

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

ANALÝZA VERSATILITY STYLŮ VEDENÍ POUŽÍVANÝCH V ODDĚLENÍ NÁKUP CHEMIE EXTERIÉR

Bc. Petra BRZOBOHATÁ

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 21. prosince 2015

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů a paní doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za cenné rady. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům oddělení Nákupu Chemie Exteriér za jejich ochotu při účasti na empirickém výzkumu. V neposlední řadě děkuji mé rodině za jejich podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1 Vymezení pojmu management a leadership.....	10
1.1 Management vs. leadership.....	10
1.2 Význam a úkoly manažera.....	13
1.3 Vlastnosti vedoucích pracovníků.....	15
2 Vývoj názorů na problematiku vedení v organizacích.....	17
2.1 Tradiční přístupy k vedení.....	17
2.1.1 Teorie rysů.....	18
2.1.2 Teorie způsobu chování.....	19
2.1.3 Teorie X a Y.....	22
2.1.4 Situační vedení.....	23
2.2 Aktuální trendy vedení lidí.....	25
2.2.1 Vedení prostřednictvím sdílené vize.....	25
2.2.2 Koučování.....	26
2.2.3 Zmocňování.....	26
2.2.4 Týmová práce.....	27
2.2.5 Nové vedení.....	27
3 Teorie versatilního vedení.....	30
3.1 Podstata versatilního vedení.....	30
3.2 Způsob zjišťování a měření versatility.....	32
3.3 Rozvoj versatilních dovedností manažerů.....	36
4 Empirický výzkum a návrh praktických opatření.....	38
4.1 Charakteristika oddělení NX – Nákup Chemie Exteriér.....	38
4.2 Metoda výzkumu.....	40
4.3 Výsledky výzkumu.....	42
4.3.1 Hodnocení manažera A.....	42
4.3.2 Hodnocení manažera B.....	46
4.3.3 Hodnocení manažera C.....	49
4.4 Zhodnocení celého oddělení.....	54

4.4.1	Silné stránky manažerského týmu	54
4.4.2	Nejčastější excesy a deficity manažerského týmu	55
4.5	Návrh doporučení	59
	Závěr	64
	Seznam literatury	68
	Seznam obrázků a tabulek	72
	Seznam příloh	74

Seznam použitých zkratek a symbolů

NX Odborný útvar ŠA - Nákup Chemie Exteriér

ŠA ŠKODA AUTO, a.s.

LVI ® Leadership Versatility Index

Úvod

Každá organizace je tvořena materiálovými, finančními a lidskými zdroji. Nejdůležitější zdroje, kterým je především potřeba věnovat pozornost, jsou zdroje lidské. Neboť právě lidské zdroje jsou výchozím předpokladem pro úspěšné fungování jakékoliv organizace. Za lidské zdroje organizace jsou považováni lidé disponující znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které dokážou využívat k jejímu prospěchu, a jimiž ovlivňují výsledky organizace. Základní úlohou vedoucích pracovníků je co nejefektivněji využívat právě lidský potenciál, pomocí efektivního využití silných stránek, a potlačení slabín zaměstnanců.

Nejdůležitějším a zároveň velice obtížným úkolem vedoucích pracovníků je motivovat pracovníky, a vytvářet optimální podmínky pro jejich seberealizaci a kariérní rozvoj. Neboť pouze náležitě motivovaní zaměstnanci jsou schopni naplno využívat své schopnosti a napomáhat tak k dosahování skupinových cílů. Zároveň dávají podniku větší šanci obstát na trhu, a co víc, uspět v konkurenčním prostředí a udržet si tak postavení před konkurencí.

Z důvodu proměnlivosti automobilového prostředí v oblastech týkajících se nových technologií, neustále měnících se potřeb zákazníků, narůstajících požadavků na pracovní sílu či komplexních a rychle se měnících pracovních procesů, je pro jakoukoliv společnost důležité udržet si pozici na trhu. Z tohoto důvodu je nevyhnutelné přizpůsobování se novým nárokům, společně s kvalitním, flexibilním a odborně připraveným týmem motivovaných zaměstnanců.

Vedení lidí se stává s postupem času mnohem složitějším a náročnějším než bývalo před několika lety. Ani tradiční manažerské techniky mnohdy nevyhovují současným podmínkám, a proto je nezbytné, aby vedoucí pracovníci neustále přizpůsobovali své chování novým a rychle se měnícím okolnostem.

Teorie týkající se vedení lidských zdrojů tak jsou stále aktuální, a prochází neustálým vývojem, se záměrem najít dokonalý styl vedení. V posledních letech do popředí vystupuje týmové vedení, koučování, delegování, zmocňování nebo přizpůsobování stylu vedení konkrétní situaci v podniku. Předpokladem jsou tak nejenom věcné znalosti, ale především schopnost vcítit se do pocitů a jednání svých pracovníků. Nicméně, žádný univerzálně používaný styl vedení, o kterém by se dalo říct, že je ideální, neexistuje.

Cílem diplomové práce je prostřednictvím empirického výzkumu analyzovat styly vedení v rámci oddělení Nákupu Chemie Exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s., se zaměřením na uplatňování principů versatilního vedení. Na základě výzkumných zjištění budou navržena opatření zaměřená na zvýšení efektivity řídicí práce manažerů v oddělení NX.

Teoretická část práce pojednává o vývoji jednotlivých přístupů k vedení pracovníků v kontinuální návaznosti na aktuální trendy. Nejprve budou objasněny dva hlavní pojmy, které velice úzce souvisí s danou problematikou, a to pojmy management a leadership, včetně popsání rozdílů mezi jejich hlavními představiteli – manažerem a leaderem. Druhá kapitola je věnována postupnému vývoji jednotlivých stylů vedení lidí v podnicích, od tradičních přístupů k vedení až po současné trendy. Na kapitolu volně navazuje kapitola třetí, zabývající se podstatou versatilního vedení, které je v současné době doporučovaným způsobem vedení pracovníků, vycházející ze třech základních principů. Cílem teoretické části práce je získání povědomí o jednotlivých stylech vedení.

Praktická část diplomové práce bude vycházet z poznatků teoretické části práce. Nejprve bude charakterizováno oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., kde bude prováděn empirický výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Následně bude charakterizován ucelený postup empirického výzkumu, včetně výsledků šetření zjišťující míru versatility jednotlivých manažerů, a jimi uplatňovaný styl vedení. Na základě zjištění budou identifikovány nejčastější excesy a deficity jak individuálních manažerů, tak i oddělení jako celku, které budou námětem pro zvýšení míry versatility posuzovaných manažerů. Závěrem pak budou uvedena doporučení zaměřená na zefektivnění řídicí práce manažerských týmů a celého oddělení.

