkolu. Naopak leadeři, kteří u svého týmu nevidí nebo neumějí využít potenciál, dostatečně jej nemotivují, nepodporují vzdělání nebo karierní růst, povede k tomu, že leader bude mít nízká očekávání, která povedou k nižšímu výkonu. To povede k nízké výkonnosti a bude mít vliv na úspěšné splnění úkolu.<sup>62</sup>

## **6 Vyhodnocení teoretické části**

Pro přechod do praktické části je potřeba si uvědomit důležitost situačních leaderů v kterékoliv organizaci, ať už ve státním nebo soukromém sektoru. Situační leadership je dynamický a životaschopný přístup k vedení lidí, který klade důraz na individuální potřeby a faktory. Jeho úspěšná implementace vyžaduje nejen hluboké pochopení teoretických principů, ale také schopnost jejich praktické aplikace a adaptace na konkrétní pracovní prostředí a potřeby jednotlivých týmů.

---

<sup>61</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. s.92-123 ISBN 0446513423.

<sup>62</sup> HERSEY, Paul. The situational leader. New York, NY : Warner Books, 1985. s. 96-122 ISBN 0446513423.



Situačním leaderem je každý, kdo umí rozpoznat, že ovlivňování chování a působení na lidi je proces, který se neustále vyvíjí, má různé podoby a nikoliv jen jedna událost. Tento proces zahrnuje vyhodnocování výkonu podřízených pracovníků, kde leader musí poskytnout přiměřenou míru vedení a podpory. Situační leader se zajímá o své podřízené pracovníky a o jejich výsledky. Hlavně se ale chová tak, aby obě strany vyhrály. Nechce souboj. Vztah mezi podřízenými a leaderem nemá být destruktivní, ale pomocný, a to z obou stran. Dalším důležitým bodem, který nelze opomenout, je uvědomění si stupně připravenosti svých podřízených pracovníků a jejich schopnosti adaptovat chování. Leader tak bude schopen poskytnout profesní pomoc ostatním a tím i sám sobě. Leader musí zohlednit, že lidé se nenaučí jednu dovednost najednou a hned, ale kousek po kousku. Musí být spravedlivá rovnováha mezi tresty a odměnami. Je potřeba správně definovat a komunikovat problém a řešit ho. Neřešit osobní věci v práci, chválit své podřízené pracovníky veřejně a řešit problémy především privátně. Chovat se k lidem tak, jaký je jejich nynější výkon, dodržovat kodex slušného chování a zaměřit se na zvyšování výkonu.

Téměř s jistotou lze říci, že situační leadership není statickým modelem, ale spíše dynamickým procesem. Tento proces vyžaduje neustálé monitorování a přizpůsobování se měnícím se podmínkám. Významnou roli hraje schopnost leadera rozpoznat úroveň připravenosti jednotlivých členů týmu a vhodně na ni reagovat. Důkladné pochopení této dynamiky a citlivá adaptace na konkrétní situace mohou vést k větší motivaci, produktivitě a úspěchu celého týmu.

Situačním leaderem může být každý, je to pouze volba.

## **7 Empirická část**

Empirická část studie se soustředí na provádění dotazníkového šetření, které si klade za cíl vyzkoumat, zda je uplatňován situační leadership a jak je vedoucími pracovníky využíván. Na základě toho byl vytvořen výzkumný problém, hypotéza a návrh otázek pro dotazníkové šetření. Otázky byly formulovány tak, aby bylo možné jednoznačně odpovědět a z výsledků byla patrná odpověď.

V kvantitativním výzkumu bylo využito anonymního dotazníkového šetření, které se jeví jako optimální metoda pro sběr dat většího množství informací v krátkém časovém intervalu. Hlavní výhodou je snadná a rychlá administrace, nenáročné provedení výzkumu s možností formulace otázek dle specifického problému. Naopak nevýhodou je skutečnost, že respondenti nemusí vždy odpovídat pravdivě. Dotazníkové šetření je tvořeno 21 uzavřenými otázkami. Je určeno pouze pro vedoucí pracovníky jednotlivých pracovních týmů v organizačním článku policie České republiky na jednom speciálním útvaru, který je v organizační struktuře Policejního prezidia ČR a je řízen náměstkem policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování Policie České republiky.

Před předáním dotazníku jednotlivým vedoucím pracovních týmů jsem se zeptala nejmenovaných příslušníků na druhé řídicí úrovni, zda dotazníkové šetření mohu provést. Všichni respondenti mi dali souhlas. Oslovila jsem tedy vedoucí pracovníky jednotlivých pracovních skupin s prosbou, zda by mi mohli poskytnout odpovědi na otázky v dotazníku a sdělila jsem jim, že se jedná o anonymní dotazník, který bude sloužit pouze pro mou bakalářskou práci. Informace ani výsledky nebudou předány nadřízeným ani podřízeným pracovníkům oslovených vedoucích pracovních skupin. Každému vedoucímu pracovní skupiny jsem sdělila problematiku dotazníku a předala informace jak ho vyplnit. Dotazník bylo možné vyplnit v elektronické formě a vyplnilo ho všech čtyřicet oslovených vedoucích pracovníků jednotlivých pracovních týmů. Vzhledem k anonymitě výsledků nebylo potřeba získat souhlas etické komise pro schválení dotazníkového šetření. Důvodem vybrání tohoto výzkumného vzorku bylo, že každý vedoucí pracovní skupiny má pod sebou podobný počet lidí a charakter jejich práce je totožný.

### **Výzkumný problém:**

Je konkrétně u Policie České republiky uplatňován situační leadership, který zahrnuje individuální přístup k jednotlivým podřízeným pracovníkům?

### **Hypotéza:**

Předpokládejme, že v organizaci jako je Policie České republiky, kde na vedoucích pozicích pracují kvalifikovaní odborníci, je uplatňován situační leadership.

Z důvodu specifčnosti řízení policejní činnosti je totiž nezbytné přistupovat k jednotlivým podřízeným pracovníkům individuálně.

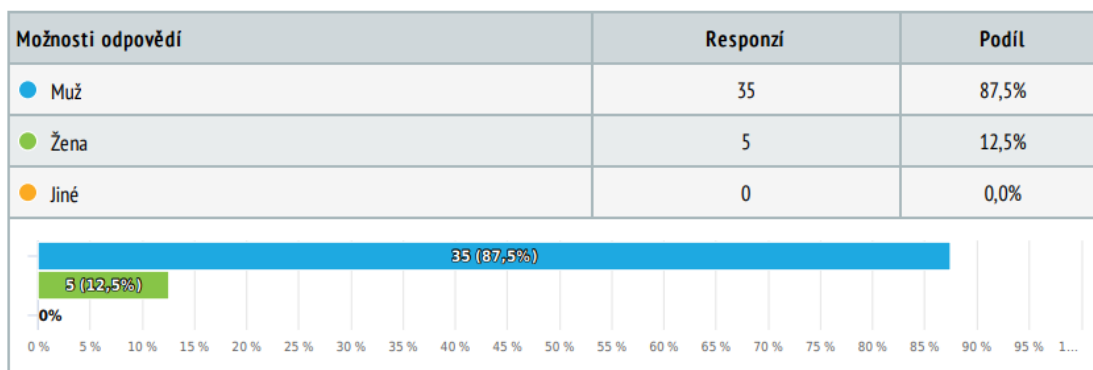
### 7.1 Získaná data a jejich vyhodnocení včetně doporučení

Pro lepší přehlednost jsou výsledky odpovědí na otázky zaznamenány do tabulky a zobrazeny pomocí grafů. Dotazník byl úmyslně navržen tak, aby respondent mohl vybrat pouze jednu možnou odpověď z několika variant. Tímto způsobem vyjadřuje respondent svou odpověď na otázku, která reflektuje konkrétní problematiku.

Tabulka s grafem č. 1:

#### 1 Vyberte pohlaví:

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*

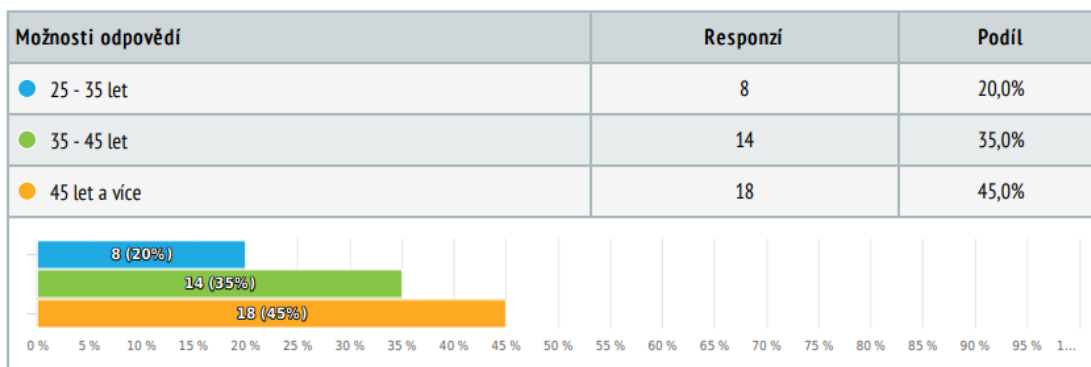


Vzhledem ke specifickému charakteru organizačního článku je očividné, že muži jsou ve vedoucích pozicích ve značné převaze. Z tabulky a grafu jasně vidíme jejich poměr v zastoupení na vedoucí pozici. Pět žen (12,5%) a třicet pět mužů (87,5%).