1 Vymezení pojmu management a leadership

S pojmy management a leadership se setkáváme neustále, proto je nezbytné znát jejich správný význam. Existuje mnoho úvah o významu těchto dvou pojmů. V obecném povědomí se mohou pojmy management a leadership jevit jako synonyma, nebo naopak jako pojmy vzájemně se vylučující. Přes všechny názory nelze tyto pojmy zaměňovat, neboť nemají stejný význam, ale jsou nezbytně spojeny a vzájemně se doplňují. Ani jeden systém by dlouhodobě samostatně neobstál. Leadership předchází managementu a souvisí s celkovou vizí a situací organizace, a od ní se poté odvozují strategie, cíle či plány (Tureckiová, 2007).

1.1 Management vs. leadership

Pojem **management** je možno považovat za ekvivalent českého slova řízení (Blažek, 2011). Dle Armstronga (2006) lze pojem management charakterizovat jako rozhodování co dělat, a realizovat to prostřednictvím efektivního využívání především lidských, ale i materiálních a finančních zdrojů, které má organizace k dispozici, směřující k dosažení žádoucích výsledků.

Definici řízení pak Michael Armstrong (2008, str. 16) upravuje ve své pozdější knize, kde charakterizuje řízení jako „*Rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.*“ Řízení se zabývá otázkami z oblasti techniky a technologie, usměrňováním finančních toků a dalších ekonomických procesů v podniku (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Klade si za cíl dosahovat žádoucích výsledky pomocí efektivního získávání a využívání všech potřebných zdrojů, tedy nejenom lidí, ale i peněz, budov, zařízení, informací či znalostí (Armstrong, 2008).

Anglický výraz **leadership** lze dle Anglicko-českého slovníku personalistiky přeložit jako „*schopnost vést lidi*“ (Koubek, 2003, str. 94), neboli inspirovat a motivovat lidi k tomu, aby vynaložili co nejlepší úsilí k dosažení žádoucích výsledků, a aby co nejefektivněji využívali svůj potenciál (Armstrong, 2008). Původní význam slova vedení znamená „*jít v čele před ostatními*“ (Adair, 1993, str. 156).

Vedení se na rozdíl od řízení zaměřuje na nejdůležitější faktor, kterým organizace disponuje, na lidi. Michael Armstrong (2006) je názoru, že potřeba vedení se

objevuje v případech, kdy je potřeba dosáhnout nějakého cíle nebo úkolu prostřednictvím druhých, a je k tomu třeba více než jeden člověk. Všichni manažeři jsou zároveň vůdci v tom smyslu, že svou práci mohou dělat pouze v součinnosti s členy svého týmu, které musí inspirovat natolik, aby je následovali. Vést proto znamená podněcovat a inspirovat pracovníky, aby se snažili dosáhnout požadovaných výsledků.

Existují však také názory, které vedení odlišují od klasických řídicích praktik. Jednou z takových myšlenek je názor Johna Kottera, který v oblasti vedení zdůrazňuje pohled do budoucnosti organizace, a iniciování pracovníků, vedoucí k jejímu dosažení. Kotter říká, že: *„Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám“* (Kotter, 2000, str. 190).

Hlavní funkcí vedení je dle Plamínka (2011) vytvořit systém firemních myšlenek, který je nápomocný při vedení lidí a vývoji firmy, a jejichž prostřednictvím bývá určován budoucí směr jejího vývoje. Tureckiová (2007) navíc uvádí, že leadership hraje důležitou roli při vyhledávání nových příležitostí nebo nalézání alternativních možností pro další vývoj organizace, a jeho podstatou je ukázat lidem směr, motivovat je a společně řešit vzniklé překážky.

Zatímco řízení čerpá poznatky z minulosti, orientováno je na současnost. Vedení se více dívá do budoucnosti, konkrétně na rozvoj a konkurenceschopnost společnosti (Tureckiová, 2004).

Manažer vs. leader

Jedna ze základních myšlenek amerického psychologa Warrena Bennis definuje rozdíl mezi manažerem a leaderem následovně: *„Manažer dělá věci správně, zatímco leader dělá správné věci“* (Covey, 2005, str. 341).

Rozdíly mezi manažerem a leaderem lze nejlépe zaznamenat zejména v otázkách týkajících se vztahu vedoucího pracovníka se zaměstnanci. Za manažera lze považovat kohokoliv, kdo řídí. Manažer je ten, kdo má podřízené zaměstnance, které pověřuje úkoly a řídí jejich pracovní výkon (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Prioritou je pro něj především výkon pracovníků a dosažení vymezeného cíle organizace, ovšem na úkor mezilidských vztahů. Manažer na své pracovníky působí pouze jako zprostředkovatel, přes usměrňování činností v podniku.

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) manažer působí pouze jako vedoucí skupiny pracovníků, a pomocí různých stylů vedení a motivování lidí zhodnocuje pro organizaci jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a užitečné návyky.

Zatímco vedoucí, neboli leader, si zakládá na vřelých mezilidských vztazích ve společné kooperaci s pracovníky, což přispívá k tomu, že zaměstnanci plní cíle organizace o mnoho samostatněji a uvědoměleji (Tureckiová, 2007). Podstatným rysem leadera je jeho charisma a vliv, potřebný k přesvědčení a udržení stoupenců. Právě tyto charakteristiky odlišují manažera, využívající při práci se zaměstnanci zejména formální autoritu, od leadera, který si je vědom, že jeho úspěch závisí především na úspěchu lidí, s kterými pracuje (Charan, 2008).

Manažeři a lídři svou činností podněcují výkon jednotlivých pracovníků, ale i celých pracovních skupin, za účelem dosažení co nejlepších pracovních výsledků. Kromě toho také působí na celkovou spokojenost zaměstnanců v organizaci a iniciují budoucí rozvoj jejich pracovních schopností a předpokladů (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Tab. 1 Rozdíly mezi manažerem a leaderem

Manažer	Leader
Je profesionálem	Je sám sebou
Spravuje a administruje	Inovuje a vymýšlí
Přejímá myšlenky	Vytváří myšlenky
Orientuje se na práci	Orientuje se na lidi
Kontroluje a řeší problémy	Motivuje a inspiruje lidi
Plánuje a rozpočtuje	Stanovuje vize a cíle
Hledá přijatelná řešení	Hledá nejlepší řešení
Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Připisuje úspěchy sobě	Připisuje úspěchy druhým

Zdroj: Zaleznik, 2004, Harvard Business Review [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

Pokud chce být manažer ve 21. století úspěšný, musí být zároveň i leaderem, tedy někým, kdo dokáže udělat ze svých podřízených své následovníky, kteří budou ochotni uskutečňovat vize organizace a společně tvořit uspořádaný tým (Owen, 2006).