Tabulka s grafem č. 2:

## 2 Kolik je Vám let?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x

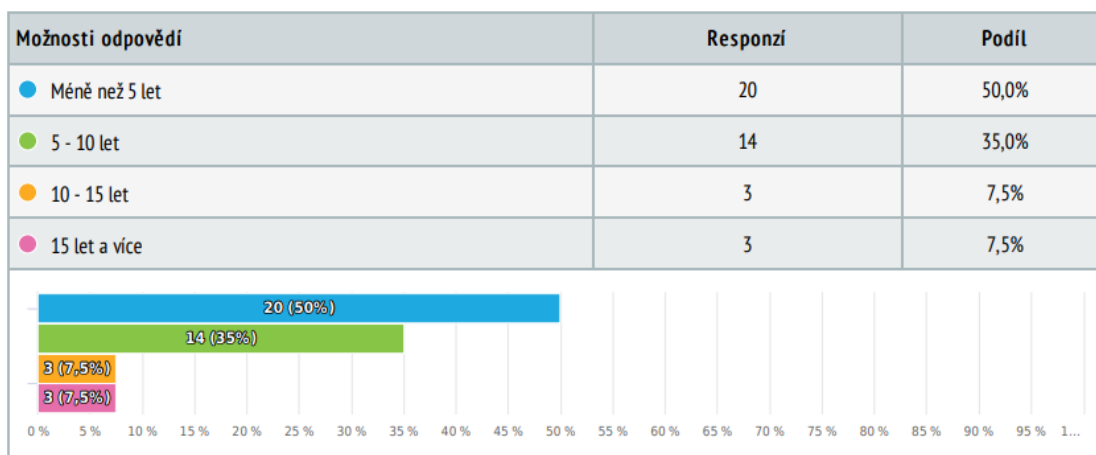


Z této tabulky a grafu je zřejmé, že nejsilnější věková skupina je ve věku 45 let a více. Tato skupina je zastoupena osmnácti (45%) dotazovanými vedoucími pracovníky pracovních týmů. Další vedoucí pracovních týmů jsou ve věkové kategorii 35 - 45 let (35%) a poslední nejnižší kategorie je zastoupena osmi respondenty (20%) ve věku 25 – 35 let. Tento výsledek považuji za velmi dobrý, protože je třeba si uvědomit, že s rostoucím věkem jsou lidé vyzrálejší a mají mnohem více zkušeností. Nicméně není na škodu, když pomyslné žezlo přebere potenciální, aktivní, nadaný, schopný a vhodný mladší jedinec.

Tabulka s grafem č. 3:

### 3 Jak dlouho zastáváte aktuální funkci vedoucího pracovníka svého pracovního týmu?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x

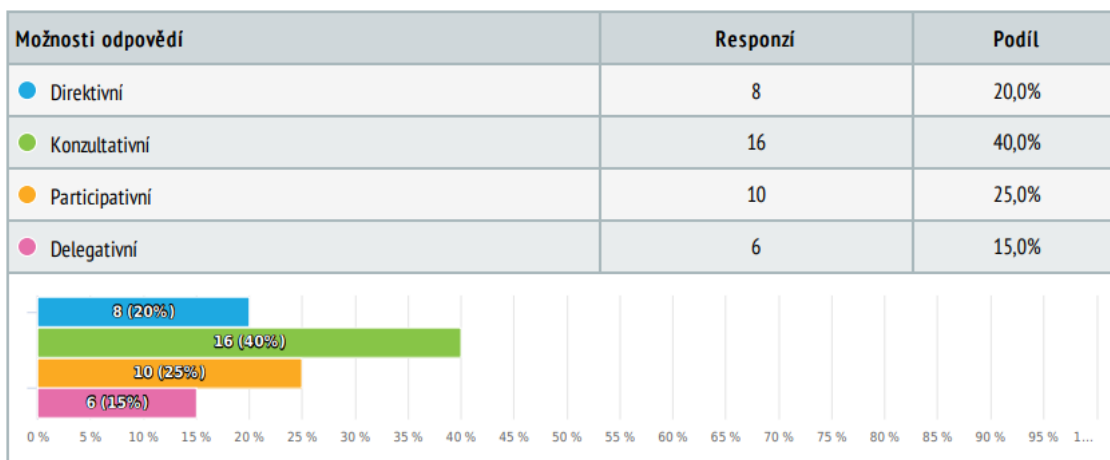


Tento graf nám ukazuje, že dvacet vedoucích pracovníků (50%) je v aktuální funkci vedoucího pracovníka svého týmu méně než pět let a čtrnáct vedoucích pracovníků (35%) zastává tuto funkci více než pět let a méně než deset let. Pouze tři lidé (7,5%) zastávají funkci déle než deset let a méně než patnáct let. Nakonec je tentýž počet uveden i v odpovědi, že funkci vedoucího pracovníka svého týmu vykonávají více než patnáct let. Z těchto dat vyplývá, že ve sledovaném souboru vedoucích pracovníků existuje poměrně častá fluktuace v jejich funkcích. Pouze menší část jich zastává vedoucí pozici ve svém týmu po delší dobu (více než deset let). To naznačuje možnost různých faktorů, které mohou ovlivňovat stabilitu v těchto rolích, jako jsou například změny v organizaci, motivace, osobní kariéerní rozvoj, věk, vzdělání nebo rotace v pozicích vedoucích.

Tabulka s grafem č. 4:

#### 4 Který z uvedených stylů vedení využíváte ve svém pracovním týmu?

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*



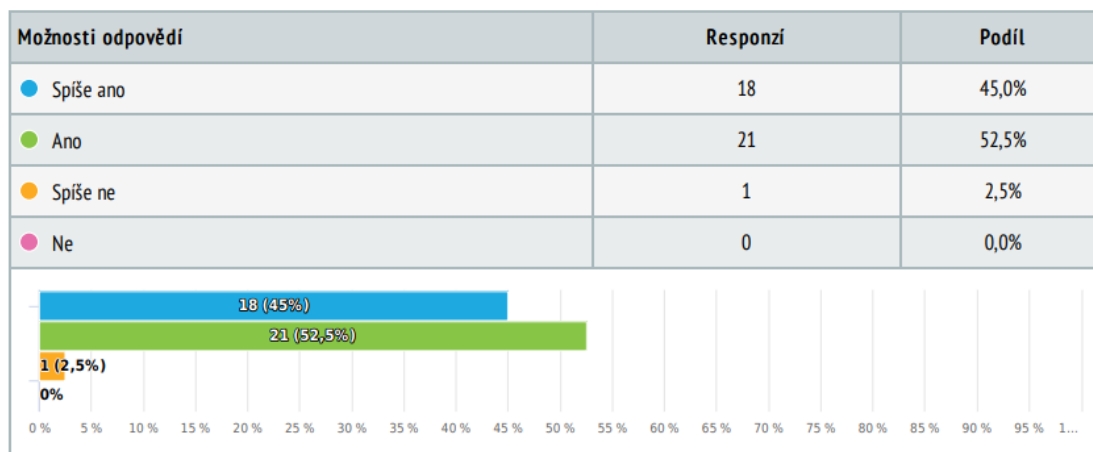
Z grafu je patrné, že šestnáct z dotázaných vedoucích pracovníků pracovních týmů (40%) upřednostňuje konzultativní styl vedení, deset (25%) odpovědělo, že využívají participativní styl vedení. Hned za participativním vedením zastává své místo direktivní styl, jež označilo osm respondentů (20%) a pouhých šest dotazovaných vedoucích pracovníků (15%) odpovědělo, že využívá delegativní styl vedení.

Z těchto dat vyplývá, že mezi dotázanými vedoucími pracovními týmy existuje preference pro různé styly vedení. Nejčastěji upřednostňovaným stylem je konzultativní vedení, kterého se drží 40% respondentů. Následuje participativní styl vedení, který je preferován 25% dotázanými. Na třetím místě se umístil direktivní styl, který používá 20% respondentů. Nejméně oblíbeným stylem se ukázalo být delegativní vedení, kterého se drží pouze 15% vedoucích pracovníků svého týmů.

Tabulka s grafem č. 5:

5 Domníváte se, že máte schopnost účinně upravovat svůj vůdčí styl vedení v závislosti na různých situacích a potřebách Vašeho pracovního týmu?

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*

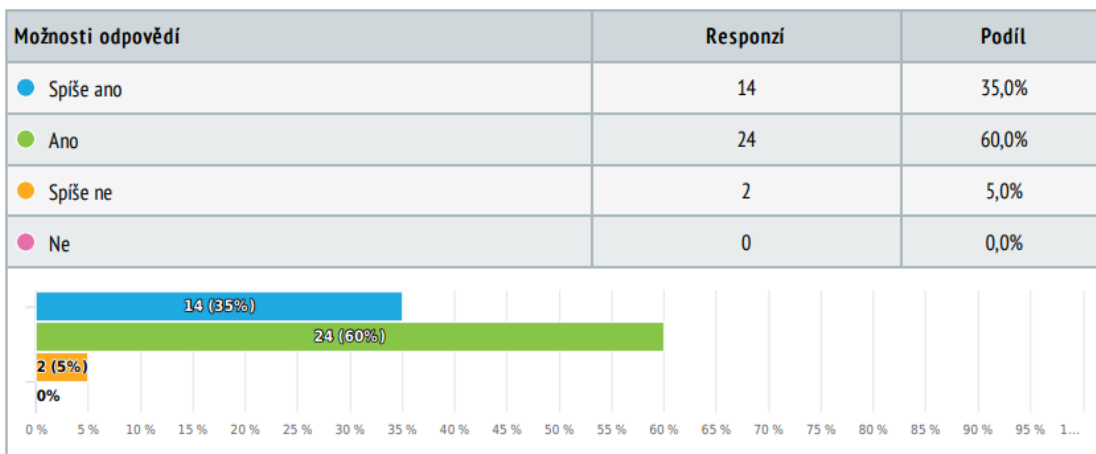


Tato tabulka s grafem naznačuje, že většina dotazovaných vedoucích pracovníků (52,5%) je přesvědčena o své schopnosti efektivně přizpůsobovat svůj vůdčí styl v závislosti na různých situacích a potřebách svých podřízených. Jejich přesvědčení o této schopnosti je zřejmě pevné. Zároveň 45% dotazovaných uvedlo, že si sice nejsou jistí, ale přesto věří, že touto schopností disponují. Pouze 2,5% respondentů se domnívá, že tuto schopnost spíše nemá. Celkově to naznačuje, že většina vedoucích pracovníků se cítí schopna přizpůsobit své vedení různým situacím a potřebám svých týmů.