1.2 Význam a úkoly manažera

Pro manažera jsou v jeho pracovní pozici důležité zejména činnosti v oblasti plánování, organizování, vedení a kontroly pracovníků. Jednotlivé aktivity mohou být individuálním manažerem upřednostňovány podle jeho dovedností či podle požadavků organizace. Všechny tyto aktivity, směřující k dosažení vytyčených cílů organizace, jsou vzájemně provázány a tvoří nedílnou součást procesu řízení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

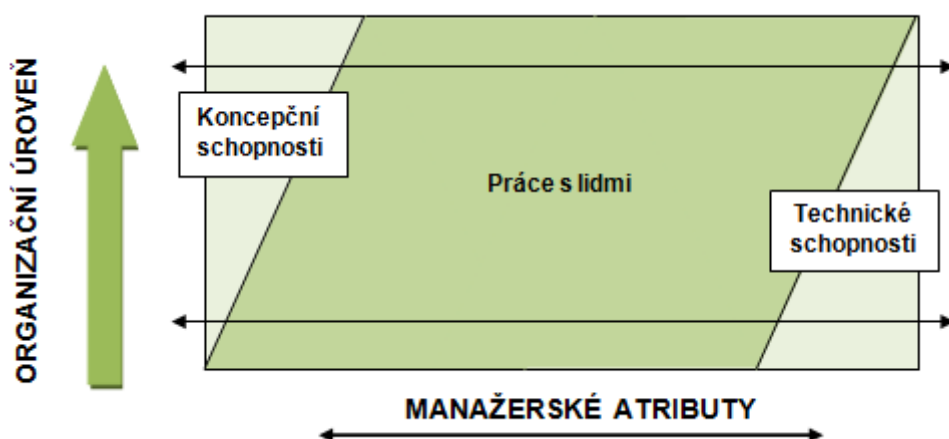
V případě **plánování** manažer rozhoduje o budoucím průběhu jakékoliv práce, zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k dokončení úkolu, a dohlíží na optimální rozvržení pracovních činností. Manažerské úkoly a cíle jsou stanoveny podnikovým plánem a jsou střednědobého charakteru, nejčastěji na jeden nebo dva roky. Cílem plánování je pomoci manažerům splnit svěřené úkoly včas, a současně předcházet vzniku krizí spojených s plněním úkolů. Pod pojmem **organizování** si lze představit rozdělování manažerských úkolů do celé řady procesů, a v návaznosti na to i stanovení zdrojů nutných k uskutečnění vymezených povinností. Ve své podstatě se jedná o dělbu činností s cílem naplnění účelu organizace jako celku (Armstrong, 2008). **Vedení** je definováno jako motivování a podněcování aktivit pracovníků, za účelem dosažení stanoveného cíle (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). Posláním **kontroly** je včasné zjištění odchylek, jejich analýza a přijetí nápravných opatření. Kontrola také umožňuje identifikovat potenciální odchylky dříve, než nastanou, díky čemuž působí jako preventivní opatření před nežádoucími nesrovnalostmi (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). Kontrolní činnosti je nutné provádět na všech úrovních řízení jako formu zpětné vazby (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Manažeři jsou rozhodujícím činitelem v řízení jakékoliv firmy a proto je jejich výběr a kvalita klíčová, neboť právě manažeři jsou ti, na kterých závisí určování podnikatelských cílů, celková hospodářská situace organizace, ale především způsob a úroveň vedení lidí. S rozvojem podnikatelských subjektů a rozšiřováním

předmětu působnosti, dochází k neustálému zvyšování požadavků na řízení organizací, a na členění managementu. V současné době lze manažery členit do třech úrovní (Veber, 2009).

Manažeři první linie jsou reprezentováni vedoucími pracovníky, působící na nejnižším stupni řízení. V podnicích to bývají mistři či vedoucí týmů, kteří jsou zodpovědní za svěřené týmy. Tito manažeři jsou podřízeni střednímu managementu. **Střední management** zahrnuje manažery závodů anebo vedoucí jednotlivých úseků. Manažeři ze střední linie pečují o přidělené úseky. **Vrcholoví manažeři** jsou nejvyšší představitelé firmy – ředitel, představenstvo či jednatel, reprezentující firmu navenek a zodpovídající za podnik jako celek (Veber, 2009).

Sociální psycholog Robert L. Katz identifikoval tři oblasti manažerských dovedností, kterými musí bezpodmínečně disponovat každý úspěšný manažer. Jedná se kombinaci technických, mezilidských a koncepčních schopností, v závislosti na hierarchické úrovni managementu (Cejthamr, Dědina, 2010). **Mezilidské dovednosti** jsou nezbytné pro všechny úrovně managementu, protože každý manažer musí být schopen jednat s lidmi, naslouchat jim a vést je k úspěchu. **Technické znalosti** jsou charakteristické zejména pro nižší management. Technická dovednost znamená, že manažer zná podstatu činností a dokáže svým zaměstnancům poradit. Naopak **koncepční dovednosti** hrají zásadní roli především pro zástupce top managementu společnosti, a souvisejí se schopností plánovat a ovlivňovat budoucnost (Katz, 1974).



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, str. 31

Obr. 1 Manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

1.3 Vlastnosti vedoucích pracovníků

U vedoucích pracovníků záleží více než u všech jiných zaměstnanců na jejich osobnostních charakteristikách. Navíc se očekává, že vedoucí pracovníci budou disponovat takovými vlastnostmi, které lze ve své podstatě považovat za mimořádné (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Názory na adekvátní vlastnosti vedoucích pracovníků se mohou mírně lišit, ale v konečném důsledku se shodují. Způsobilost úspěšného manažera by pak měla tvořit souhra několika dimenzí. První skupina vlastností představuje **odborné znalosti**, které vedoucí pracovník získává v průběhu svého života, a to především vzděláváním, předchozími zkušenostmi a praxí. Nelze se však spokojit se znalostmi, jež byly získány během školní výuky, poněvadž se prostředí organizací neustále mění, a mění se především lidé v nich. Kromě odborných znalostí je pro vedoucí pracovníky dominující složkou ochota **sebevzdělávat se** – vyhledávat a aplikovat nové poznatky. Řešení mnohých problémů si od vedoucího pracovníka žádá komplexní přístup. Proto je vhodné, když je vedoucí pracovník dobrým koordinátorem, a současně se dobře orientuje i v dalších disciplínách, a to především v oblasti provozní, právní či znalosti z oblasti ekologie. Způsobilost manažera se vyznačuje aplikací **praktických dovedností**, neboli zvládnutí správných řídicích technik při výkonu manažerské práce. Současné trendy managementu nabízí manažerům nesčetné množství metod a postupů, sloužící k usnadnění manažerské práce (Veber, 2009).