Tabulka s grafem č. 6:

### 6 Dokážete identifikovat úroveň připravenosti jednotlivých členů Vašeho pracovního týmu při rozhodování o tom, jaký styl vedení bude nejvhodnější v dané situaci?

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*



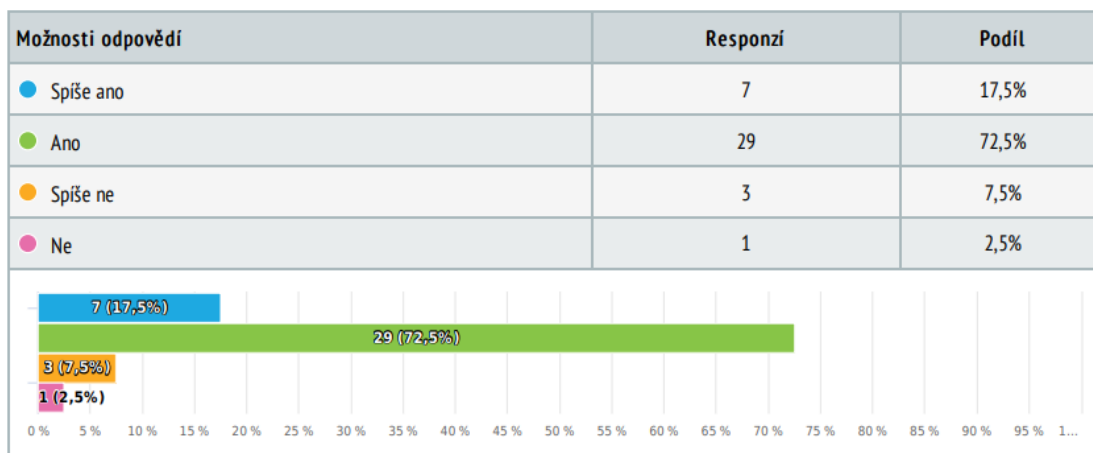
Z těchto dat vyplývá, že většina dotazovaných vedoucích pracovníků (60%) se cítí schopna identifikovat úroveň připravenosti svých členů pracovního týmu. Jejich přesvědčení o této schopnosti je poměrně silné. Dalších čtrnáct respondentů (35%) je spíše přesvědčeno, že dokáží identifikovat úroveň připravenosti svých členů týmu. Pouze velmi malé procento (5%) uvedlo, že spíše nejsou schopni identifikovat úroveň připravenosti svých členů týmu. Celkově tedy většina vedoucích pracovníků věří, že jsou schopni identifikovat úroveň připravenosti svých týmů, což může být důležité pro efektivní řízení a delegaci úkolů.



Tabulka s grafem č. 7:

### 7 Kladete důraz na rozvoj dovedností a kompetencí svých podřízených pracovníků?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x

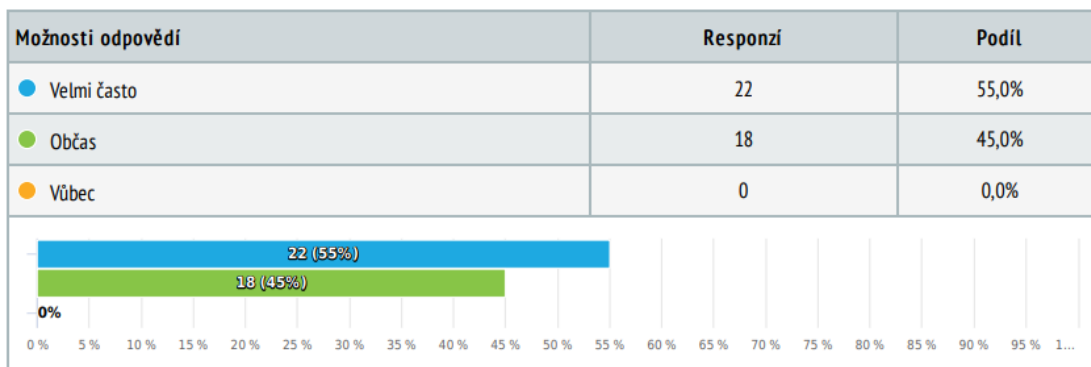


Z těchto dat je zřejmé, že většina dotazovaných vedoucích pracovníků (72,5%) je přesvědčena o tom, že kladou důraz na rozvoj dovedností a kompetencí svých podřízených. Jejich přesvědčení o této prioritě je velmi silné. Dalších sedm respondentů (17,5%) je spíše přesvědčeno, že kladou důraz na rozvoj dovedností a kompetencí svých podřízených. Tři dotazovaní (7,5%) uvedli, že důraz na tyto aspekty spíše nekladou, a pouze jeden vedoucí pracovního týmu (2,5%) si myslí, že vůbec neklade důraz na rozvoj dovedností a kompetencí svých podřízených. Celkově tedy většina vedoucích pracovníků zdůrazňuje význam rozvoje dovedností a kompetencí svých pracovních týmů, což může být klíčové pro efektivitu a výkonnost organizace.

Tabulka s grafem č. 8:

### 8 Jak často se snažíte delegovat úkoly a posilovat samostatnost a zodpovědnost svých podřízených pracovníků?

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*

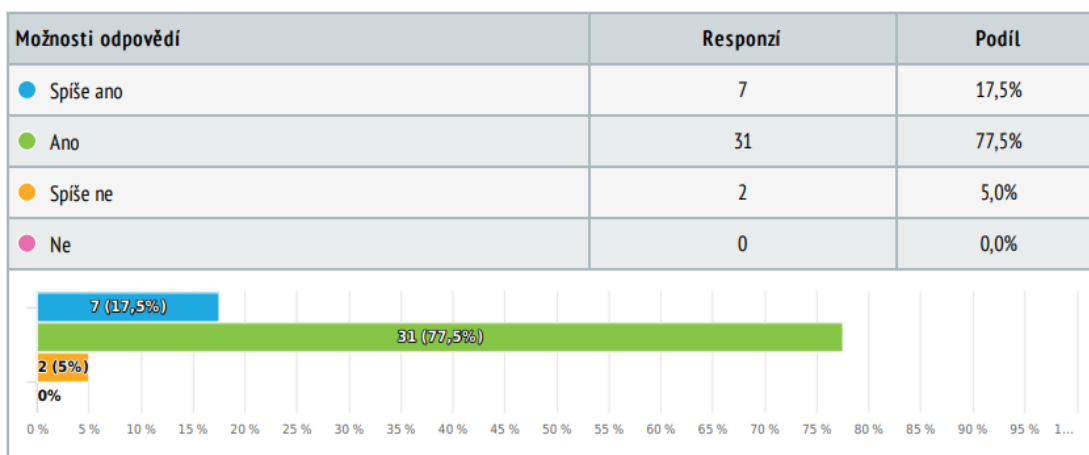


Z těchto dat plyne, že většina dotazovaných vedoucích pracovníků (55%) se snaží velmi často delegovat úkoly a posilovat samostatnost a zodpovědnost svých podřízených pracovníků. Zbývajících osmnáct respondentů (45%) se snaží delegovat alespoň občas. Z toho vyplývá, že většina vedoucích pracovníků má tendenci důvěřovat svému týmu a pověřovat je úkoly, což může být klíčové pro efektivní fungování týmu a dosažení cílů organizace. Důležité je také zdůraznit, že žádný z respondentů neoznačil možnost, že by úkoly nedelegoval vůbec, což naznačuje, že delegování je v očích vedoucích pracovníků jednotlivých pracovních týmů důležitou strategií řízení.

Tabulka s grafem č. 9:

9 Zohledňujete zkušenosti a úroveň připravenosti svých podřízených pracovníků při určování, který styl vedení použijete a jaký úkol danému podřízenému svěříte?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x

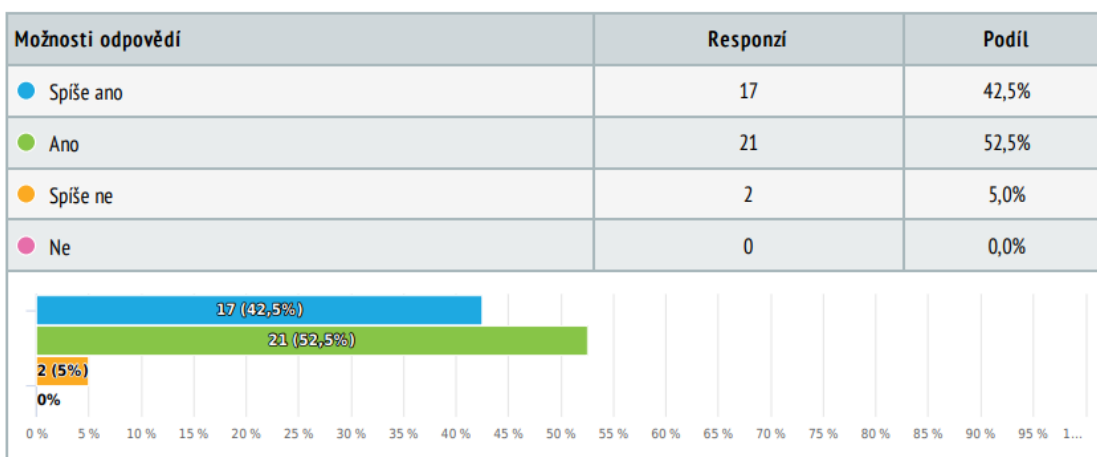


Z tohoto grafu vyplývá, že většina dotazovaných vedoucích pracovníků (77,5%) zohledňuje zkušenosti a úroveň připravenosti svých podřízených pracovníků při určování, který styl vedení použije a jaký úkol danému podřízenému svěří. Dalších sedm respondentů (17,5%) odpověděli, že tyto faktory spíše ano, zohledňují je, zatímco pouze dva respondenti (5%) uvedli, že spíše nezohledňují. Důležité je ale poznamenat, že žádný z respondentů neoznačil možnost, že by tyto faktory vůbec nezohledňoval, což naznačuje, že zkušenosti a připravenost podřízených jsou považovány za důležité faktory při rozhodování o stylu vedení a rozdělování úkolů.