Druhou část představuje **lidská dimenze**, charakterizující chování manažera, a to jak v organizaci, tak i mimo ni. Zásadní složkou této dimenze je funkce manažera jako osoby komunikující a motivující, zahrnující přesvědčovací schopnosti, prosazování autority, iniciování pracovníků anebo prohlubování práce v týmech (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Nelze opomíjet **sociální zralost** manažerů, tedy skupinu osobních, mravních a etických vlastností. Sociálně zralý manažer se vyznačuje tím, že je schopen dodržovat zákony, ale především umí rozlišit co je správné, a co je naopak nevhodné. Lidská dimenze je velmi úzce spjata s **osobními vlastnostmi** manažera, vyjadřující vztah manažera k sobě samému, k ostatním lidem a všeobecně k celému světu. Dalším rozměrem je **tvořivost** manažera, vyznačující se vztahem k práci, vyhledáváním a využíváním nových znalostí a vědomostí či proaktivním jednáním (Veber, 2009).

Skutečně efektivní lídři se vyznačují vysokou mírou **emoční inteligence**, neboli schopností zvládat své emoce a umění vcítit se do pocitů ostatních jednotlivců. Člověk bez emoční inteligence nemůže nikdy být dobrým vůdcem, neboť pouze emočně inteligentní manažeři dokážou efektivně řídit nejen sami sebe, ale především ostatní. Emoční inteligence zahrnuje pět složek – sebevědomí, seberegulaci, motivaci, empatii a sociální dovednosti (Goleman, 2004).

Od manažerů na vyšších stupních řízení se přirozeně očekává, že budou vůdčími osobnostmi s vlastnostmi, jako je čestnost, upřímnost, poctivost, sebedůvěra, nadšení pro plnění úkolů, vytrvalost, přesvědčivost, spolehlivost nebo činorodost (Owen, 2006).

2 Vývoj názorů na problematiku vedení v organizacích

Neexistují obecně a jasně stanovená pravidla či návody jak vést lidi, jak předcházet konfliktům na pracovišti či jak maximalizovat užitek z dostupného lidského kapitálu, protože lidé jsou rozdílné povahy, stejně tak jako jejich vedoucí (Bělohlávek, 2000).

V praxi je pozornost věnována zejména tomu, jak jsou manažeři při výkonu své práce úspěšní, a zda jsou způsobilí dosahovat predikované cíle organizace. Z toho důvodu bylo v minulosti realizováno velké množství šetření, na jejichž základě byly později vytvořeny teorie charakterizující strategie vedení lidí (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Záležitosti týkající se vedení lidí představují klíčovou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek, neboť způsob, jakým jsou lidé v organizacích vedeni, se přímo odráží na efektivitě jejich práce a na celkové rentabilitě organizace. A tak i v případě sebelépe technologicky vybavené organizace disponující vysoce kvalifikovanými zaměstnanci není zcela jednoznačně zajištěn cíl úspěchu, pokud bude nepatřičně vedena (Veber, 2009).

Smyslem vedení je motivovat pracovníky, za účelem vytvoření dlouhodobého vztahu k práci tak, aby motivovaná osoba pracovala samostatně, aniž by se jí to nařídilo (Owen, 2008), a nadále podněcovat jejich pracovní činnosti, směřující k disciplinovanému plnění individuálních úkolů společných s cíli organizace. Vedení lidí tak představuje jednu z nejdůležitějších funkcí, které tvoří hlavní náplň manažerské práce. Celkový způsob přístupu vedoucího ke stimulování aktivit svých podřízených, postupy jeho rozhodování a jednání, a aplikované metody k dosahování vytyčených cílů, bývá označován jako styl vedení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.1 Tradiční přístupy k vedení

Oblast vedení lidí je nejvíce atraktivním a také nejvíce propracovávaným tématem organizačního chování, neboť pouze spokojení a motivovaní zaměstnanci v součinnosti s vhodným způsobem vedení, dokážou plnohodnotně využívat své vědomosti a zkušenosti ve prospěch organizace, a zároveň se tím zvyšuje efektivnost práce jednotlivců, pracovních týmů či dokonce celých oddělení.

Během 20. století docházelo k rozvoji a obohacení individuálních stylů vedení ve snaze usilovat o dosahování co nejlepších výsledků. Dle Bělohlávka (2000) lze vývoj názorů na vedení lidí rozdělit do čtyř etap.

Na počátku 20. století byla pozornost věnována definici rysů vedoucích pracovníků. Tato **teorie rysů** byla založena především na osobních kvalitách vedoucích pracovníků. Teorie rysů předpokládala, že dobrý manažer se s vhodnými osobními kvalitami musí narodit, nikoliv se je učit v průběhu své kariéry. Koncem 40. let se však objevuje nový přístup, podle kterého se úspěšný vedoucí vyznačuje správným **způsobem chování**. Na rozdíl od teorie rysů předpokládá, že se lze úspěšnému stylu řízení postupem času naučit (Bělohlávek, 2000).

Koncem 60. let pak začínalo převládat **situační vedení** založené na vzniklých situacích v podniku. Dle tohoto přístupu nelze jednoznačně určit univerzálně platný styl vedení pro všechny vzniklé situace, neboť každá situace si žádá individuální přístup vedoucích pracovníků. Dobrý vedoucí by měl nejprve posoudit vzniklou situaci a následně se rozhodnout o vhodném přístupu. Počátkem 80. let se do popředí dostávají nové názory na problematiku vedení lidí nazývány **nové vedení**. Nové vedení klade důraz zejména na emocionální a citovou stránku vedoucích pracovníků, a dle této teorie se dobrý vedoucí vyznačuje náležitým charismatem či silou osobnosti (Bělohlávek, 2000).

Názory na optimální přístup k vedení pracovníků byly neustále rozšiřovány o nové poznatky a znalosti, nadále se rozvíjely a upřesňovaly naše poznání.