Tabulka s grafem č. 10:

### 10 Podněcujete (motivujete) své podřízené pracovníky k vynaložení většího pracovního úsilí?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x

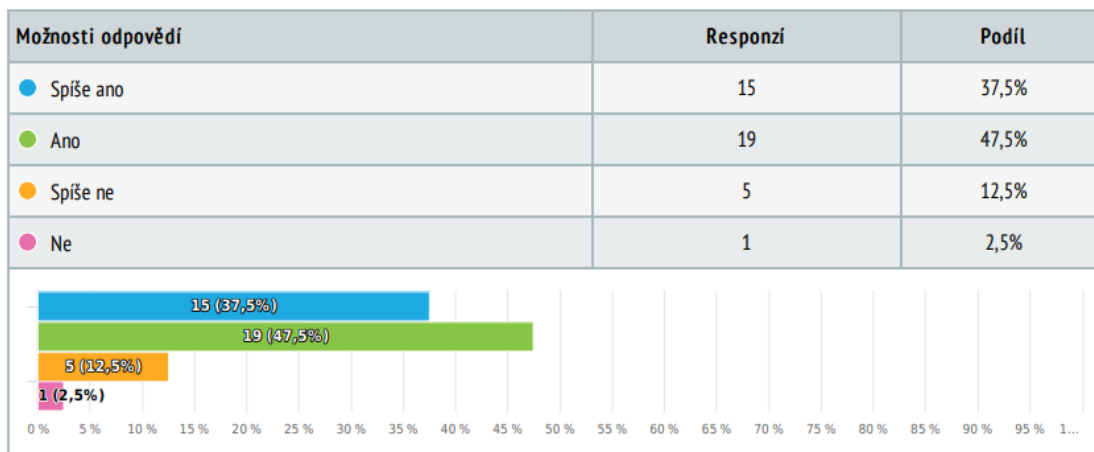


Z těchto odpovědí je jasné, že většina dotazovaných vedoucích pracovníků (51,5%) aktivně podněcuje své podřízené pracovníky k vynaložení většího pracovního úsilí. Dalších sedmnáct respondentů (42,5%) také spíše podněcuje své pracovní týmy k většímu úsilí. Pouze dva respondenti (5%) uvedli, že spíše nemotivují své podřízené. A žádný z respondentů neoznačil možnost, že by vůbec nepodněcoval své týmy k větší motivaci a úsilí. Tyto údaje naznačují, že většina vedoucích pracovníků aktivně usiluje o motivaci svých týmů, což může přispět k vyšší produktivitě a výkonnosti. Celkově lze tedy vyhodnotit, že vedoucí pracovníci vykazují značnou míru snahy o motivaci svých týmů.

Tabulka s grafem č. 11:

### 11 Inspirujete a povzbuzujete členy Vašeho pracovního týmu k dalšímu rozvoji, jako je například studium nebo absolvování kvalifikačních kurzů?

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*

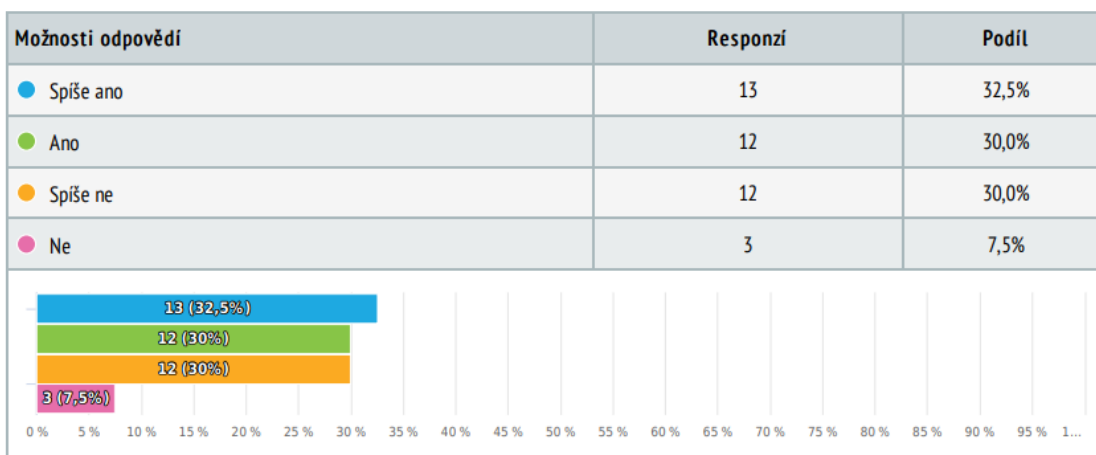


Většina dotazovaných vedoucích pracovníků (47,5%) aktivně inspiruje a povzbuzuje členy svého pracovního týmu k dalšímu rozvoji, jako je studium nebo absolvování kvalifikačních kurzů. Dalších patnáct respondentů (37,5%) o tom není jednoznačně přesvědčena avšak, spíše ano, své týmy povzbuzuje k dalšímu rozvoji. Na druhé straně pět respondentů (12,5%) odpovědělo, že své pracovní týmy k rozvoji spíše neinspirují a pouze jeden vedoucí pracovník pracovního týmu (2,5%) uvedl, že jednoznačně ani jedno z uvedených nedělá. Dá se tedy předpokládat, že většina vedoucích pracovníků projevuje aktivní zájem o rozvoj svých týmů, ať už přímo (47,5%) nebo spíše (37,5%). Je však také patrné, že existuje menší část respondentů, kteří nemusí být tak aktivní při podpoře rozvoje svých týmů, což může být pro některé členy frustrující a demotivující.

Tabulka s grafem č. 12:

### 12 Zohledňujete externí okolnosti, jako je pracovní prostředí nebo tlak veřejnosti, při určování nejvhodnějšího přístupu k vedení?

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*

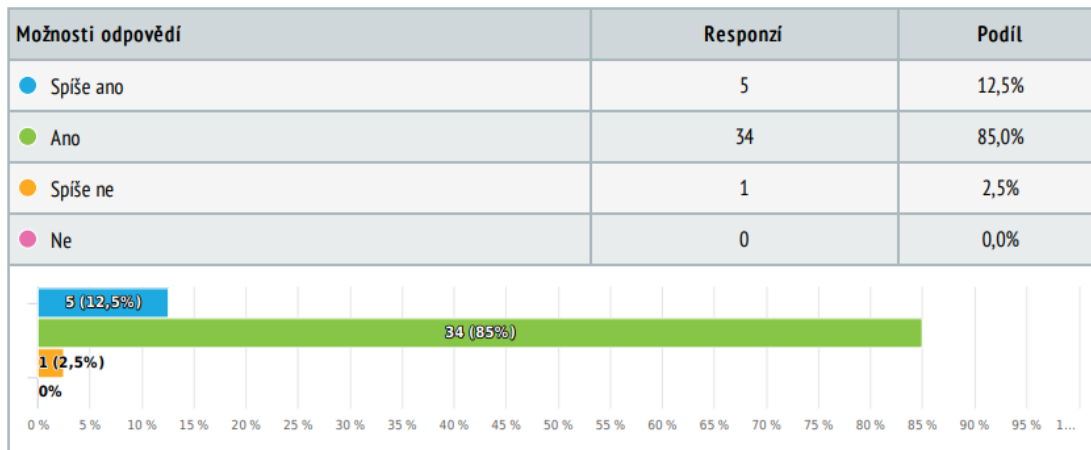


Tento graf má velmi zajímavé výsledky. Pouze část dotazovaných vedoucích pracovníků (32,5%) spíše zohledňuje externí okolnosti, jako je pracovní prostředí nebo tlak veřejnosti, při určování nejvhodnějšího přístupu k vedení. Naopak, 30% respondentů jednoznačně souhlasí s tím, že tyto okolnosti zohledňují, zatímco dalších 30% spíše nesouhlasí s tím, že by je brali v úvahu. Pouze 7,5% vedoucích pracovníků uvedlo, že na externí okolnosti vůbec neberou ohled. Tato rozmanitost odpovědí naznačuje, že přístup k zohledňování externích okolností při vedení se mezi vedoucími pracovníky může výrazně lišit. Někteří preferují brát tyto okolnosti v úvahu, zatímco jiní je považují za méně relevantní. Důležité je tedy spíše zkoumat, jaké faktory ovlivňují tyto rozdíly v postojích, a jaký vliv mají různé přístupy na výkonnost a efektivitu vedení.