2.1.1 Teorie rysů

Lidé se od sebe navzájem odlišují, a to především vlastnostmi, chováním, temperamentem, charakterem, schopnostmi či zájmy. Každý člověk je tak ve své podstatě zcela jedinečný. Tyto individuální stránky lidské osobnosti lze souhrnně označit jako rysy osobnosti. Rysy jsou dílčí charakteristiky jedince, projevující se specifickým chováním a jednáním, jimiž se jednotlivci vzájemně odlišují. Rysy úspěšnosti ve vedoucí funkci lze rozdělit na schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti a postoje (Doyle, Smith, 2001).

Schopnosti jsou v organismu zakódovány geneticky a mezi nejdůležitější **schopnosti** úspěšného vedoucího patří zejména inteligence, neboli rozumové

schopnosti, mající podobu strategického, operativního a flexibilního myšlení. Intelligence je schopnost manažera řešit vzniklé situace a rozvíjí se společně s postupným vývojem jedince. Na rozdíl od schopností, si **znalosti** musí manažer osvojit v průběhu svého studia či kariéry. Podstatné jsou především znalosti odborné a znalosti managementu. **Dovednosti** jsou osvojené znalosti, získané praxí a zkušenostmi. U vedoucích pracovníků se jedná zejména o organizaci práce a efektivní řízení času, vedení a motivování lidí, delegování pracovních úkolů, komunikaci se zaměstnanci anebo vyjednávání. **Vlastnosti** vystihují způsob chování jednotlivce a je nezbytné je přizpůsobovat dané situaci. Úspěšný vedoucí by měl být především asertivní, vyrovnaný, komunikativní a empatický. Dále by měl být schopný ovlivňovat jednání ostatních, být důsledný a vytrvalý. V neposlední řadě k důležitým vlastnostem úspěšného vedoucího patří pružnost, tedy schopnost flexibilně reagovat na neplánované výkyvy v situacích. **Postoje** charakterizují vztah člověka k ostatním lidem, předmětům či skutečnostem. Pro vedoucího je obzvláště významná orientace na výkon a výsledky práce, na zákazníka, na svůj tým či loajalitu vůči společnosti (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.1.2 Teorie způsobu chování

Koncem 40. let ustupuje do pozadí teorie rysů a začíná se prosazovat teorie orientující se na způsob chování vedoucího. Za stěžejní styly vedení lze dodnes považovat dle Cejthamra a Dědiny (2005) tyto základní tři styly vedení:

V případě **autoritativního stylu** vedení je rozhodování soustředěno pouze do rukou vedoucího, který pověřuje pracovníky přesně stanovenými úkoly (Cejthamr, Dědina, 2005). Vedoucí tak neztrácí zbytečný čas diskusemi, ale na druhou stranu je potlačována individuální motivace a iniciativa pracovníků (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Ve srovnání s autoritativním stylem vedení, se **demokratický styl** vedení vyznačuje výraznou orientací na pracovníky. Práce je rozdělována na základě participativního rozhodování celého týmu. Členové skupiny mají důležité slovo při rozhodování, vedoucí tak deleguje část své autority, ale konečná rozhodnutí jsou plně v jeho kompetenci (Laufer, 2008). Za nevýhodu demokratického stylu vedení lze považovat jistou časovou ztrátu, vyplývající z nutnosti časového rozhodování.

Naopak výhodou je motivace a rozvoj jednotlivých členů týmu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

V případě posledního stylu vedení, kterým je **liberální styl**, vedoucí ponechává rozvržení práce na svých pracovnících, kteří si práci sami rozdělují a samostatně také rozhodují o dalším postupu. Vedoucí tak pouze dohlíží na realizaci stanovených úkolů a působí jako konzultant či „tmelič“ týmu. Tento styl je vhodný pro rozvoj individuální tvůrčí práce, neboť pracovníci mohou dělat věci podle svého vlastního uvážení (Cejthamr, Dědina, 2006).

Na definici třech základních způsobů vedení volně navazuje americký organizační psycholog Rensis Likert s teorií 4S, která nadále rozšiřuje základní styly vedení. **Likertova „teorie 4S“** popisuje rozdíly mezi jednotlivými metodami vedení, a v současné době patří k často využívaným teoriím (Tureckiová, 2004).

Dle Rensise Likerta (1967) je charakterizován čtyřstupňový model manažerských systémů takto:

Systém 1: Vykořisťující autoritativní je charakteristický tím, že hlavním rozhodovacím článkem v organizaci je vedoucí, který patříčná rozhodnutí svým podřízeným pouze oznamuje formou příkazů, a očekává splnění příkazů bez jakýchkoliv námitek. Hrozby a strach jsou podle manažera ideálním způsobem, jak dospět k žádoucím výsledkům. Pracovníci jsou bráni pouze jako výkonné síly organizace a manažerovi jsou lhostejné týmové vztahy. Obdobným stylem vedení je **systém 2: Laskavý autoritativní**, kde je váha rozhodování opět plně v kompetenci vedoucího, ale na rozdíl od prvního stylu vedení je forma vůdcovství přátelská, a vedoucí rozhoduje v zájmu všech pracovníků. Vedoucí pracovník využívá odměn za řádně vykonanou práci (Likert, 1967).

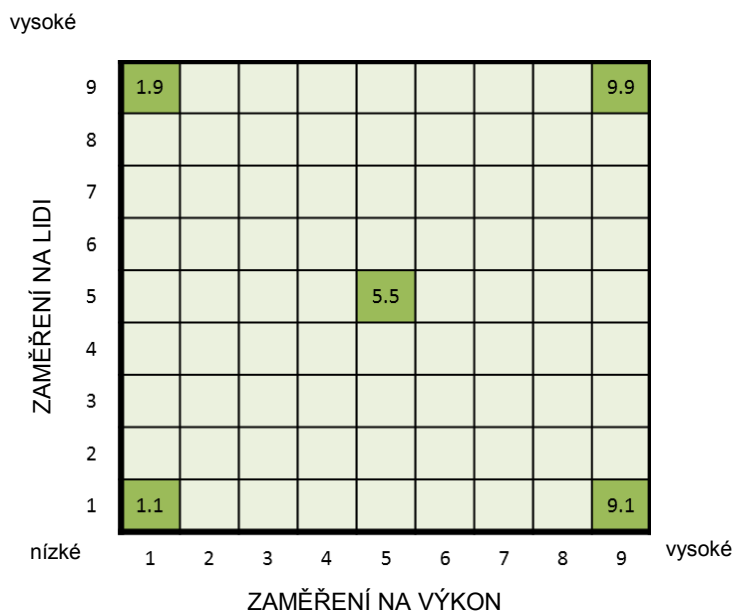
Změna nastává v dalším stylu vedení, který je nazýván jako **systém 3: Konzultativní**. Zde manažer rozhoduje na základě předchozí domluvy se skupinou, neboť zcela důvěřuje svým podřízeným a snaží se naslouchat jejich myšlenkám a postřehům. Tento styl je charakteristický přiměřeným množstvím týmové práce a komunikace, a odpovědnost za plnění cílů nepřísluší pouze vedoucímu, nýbrž je rozdělena po celé organizační hierarchii. Posledním stylem vedení je **systém 4: Participativní styl**, ve kterém se manažeři snaží zapojit

i ostatní členy skupiny do rozhodovacích procesů organizace. Participace je založena na vysokém stupni týmové spolupráce a komunikace, díky níž si jsou lidé v organizaci navzájem bližší a díky tomu pracují ochotněji (Likert, 1967).

Ani na základě analýzy stylů vedení chování leadera nelze jednoznačně stanovit, který ze stylů vedení je nejlepší. Proto se později pozornost teoretiků zaměřila především na to, zda se manažer ve svém jednání orientuje na výkon nebo na vztahy s lidmi (Tureckiová, 2004). Poněvadž úspěšnost vedoucího není dána pouze rysy jeho osobnosti (Bělohlávek, 2000).

Na tomto principu byla vytvořena Robertem Blakem a Jane S. Moutonovou manažerská mřížka (Grid) klasifikující pět základních stylů vedení, jež se používá pro identifikaci různých stylů vedení po celém světě (Koontz, Weihrich, 1998).

Prvním rozlišovacím kritériem stylů vedení je orientace vedoucího pracovníka na lidi, která se vyznačuje jeho zájmem o uspokojování potřeb pracovníků, a snahou o navození a zachování příjemného prostředí na pracovišti včetně vřelých mezilidských vztahů. Druhým kritériem je orientace na výkon, vyjadřující úsilí o dosažení co nejlepších pracovních výsledků a optimálního pracovního výkonu (Šuleř, 2009).



Zdroj: Tureckiová, 2004, str. 79; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 154

Obr. 2 Manažerská mřížka

Dle Cejthamra a Dědiny (2010) jsou jednotlivé styly vedení charakterizovány následovně:

Tab. 2 *Jednotlivé styly vedení dle manažerské mřížky*

1.1	Vedení „volný průběh“	Vedoucí neklade téměř žádné nároky na odvedenou práci a minimálně se zajímá o vztahy na pracovišti, Chce si pouze zachovat své postavení a udržet svou pracovní pozici.
1.9	Vedení „venkovského klubu“	Manažeři se zaměřují hlavně na lidi a na utváření přátelské atmosféry na pracovišti, zatímco pracovní tempo zde nehraje roli. Pracovní prostředí v organizacích je sice příjemné, avšak produktivita není zcela zaručena.
5.5	Kompromisní řízení	Vedoucí má stejně velký zájem jak o zaměstnance, tak i o výrobu. Na jedné straně chce splnit úkoly a současně udržet vysokou morálku zaměstnanců.
9.1	Autoritativní řízení	Pro leadera preferující tento styl je prioritou pouze výkon, na úkor lidských vztahů. Manažer věnuje pouze minimální pozornost potřebám zaměstnanců a nahlíží na ně pouze jako na výrobní článek organizace.
9.9	Týmové vedení	Manažer klade velký důraz na splnění cílů organizace, ale rovněž tak důležité jsou pro něj i harmonické vztahy na pracovišti. Dle vedoucího je ideální týmová spolupráce, díky níž se snaží dosáhnout optimální výsledky.

Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, str. 69-70; CZECH GRID GROUP, *Leadership Grid* [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

Zpočátku autoři manažerské mřížky považovali za ideální styl týmové vedení, a naopak za styl nejméně vhodný vedení „volný průběh“. Později ale, v dalším vývoji jejich teorie dospěli k názoru, že i přes všechny výzkumy a šetření nelze zcela jednoznačně určit nejlepší styl vedení, ale je nutné zohlednit i další faktory, blíže specifikované v situačním přístupu k vedení (Bělohlávek, 2000).

2.1.3 Teorie X a Y

Mezi základní vlastnosti úspěšného manažera by měla patřit především schopnost efektivně vést lidi, neboť lidé reagují podle způsobu, jak je s nimi zacházeno. Manažerův styl chování a jeho styl vedení tak v konečném důsledku ovlivní jejich výkon a úspěch celé organizace. Samotná volba stylů vedení velmi úzce souvisí

s předpoklady o lidské povaze a chování v práci. Touto myšlenkou se detailněji zabýval Douglas McGregor, který navrhl dva zcela protichůdné předpoklady o lidském chování, pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob vedení lidí, které byly nazvány **teorie X a teorie Y** (Cejthamr, Dědina, 2010). Vedoucí by se tak měl kromě orientace na pracovní výkony zaměřovat především na poznání chování a vlastností svých podřízených a na to, jak je správně motivovat.

Zásadní myšlenkou teorie X je, že průměrný člověk je líný, má k práci odpor a zpravidla se jí vyhýbá. Protože lidé typu X neradi pracují, musí být k pracovním výkonům ustavičně nuceni, a to především formou odměn a trestů. Potřebují tak nad sebou mít neustálý dohled, pokud chce organizace dosáhnout stanovených cílů. Pracovníci se vyhýbají jakékoliv zodpovědnosti a jsou raději, když jsou řízeni. Za žádných okolností nejsou ambiciózní a požadují především jistotu (McGregor, 2006). Nejlepší způsob řízení lidí typů X je systém neustálého sledování a kontrolování (Owen, 2008). Proti této teorii postavit McGregor zcela opačnou teorii Y, postavenou na pozitivním postoji člověka k práci a propojení individuálních cílů s cíli organizace. Teorie Y předpokládá, že lidé berou práci jako něco přirozeného, co jim dělá radost a práce je baví. Lidé se zpravidla sami řídí a kontrolují, a s radostí přijímají odpovědnost (McGregor, 2006).

Dle McGregora je nejlepším způsobem, jak přivést pracovníky ke kooperaci, přístup Y. Neplatí to však za všech okolností. V určitých situacích může být jak pro pracovníky, tak i pro vedoucího obecně přijatelnější přístup X (McGregor, 2006).