Tabulka s grafem č. 13:

### 13 Jste si vědom/a toho, že vlastní postoje a chování ovlivňují Vaše podřízené pracovníky?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x

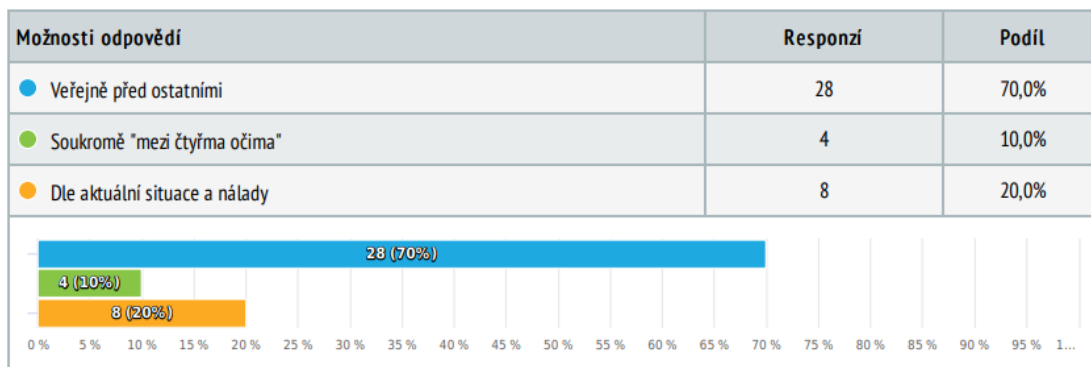


Tato tabulka s grafem jednoznačně ukazuje, že většina dotazovaných vedoucích pracovníků (85%) si je vědoma toho, že jejich vlastní postoje a chování mají vliv na své podřízené pracovníky. Dalších pět respondentů (12,5%) si spíše uvědomuje tento vliv, zatímco pouze jeden respondent (2,5%) uvedl, že si to spíše neuvědomuje. Je zajímavé, že existuje zanedbatelný podíl vedoucích pracovníků, kteří si neuvědomují vliv svého chování a postoje na své podřízené. Tento postoj může být způsoben nedostatkem reflexe nebo povědomí o tom, jaké dopady jejich jednání může mít na pracovní atmosféru a výkonnost jejich pracovního týmu. Je důležité, aby vedoucí pracovníci byli schopni reflektovat své chování a jeho dopad na své podřízené, a případně přijímat skutečnosti, který by vedly ke zlepšení. Nedostatek uvědomění si vlastního vlivu může negativně ovlivnit pracovní prostředí a vztahy v týmu, což může vést ke snížení výkonnosti a motivace. Je tedy důležité, aby vedoucí pracovníci byli schopni kriticky posuzovat své vlastní chování a jeho dopad a zároveň za ně nesli následky.

Tabulka s grafem č. 14:

### 14 Jakou formou sdělujete uznání svým podřízeným pracovníkům?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x



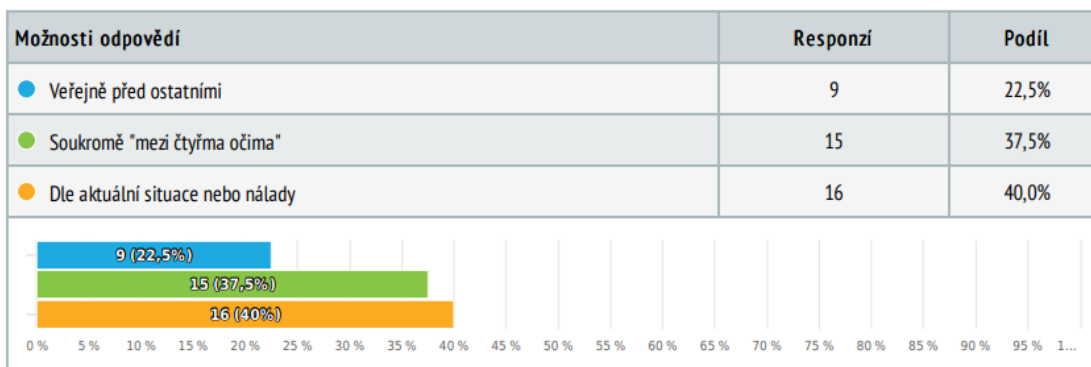
Z této analýzy vyplývá, že většina vedoucích pracovníků pracovních týmů (70%) preferuje sdělovat uznání svým podřízeným pracovníkům veřejně před ostatními. To naznačuje, že tito vedoucí pracovníci si jsou vědomi důležitosti uznání a ocenění veřejně, protože to může mít pozitivní dopad na motivaci celého pracovního týmu. Dalších osm respondentů (20%) upřednostňuje chválit své podřízené formou, která odpovídá aktuální situaci a náladě. Tato forma sdělení uznání může být efektivní ve chvíli, kdy je potřeba přizpůsobit způsob komunikace dle konkrétní situace a osobnosti podřízeného. Čtyři vedoucí pracovníci (10%) uvedli, že chválí soukromě „mezi čtyřma očima“, což může mít stejné důvody jako sdělení uznání formou, která odpovídá aktuální situaci a náladě. Celkově lze říci, že různé způsoby sdělování uznání mají své výhody v různých situacích a mohou být účinné podle kontextu a preferencí jednotlivých vedoucích pracovníků. Ideální je pružně přizpůsobovat formu sdělování uznání podle konkrétních potřeb a charakteristik týmu a jednotlivých členů.



Tabulka s grafem č. 15:

### 15 Jakou formou reagujete na chyby svých podřízených pracovníků?

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*

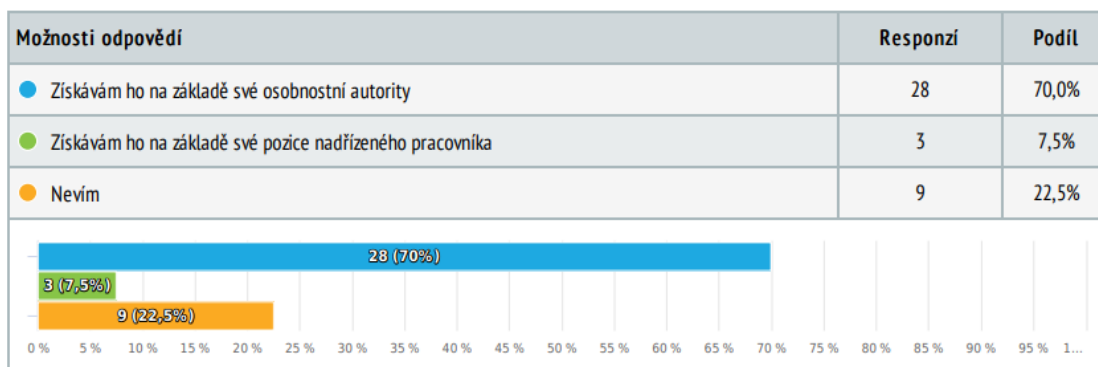


Z analýzy odpovědí tohoto grafu vyplývá, že každý vedoucí pracovník svého pracovního týmu reaguje odlišně na chyby svých podřízených pracovníků. Šestnáct respondentů (40%) reaguje na chyby svých podřízených dle aktuální situace a nálady. Tento přístup může teoreticky naznačovat flexibilitu a přizpůsobivost vedoucích pracovníků v různých situacích zároveň však patnáct respondentů (37,5%) preferuje reagovat na chyby soukromě mezi čtyřma očima. Tento přístup podporuje důvěrnější prostředí pro diskusi o chybách a umožňuje konstruktivní zpětnou vazbu, aniž by byla narušena důstojnost nebo motivace podřízeného. Následně devět respondentů (22,5%) preferuje sdělovat chyby veřejně před ostatními. Tento přístup může být užitečný ve chvíli, kdy si ostatní mohou vzít ponaučení z chyb svých kolegů. Ideální je vytvořit prostředí, kde je přijímáno učení se z chyb ostatních a kde jsou chyby řešeny konstruktivně.

Tabulka s grafem č. 16:

## 16 Jak vnímáte získaný respekt, který Vám projevují Vaši podřízení pracovníci?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x

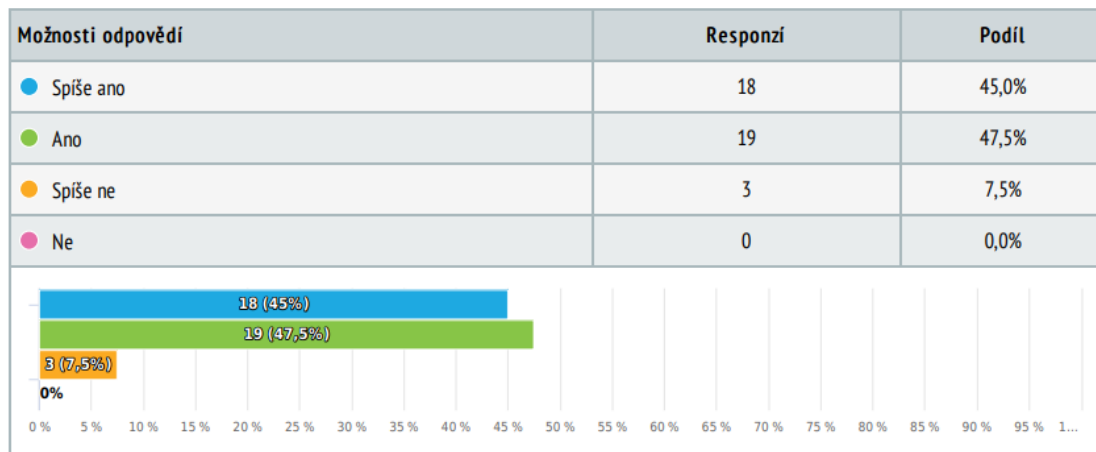


Tento graf poukazuje, že dvacet osm dotazovaných vedoucích pracovníků (70%) ze čtyřiceti si je jistých, že svůj respekt získávají na základě své osobnostní autority. To značí, že tito jednotliví vedoucí pracovníci jsou si vědomi svých předností, charakteru a způsobu, jak jednají se svými podřízenými. Naopak pouze tři vedoucí pracovníci (7,5%) jsou si jisti, že svůj respekt získávají pouze na základě své pozice nadřízeného pracovníka. Toto tvrzení může naznačovat fakt, že tito vedoucí pracovníci si uvědomují svou moc, která je spojena s autoritou založenou na své pracovní pozici. Devět respondentů (22,5%) označilo, že neví, zda si svůj respekt získávají spíše na základě osobnostní autority nebo ze své pozice nadřízeného pracovníka. Vedoucí, kteří si získávají respekt spíše na základě své osobnostní autority, mohou být schopni lépe motivovat své podřízené, poskytovat jim podporu a inspirovat je k dosahování cílů. Naopak vedoucí, kteří spoléhají pouze na svou pracovní pozici, mohou mít obtíže s motivací týmu a mohou být vnímáni jako příliš autoritativní a nedostupní. Celkově je důležité, aby vedoucí byli schopni rozlišovat mezi těmito dvěma způsoby získávání respektu, aby mohli lépe porozumět svému vlastnímu stylu vedení, vztahům v týmu a vlivu na výkon jednotlivých členů. To jim může pomoci efektivněji vést své týmy a podporovat jejich růst a úspěch.