2.1.4 Situační vedení

Uplatňovaný styl vedení je nutné vždy přizpůsobit výchozí situaci, v níž dochází k interakci mezi vedoucím a výkonným pracovníkem, neboť neexistuje žádný univerzální styl vedení, a každá individuální situace si žádá odlišný přístup. Výběr správného způsobu vedení, který manažeři uplatňují, musí tedy korespondovat s okolnostmi vzniklými v podniku (Bělohlávek, 2000).

Při volbě způsobu vedení je nezbytné brát v potaz připravenost pracovníků splnit pověřený úkol, neboli **pracovní zralost**, která je dána schopnostmi a dovednostmi potřebnými ke splnění úkolu. Kromě zralosti pracovní je také důležitá i **zralost psychologická**, která spočívá v připravenosti pracovníka k podání výkonu, a v odhodlání přijmout také odpovědnost za odvedenou práci. Vedoucí pak

modifikuje své chování a přizpůsobuje ho zralosti jednotlivých pracovníků (Tureckiová, 2004).

Chování vedoucího se přitom pohybuje ve dvou dimenzích, které se projevují odlišnou mírou orientace na podpůrné chování, neboli orientace na lidi, a direktivní chování, které odpovídá orientaci na úkol (Šuleř, 2009).

Výsledkem jsou čtyři základní styly vedení, jejichž použití lze vysvětlit pomocí jednoduchého diagramu:



Zdroj: Bělohlávek, 2000, str. 17; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 158

Obr. 3 Situační vedení

V případě týmu, který nemá dostatek zkušeností a teprve se zapracovává, je žádoucí **přikazovat**, tedy přesně definovat, co a jak je potřeba udělat. Členové týmu si časem osvojí potřebné pracovní dovednosti a je zapotřebí i změna stylu vedoucího. Protože pracovníci již získali dostatek zkušeností, začínají se mezi nimi prohlubovat spory, provázené poklesem pracovní morálky. V takové situaci se od vedoucího očekává větší zaměření na lidi a mezilidské vztahy – vedoucí **koučuje**. S postupným rozvojem týmu přechází vedoucí k **podporování**, a začíná

omezovat svou orientaci na lidi, protože už umí konflikty usměrňovat sami. V poslední fázi vedoucí **deleguje** jistou část práce na svou pracovní skupinu, která je již dostatečně vyspělá jak po stránce pracovní, tak i po stránce psychologické, a zvládá tak plnit pracovní úkoly zcela samostatně. Pomoc vedoucího je vyžadována pouze v mimořádných situacích (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). Vedoucí volí správný styl vedení v závislosti na odborných znalostech a schopnostech pracovní skupiny, s cílem jejich zralost rozvíjet tak, aby byl tým schopen samostatně dosahovat organizačních cílů (Bělohlávek, 2000).

2.2 Aktuální trendy vedení lidí

V souladu s novými metodami dochází k jinému pohledu na vedoucího pracovníka. V současné době není jeho hlavní úlohou už jenom úspěšně a efektivně řídit lidi, ale jeho vztah s výkonnými pracovníky je mnohem obsáhlejší, a důraz je navíc kladen na precizní výsledky práce, přesné dodržování stanovených termínů, respektování požadavků hospodárnosti, bezpečnosti práce nebo ochrany životního prostředí. Za klíčové prvky vedení lze považovat v první řadě motivaci zaměstnanců mající podobu rozmanitých zlepšovacích návrhů, dále pak rozvoj a vzdělávání pracovníků, či rozšiřování jejich kvalifikace. V současnosti lze v oblasti vedení lidí zaznamenat množství nových metod, jejichž společným prvkem je snaha o větší soběstačnost a angažovanost výkonných pracovníků nebo posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám (Veber, 2009).

2.2.1 Vedení prostřednictvím sdílené vize

Pod pojmem vedení prostřednictvím sdílené vize si lze představit markantnější spolupráci pracovníků v organizaci a jejich seznámení s vizí společnosti, neboli jakým směrem se bude organizace v budoucnu ubírat, jaké má vytyčené cíle a jaké hodnoty jsou pro ni rozhodující, čímž se buduje důvěra pracovníků v existenci a prosperitu organizace (Plamínek, 2011).

Manažer by měl tedy v první řadě usilovat o zformování vize, kterou bude nadále sdílet s pracovníky, díky čemuž bude docházet ke ztotožnění všech pracovníků organizace se stanovenou vizí. Manažeři si musí umět vybudovat důvěru u svých podřízených a zajistit dokonalou informovanost všech členů organizace, a přesvědčit je o tom, že naplňování vize je klíčové nejen pro organizaci jako celek, ale že má kromě jiného spoustu pozitivních dopadů i na jednotlivce. Cílem vedení

prostřednictvím sdílené vize je dospět k takovým vztahům v organizaci, kdy všichni pracovníci budou chápat smysl jejich působení a budou samostatně přispívat k plnění cílů organizace, neboť jsou přesvědčeni, že je to dobré nejen pro organizaci, ale i pro ně samotné. V případě dosažení stanoveného cíle lze modifikovat přístupy k vedení. Do pozadí pak bude ustupovat přikazování úkolů a jejich následná kontrola, a naopak se bude preferovat posilování prvků sebekontroly či otevřenosti vůči připravovaným změnám (Veber, 2009).

2.2.2 Koučování

Koučování je metoda založená na osobním přístupu, se záměrem pomoci pracovníkům rozvíjet individuální dovednosti a úroveň schopností, napomáhající ke zlepšení jejich výkonu a osobnímu rozvoji (Armstrong, 2008). V praxi se lze setkat s dvojitou interpretací koučování. Koučování jako způsob **poradenství**, kdy kouč je nápomocný manažerům v otázkách týkající se řešení problémů, s cílem zvýšit výkonnost celého týmu. Druhý pohled nahlíží na koučování coby na **styl řízení**, vyznačující se redukcí příkazů a projevů formální pravomoci, a jejich nahrazování přístupy opírající se o preferování cílů útvaru a o důvěru v pracovní skupinu. Kouč tak působí jako poradce a vede svůj tým s cílem dosáhnout požadované výkonnosti (Whitmore, 2009).

S pomocí koučinku manažer získá více času na svou vlastní práci, lepší výsledky svého pracovního týmu a jejich větší zodpovědnost za výsledky práce. Koučovanému pracovníku naopak koučink přináší větší sebejistotu, motivaci a zdokonaluje jeho celkové schopnosti a dovednosti. Organizace pak lépe optimalizuje výkony a fungování jednotlivců i celých pracovních skupin, a podílí se na osobním i profesním rozvoji svých zaměstnanců, s cílem dosáhnout větší flexibility vůči změnám (Šuleř, 2009).