Tabulka s grafem č. 17:

### 17 Dokážete oddělit pracovní záležitosti od osobních, aniž by se to projevilo na Vašem aktuálním jednání a zvolení stylu vedení vůči svým podřízeným pracovníkům?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x

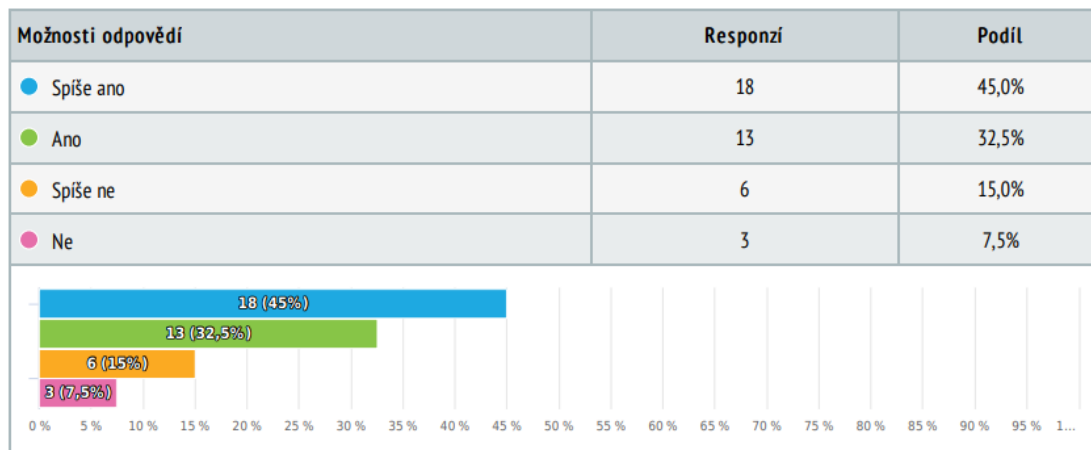


Z grafu je vidět, že devatenáct respondentů (47,5%) je jasně přesvědčeno, že dokáže oddělit pracovní záležitosti od osobních, aniž by se to projevilo na jejich aktuálním jednání a zvolení stylu vedení vůči svým podřízeným pracovníkům. Dalších osmnáct (45%) je o tom spíše přesvědčeno a pouze tři vedoucí pracovníci (7,5%) uvedli, že si nejsou jisti, zda tuto schopnost mají. Tento výsledek lze považovat za velmi dobrý, protože většina vedoucích pracovníků pracovních týmů je schopna, nebo to alespoň tak uvádí, že se chová na profesionální úrovni, což může přispět k efektivnímu vedení a dobré atmosféře v pracovním prostředí.

Tabulka s grafem č. 18:

### 18 Zajímáte se o další vzdělání v oblasti Vaší profese? Např. studium, rekvalifikační kurzy aj.

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x

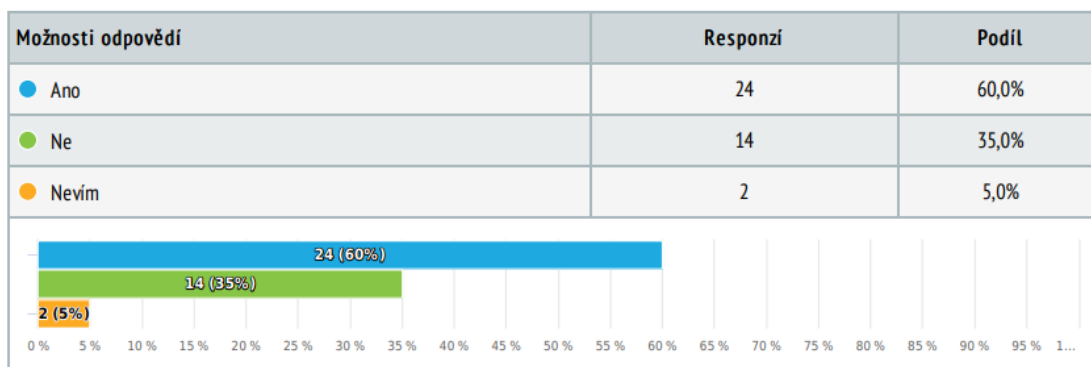


S ohledem na získaná data, která vyplývají z grafu, lze konstatovat, že většina dotazovaných vedoucích pracovníků se zajímá o další vzdělání v oblasti své profese, což je pozitivní zjištění. Tento výsledek naznačuje, že většina vedoucích pracovníků je ochotna investovat čas a úsilí do svého profesního rozvoje. To může přinést výhody nejen jim samotným, ale i jejich týmům. Studium a rekvalifikační kurzy mohou vést k inovativním přístupům a řešením v pracovním prostředí. Zároveň tím vedoucí pracovníci mohou motivovat své podřízené a to nejen k tomu, aby se jejich podřízení dále vzdělávali, ale zároveň v době jejich nepřítomnosti na ně mohou být delegovány úkoly.

Tabulka s grafem č. 19:

### 19 Poskytuje Váš nadřízený pracovník podporu a příležitosti k dalšímu profesnímu vzdělání v oblasti leadershipu?

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*



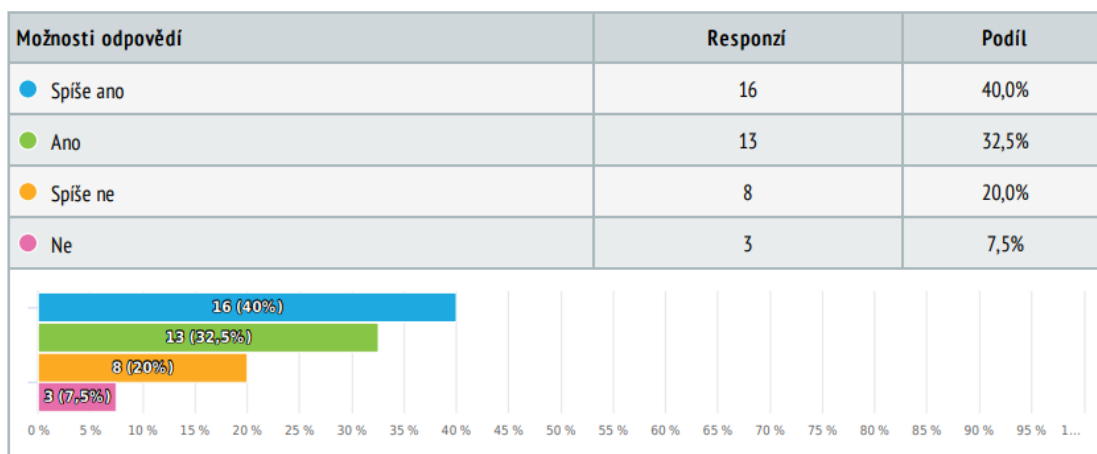
Získaná data vyplývající z grafu uvádí, že dvacet čtyři vedoucích pracovníků (60%) uvádí, že jejich nadřízený pracovník poskytuje podporu a příležitost k dalšímu profesnímu vzdělání v oblasti leadershipu, což je velmi pozitivní výsledek. To značí, že většina vedoucích pracovníků má možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti v oblasti leadershipu. Nicméně je důležité vzít v potaz i skupinu čtrnácti respondentů (35%), kteří uvádějí, že jim jejich nadřízený pracovník tuto podporu a příležitost nedává. To by mohlo znamenat, že sice existuje potenciál a snaha pro zlepšení v této oblasti, nicméně někteří vedoucí pracovníci jednotlivých týmů nemají možnost se rozvíjet. Zbývající dva respondenti (5%) odpověděli, že nevědí, zda jim jejich nadřízený pracovník poskytuje podporu a příležitost k dalšímu profesnímu vzdělání v oblasti leadershipu. Tato odpověď naznačuje, že tyto respondenti buď nemají jasný přehled o tom, jakým způsobem jejich nadřízený podporuje jejich profesní růst, nebo se mohou cítit nejistí ohledně toho, zda je tato podpora dostatečná. Je možné, že tyto respondenti potřebují více informací nebo komunikace ze strany svého nadřízeného ohledně dostupných příležitostí k dalšímu vzdělání v oblasti leadershipu. To by mohlo vést k lepšímu porozumění a uvědomění si dostupných možností pro jejich profesní rozvoj. Nutno podotknout, že zajištění podpory a příležitostí k dalšímu profesnímu vzdělání v oblasti leadershipu je důležitým

faktorem pro efektivní rozvoj vedoucích pracovníků. Může přispět k posílení vedení a výkonnosti týmů. Je vhodné, aby nadřízení pracovníci vedoucích pracovníků jednotlivých týmů věnovali pozornost tomu, aby tato podpora byla dostupná pro všechny vedoucí pracovníky a nejen pro vedoucí pracovníky od jistých stupňů řídicích úrovní.

Tabulka s grafem č. 20:

## 20 Vnímáte podporu a motivaci od vedení Vašich nadřízených pracovníků?

Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x



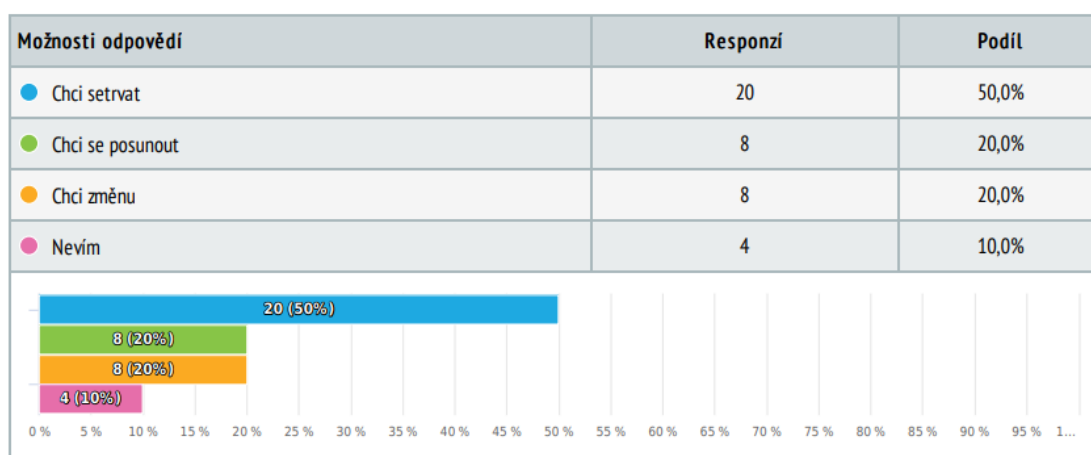
Z uvedeného lze říci, že největší skupina šestnácti respondentů (40%) uvádí, že podporu spíše vnímá. To znamená, že tito vedoucí pracovníci zaznamenávají určitou úroveň podpory a motivace od svých nadřízených, avšak možná ne vždy v plné míře. Dále třináct respondentů (32,5%) jednoznačně uvedlo, že podporu od vedení vnímá. To naznačuje, že tito vedoucí pracovníci pociťují silnou podporu a motivaci ze strany svých nadřízených, což může pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkonnost a angažovanost. To může mít vliv na efektivní vedení svého týmu. Dalších osm respondentů (20%) sdělilo, že podporu spíše nevnímá. To by mohlo poukazovat na to, že tito vedoucí pracovníci mají nějaké pochybnosti ohledně úrovně podpory a motivace, kterou dostávají od svých nadřízených. Jen tři dotazovaní vedoucí pracovníci pracovních týmů (7,5%) uvedli, že podporu a motivaci od vedení nevnímají. Tato odpověď naznačuje, že tito vedoucí pracovníci nezaznamenávají žádnou podporu nebo motivaci od svých nadřízených, což může mít negativní dopad na jejich pracovní morálku nebo výkon. Totéž se bude odrážet v jejich pracovních týmech. Lze vyhodnotit tak, že

nadřízení pracovníci vedoucích pracovníků jednotlivých týmů by měli pozorně sledovat a reagovat na zjištěné úrovně vnímané podpory a motivace. Zhodnocení těchto údajů by mohlo vést k implementaci opatření na zlepšení pracovního prostředí a posílení vztahů mezi nadřízenými pracovníky jednotlivých vedoucích pracovních týmů.

Tabulka s grafem č. 21:

### 21 Jste dostatečně motivován/a setrvat na této pozici nebo uvažujete o posunu či úplné změně pozice?

*Výběr z možností, zodpovězeno 40 x, nezodpovězeno 0 x*



Poslední graf a z něj získaná data poukazují na různorodé postoje a úvahy vedoucích pracovníků pracovních týmů ohledně jejich budoucí karierní cesty. Polovina respondentů (50%) vyjádřila zájem setrvat na své současné pozici. Tento výsledek lze chápat tak, že tito vedoucí pracovníci jsou pravděpodobně náležitě motivováni, jejich práce je naplňuje a tým odvádí dobré výsledky. Naproti tomu dalších osm respondentů (20%) uvedlo, že chtějí hledat možnosti pro posun na jinou pozici. Tato skupina vedoucích pracovníků jednotlivých pracovních týmů má tedy pravděpodobně ambice růstu a rozvoje v rámci této organizační složky a proto hledá nové příležitosti. Ovšem stejný počet osmi respondentů (20%) vyjádřil zájem o úplnou změnu, což může naznačovat, že tito vedoucí pracovníci možná pociťují určitou míru nedostatečného naplnění na své současné pozici a hledají zcela odlišnou pracovní činnosti. Zbýlí čtyři respondenti (10%) nevědí, zda chtějí setrvat nebo se posunout či úplně změnit pozici. Je možné, že se aktuálně nacházejí ve fázi zvážení svých karierních nebo jiných možností

a potřebují prostor na zvážení svých priorit a cílů. Je důležité, aby nadřízení pracovníci vedoucích pracovníků jednotlivých pracovních skupin vzali v úvahu tyto různé postoje a potřeby a nabídli jim podporu, motivaci a případné příležitosti pro jejich kariérní rozvoj. To může zahrnovat např. individuální nabídku rozvojových programů a možností školení, stejně jako otevřenou komunikaci o kariérních cestách, nebo co by dotyčného vedoucího pracovníka motivovalo k tomu, aby na své pozici setrval. Takový přístup by mohl pomoci udržet motivaci a angažovanost vedoucích pracovníků a zároveň podpořit jejich dlouhodobý úspěch a loajalitu nejen vůči svým podřízeným a nadřízeným pracovníkům, ale i vůči Policii České republiky

## **7.2 Zhodnocení empirické části**

V závěru empirické části je nutné vzít v úvahu, že se jedná o šetření na omezeném počtu účastníků v konkrétní organizaci Policie České republiky, na jednom útvaru, který spadá pod Policejní prezidium. Nutno také podotknout, že dotazovaní vedoucí pracovníci jsou na stupni čtvrté řídicí úrovni a mají pod sebou tým, který má maximální počet dvaceti lidí. Výsledky jsou tedy relevantní pouze pro tuto skupinu. Nelze predikovat, že by na tyto otázky bylo odpovězeno stejně i na jiných organizačních článcích a úrovních Policie České republiky.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že otázky byly určenými respondenty zodpovězeny a odpovědi byly vyhodnoceny v podobě grafů s jednotlivými popisy. Dotazníkové šetření nebylo koncipováno na zjišťování vlastností leadera, nebo jakým leaderem ve skutečnosti je, ale fakt, že využívá a zohledňuje principy a faktory situačního leadershipu. V závěru empirické části již lze vyhodnotit, že stanovená hypotéza se prostřednictvím zjištěných informací potvrdila a vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních týmů v rámci organizace Policie České republiky na daném útvaru skutečně ve své práci využívají situační leadership. Dle tvrzení dotazovaných respondentů bylo vyhodnoceno, že jsou si vědomi vlivu na své podřízené pracovníky a jsou schopni v závislosti na situaci a dalších proměnných reagovat. Odpovědi naznačují, že i přes rozdílný věkový profil a délku působení ve funkci vedoucího pracovníka, preferují dotázaní vedoucí pracovníci používání převážně konzultativního stylu vedení. Dále se domnívají, že mají schopnost účinně upravovat svůj vůdčí styl vedení v závislosti na různých



situacích a potřebách. Také se valná většina shodne na tom, že dokáží identifikovat a zohlednit úroveň připravenosti svých jednotlivých členů pracovního týmu při rozhodování jaký styl vedení bude nejvhodnější. Velkým pozitivním zjištěním bylo, že vedoucí pracovníci kladou důraz na rozvoj dovedností a kompetencí svých podřízených, zároveň vedoucí pracovníci převážně podporují studium či získání odborné kvalifikace. Tato podpora může mít velký vliv na motivaci jednotlivých podřízených a to může vést k větší efektivitě. Většina vedoucích pracovníků zároveň uvedla, že velmi často nebo občas delegují úkoly na své podřízené pracovníky a tím posilují jejich samostatnost a odpovědnost. To souvisí s předchozím zjištěním, že podřízení jsou motivováni a podporováni ve svém rozvoji a svoji efektivitu nejvíce projeví ve chvíli, kdy jsou delegováni ke splnění úkolu. Dále bylo zjištěno, že většina vedoucích pracovníků vnímá podporu a možnosti dalšího profesního rozvoje v oblasti leadershipu, včetně možností rekvalifikace. Celkově lze shrnout, že potvrzení hypotézy vedlo zároveň k potvrzení funkčnosti jednotlivých doporučení dle zpracované literatury.

I když výsledky tohoto šetření naznačují správné použití situačního leadershipu, je důležité si uvědomit, že dotázaní pracovníci zastávají pozice na čtvrté řídicí úrovni v rámci organizace. Zároveň není aktuálně kladen důraz na jejich výcvik v oblasti vedení lidí, ani se tento faktor nebere v úvahu při výběrových řízeních. I když se může jevit, že jedinec dosahující pozice vedoucího pracovníka týmu, je odborníkem v dané oblasti, nemusí nutně projevovat adekvátní prvky sociálního citění. To může později způsobit značné potíže. Vedoucí pracovník může například nedostatečně komunikovat nebo se projevovat příliš direktivně vůči zkušeným a seniorním členům pracovního týmu. To může mít za následek pokles efektivity práce a řádného plnění úkolů. Je proto velmi důležité, aby při obsazování jakékoliv vedoucí pozice byla zohledněna nejen odborná kvalifikace, ale i osobnostní aspekty, aby se předešlo negativním dopadům na výkonnost pracovního týmu, jejich motivaci a možnému odchodu nejen z pracovního místa, ale i z organizace. Je důležité již od základních řídicích funkcí vedoucí pracovníky školit a vzdělávat, protože jsou to oni, kteří vedou své pracovní týmy a jsou s nimi denně v kontaktu, ačkoliv tvoří tu nejnižší úroveň vedení.

Praktická část by mohla být přínosná a inspirující nejen pro kolegy a kolegyně, ale zároveň pro vedoucí pracovníky, kteří by rádi nahlédli, jak odpovídali jiní vedoucí pracovníci na otázky týkající se situačního leadershipu.

### **Závěr**

Bakalářská práce se zabývala situačním leadershipem jako klíčovým nástrojem pro efektivní vedení lidí. V úvodu teoretické části byly popsány některé pojmy, které bylo důležité vymezit pro lepší orientaci v dané problematice. Práce byla strukturována chronologicky dle vývojových teorií leadershipu a důležitých etap, aby byl později správně pochopen koncept situačního leadershipu. Další část bakalářské práce byla věnovaná samotnému situačnímu leadershipu, kde byly postupně v jednotlivých podkapitolách popsány základní dovednosti, různé proměnné, důležité faktory situačního leadershipu, jednotlivé styly vedení a následné neopominutelné dílčí prvky a cykly.

Závěr teoretické části byl stručně shrnut pro správné uchopení empirické části. V empirické části byl popsán problém včetně hypotézy a následně byl řešen za pomoci dotazníkového šetření. Cílem tohoto šetření bylo zjištění, zda vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních týmů v rámci organizace Policie České republiky uplatňují situační leadership.

Policie České republiky je organizace s bohatou historií a tradicemi, které ovlivňují i současný přístup k vedení a řízení lidí. Historicky vychází Policie České republiky z vojenského modelu organizace, což reflektuje i určitou hierarchii a byrokratické prvky v rámci struktury a fungování. Z vojenského modelu bylo převzato např. hodnostní označení příslušníků, stejně tak určitá forma řízení a vedení lidí, která inklinuje k direktivnímu stylu vedení a na venek se vyznačuje vydáváním rozkazů. Byrokratické prvky u Policie České republiky se projevují v rámci organizační struktury, procedur a administrativních postupů, které jsou součástí běžného fungování této instituce. Mezi tyto prvky lze zařadit již výše uvedenou hierarchickou organizační strukturu, která určuje pravomoci jednotlivých útvarů a zaměstnanců, dále byrokratickou administrativu, kontrolní mechanismy, formální postupy, pravidla atd. A i přes tyto všechny skutečnosti se, na základě studia odborné literatury, která se zabývá situačním leadershipem, a jednouchého

dotazníkového šetření, ukázalo, že i v takové organizaci, jakou je Policie České republiky, je využíváno situačního leadershipu.

Bakalářská práce se za pomoci rešerše literatury pokusila přiblížit problematiku situačního leadershipu jak odborné veřejnosti, tak laickému čtenáři. Doufám, že práce úspěšně naplnila svůj účel a přinesla ucelený přehled tématu. Zároveň věřím, že přínosy této bakalářské práce v podobě stručného návodu na ideálního leadera pomohou všem současným nebo budoucím vedoucím pracovníkům na jakékoli úrovni vylepšit své pracovní prostředí, ať už ve službách Policie České republiky nebo v jiných oblastech.

Na závěr bych chtěla vyjádřit přesvědčení, že každý z nás je svým způsobem leaderem, ať už v profesním nebo osobním životě. Je důležité, abychom si této role byli stále vědomi a aktivně na ni pracovali, protože tím usnadníme život nejen sami sobě, ale i ostatním.

## Zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
2. BIRCH, Paul. *Leadership*. CP Books, 2005. ISBN 80-251-0551-2.
3. BLANCHARD, Kenneth H. a LORBER, Robert. *Minutový manažer v praxi*. Přeložil Štěpánka COLLINS. Knihy Omega. Praha: Dobrovský, 2018. ISBN 978-80-7390-081-6.
4. HERSEY, Paul. *The situational leader*. New York, NY : Warner Books, 1985. ISBN 0446513423.
5. HERSEY, Paul a BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1969. ISBN 0135486440.
6. JAROŠOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela a LORENCOVÁ, Hana. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
7. JENINNGS, Eugene. *An anatomy of leadership: princes, heroes, and supermen*. Harper, 1960. ISBN 0070324492
8. YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. Third edition. Prentice-Hall, 1994. ISBN 0-13-530874-7.
9. Pettigrew, Thomas. (2015). Allport, Gordon. 10.1016/B978-0-08-097086-8.61001-2.
10. PROCHÁZKA, Jakub; VACULÍK, Martin a SMUTNÝ, Petr. *Psychologie efektivního leadershipu*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
11. STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. Finanční řízení*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.
12. ZLÁMAL, Jaroslav; BAČÍK, Petr a BELLOVÁ, Jana. *Management: základy managementu*. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

### **Internetové zdroje**

<https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/deset-inspirativnich-citatu-o-leadershipu-id-4178114>

<https://15writers.com/sample-essays/leadership-styles-and-employee-performance/>.

<https://www.aoic.ca/wp-content/uploads/2016/02/Situational-Leadership-Canada-791x1024.jpg>

[Internet Archive: Digital Library of Free & Borrowable Books, Movies, Music & Wayback Machine](#)

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Srovnání teorií

### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Systém GRID

Obrázek č. 2: Situační leadership

### **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření k bakalářské práci

## **Příloha č. 1**

Dotazník k bakalářské práci

Vážené kolegyně a kolegové, ráda bych Vám předložila k vyplnění dotazníkové šetření k mojí bakalářské práci. Dotazníkové šetření je koncipováno jednadvaceti otázkami z čehož lze vybrat pouze jednu odpověď. Šetření je zcela anonymní a slouží pouze pro moji bakalářskou práci.

Děkuji za Váš čas

### **1. Vyberte pohlaví:**

- Muž
- Žena
- Jiné

### **2. Kolik je Vám let?**

- 25-35 let
- 35-45 let
- 45 let a více

### **3. Jak dlouho zastáváte aktuální funkci vedoucího pracovníka svého pracovního týmu?**

- Méně než 5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 15 let a více

**4. Který z uvedených stylů vedení využíváte ve svém pracovním týmu?**

- Direktivní
- Konzultativní
- Participativní
- Delegativní

**5. Domníváte se, že máte schopnost účinně upravovat svůj vůdčí styl vedení v závislosti na různých situacích a potřebách Vašeho pracovního týmu?**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**6. Dokážete identifikovat úroveň připravenosti jednotlivých členů Vašeho pracovního týmu při rozhodování o tom, jaký styl vedení bude nejvhodnější v dané situaci?**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**7. Kladete důraz na rozvoj dovedností a kompetencí svých podřízených pracovníků?**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**8. Jak často se snažíte delegovat úkoly a posilovat samostatnost a zodpovědnost svých podřízených pracovníků?**

- Velmi často
- Občas
- Vůbec

**9. Zohledňujete zkušenosti a úroveň připravenosti svých podřízených pracovníků při určování, který styl vedení použijete a jaký úkol danému podřízenému svěříte?**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**10. Podněcujete (motivujete) své podřízené pracovníky k vynaložení většího pracovního úsilí?**

- Spíše Ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**11. Inspirujete a povzbuzujete členy Vašeho pracovního týmu k dalšímu rozvoji, jako je například studium nebo absolvování kvalifikačních kurzů?**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne



**12. Zohledňujete externí okolnosti, jako je pracovní prostředí nebo tlak veřejnosti, při určování nejvhodnějšího přístupu k vedení?**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**13. Jste si vědom/a toho, že vlastní postoje a chování ovlivňují Vaše podřízené pracovníky?**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**14. Jakou formou sdělujete uznání svým podřízeným pracovníkům?**

- Veřejně před ostatními
- Soukromě „čtyřma očima“
- Dle aktuální situace a nálady

**15. Jakou formou reagujete na chyby svých podřízených pracovníků?**

- Veřejně před ostatními
- Soukromě „čtyřma očima“
- Dle aktuální situace a nálady

**16. Jak vnímáte získaný respekt, který Vám projevují Vaši podřízení pracovníci?**

- Získávám ho na základě své osobnostní autority
- Získávám ho na základě své pozice nadřízeného pracovníka
- Nevím

**17. Dokážete oddělit pracovní záležitosti od osobních, aniž by se to projevilo na Vašem aktuálním jednání a zvolení stylu vedení vůči svým podřízeným pracovníkům?**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**18. Zajímáte se o další vzdělání v oblasti Vaši profese? Např. studium, rekvalifikační kurzy aj.**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**19. Poskytuje Váš nadřízený pracovník podporu a příležitosti k dalšímu profesnímu vzdělání v oblasti leadershipu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**20. Vnímáte podporu a motivaci od vedení Vašich nadřízených pracovníků?**

- Spíše ano
- Ano
- Spíše ne
- Ne

**21. Jste dostatečně motivován/a setrvat na této pozici nebo uvažujete o posunu či úplné změně pozice?**

- Chci setrvat
- Chci se posunout
- Chci změnu
- Nevím