2.2.3 Zmocňování

Při výkonu práce existují úkoly, které mají jasně stanovený řád a postup provádění činností, které je po realizaci potřeba náležitě zkontrolovat. Vedle toho existují v podnicích situace, kdy je pracovníkovi umožněno rozhodovat se na základě svého vlastního uvážení a převzít tak odpovědnost za plnění stanoveného úkolu a za dosažené výsledky. Zmocňování tedy spočívá v poskytování určité míry svobody a samostatnosti při výkonu svěřené práce. Zmocňování působí příznivě

na motivaci pracovníků a povzbuzuje tak jejich aktivity, aniž by jim muselo být cokoliv příkazováno (Veber, 2009). Se zmocňováním velice úzce souvisí pojem **delegování**, a to ve smyslu přenesení úkolu spolu s rozsahem pravomocí a odpovědností na někoho jiného, a zajištění zdrojů nutných pro jejich vykonání (Šuleř, 2009). Delegování přináší prospěch manažerům, a to proto, že jim umožňuje soustředit se na věci, které mohou vykonat jen oni, ale i zaměstnancům, a to z toho důvodu, že tvoří důležitý předpoklad jejich motivace a budoucího rozvoje (Urban, 2013).

2.2.4 Týmová práce

Tým lze charakterizovat jako skupinu lidí, sdruženou za účelem plnění vymezených cílů či úkolů. Typickým rysem týmové práce je závislost mezi výsledky a prací daného týmu jako celku (Plamínek, 2011). Efektivně pracující týmy podávající optimální výkon, se vyznačují zcela různorodým chováním jedinců (Šuleř, 2009). Každý z členů týmu svým dílem přispívá k výsledkům skupiny v součinnosti s ostatními členy týmu. Tento typ spolupráce je nejčastěji doprovázen přátelskou a neformální atmosférou a vzájemnou soudružností celého týmu (Veber, 2009).

2.2.5 Nové vedení

Zatímco dosavadní výzkumy se týkaly hledání optimálního stylu vedení, nové vedení se snaží překonávat dosavadní pravidla tím, že kromě racionálních prvků mají ve vedení klíčovou roli i prvky emocionální (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). Mnozí vedoucí ovlivňují podřízené právě emocionální stránkou, a díky tomu dokážou měnit (transformovat) firmu. Takové vedení je označováno jako **transformační**. V případech, kdy vedoucí využívá tradičních motivačních technik – odměňování a postihování pracovníků, lze takové vedení nazvat jako **transakční** (Bělohlávek, 2000).

Rozdíl mezi těmito pojmy lze dle Armstronga (2007) definovat následovně: „*Transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Transformační lídři motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně*“ (Armstrong, 2007, str. 261).

Transakční vedení

Transakční vedení je založeno na principu **oboustranné transakce** neboli obchodu mezi vedoucím a pracovníkem. Transakční vedení spočívá v odměňování pracovníků za vyvinuté úsilí, a využívá dvou prostředků - řízení výjimkou a podmíněné odměny. Při transakčním vedení je kladen důraz na pochopení cílů a účelů pracovních úkolů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Při řízení výjimkou vedoucí zasahuje do průběhu plnění úkolů pouze v situacích, když není dosahováno předepsaných norem, nebo při potřebě řešit vzniklý problém. V takových případech vedoucí volí výjimečná opatření – pracovní rotaci, delegování úkolu či postih. V systému podmíněné odměny řídící pracovník chápe, proč podřízení pracují a co od práce očekávají, a motivuje je, je-li dosaženo dobrých výsledků, finanční či věcnou odměnou nebo odměnou nehmotnou – povýšením (Bělohlávek, 2000).

Transformační vedení

Transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou představu budoucího stavu firmy - **vizi**, a vede pracovníky pomocí zvláštních nástrojů, s cílem této vize dosáhnout.

Charakteristickými nástroji vedení, pomocí nichž dokáže transformační leader motivovat pracovníky k tomu, aby následovali společnou vizi společnosti a dosahovali tak co nejlepších výsledků, jsou charisma, osobní úcta, citové povzbuzení a stimulace myšlení (Šuleř, 2009).

Charismatictí vůdci se projevují vysokou sebedůvěrou ve svou působnost a oddanost svým vlastním názorům. **Charisma** je silný emocionální vztah, jenž dává leaderovi úctu a uznání (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). **Osobní úcta** je charakteristická přátelským a neformálním jednáním mezi transformačním vedoucím a podřízenými. Transformační vedoucí se věnuje každému členu skupiny individuálně a podněcuje výkon svých pracovníků. **Citové povzbuzení** se vyznačuje užíváním emocionálních prostředků. Povzbudivé chování vedoucího pracovníka stimuluje nadšení pracovníků pro práci a vytváří důvěru pracovníků v jejich způsobilost zdárného splnění úkolu. **Stimulace myšlení** spočívá ve

schopnosti představit si neexistující budoucí stav firmy a současně způsobilost přenést ho na jiné lidi. Metoda stimulace myšlení je užitečná především tehdy, řeší-li skupina komplikovaný a nejasný problém (Šuleř, 2009).

Základní rozdíly v obou stylech vedení ukazuje následující tabulka:

Tab. 3 Rozdíl mezi transakčním a transformačním vedením

	Transakční vedení	Transformační vedení
Způsob realizace	Vzájemná transakce (obchod) – talent, zkušenosti, úsilí vs. odměna	Rozšíření vědomí o hodnotě výsledcích práce Působení na lidi Změna potřeb - převedení na vyšší nebo jejich rozšíření
Motivace	Uspokojování současných potřeb	Uspokojování vyšších potřeb a uplatňování sebemotivace
Prostředky	Podmíněná odměna Řízení výjimkou	Charisma Osobní úcta Citové povzbuzení Stimulace myšlení

Zdroj: Tureckiová, 2004, str. 80

Dle Bernarda M. Basse by však měl úspěšný vedoucí používat jak prostředků transformačního, tak i transakčního vedení. (Bass, 1985 in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

3 Teorie versatilního vedení

V posledních letech se do popředí dostává koncepce versatilního vedení, kterou lze považovat za zcela nový a ucelený přístup k managementu a leadershipu. Teorii rozpracoval Robert E. Kaplan společně s Robertem B. Kaiserem (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

3.1 Podstata versatilního vedení

Pod pojmem versatilita si lze představit všestranné, univerzální a situačně přiměřené způsoby vedení, projevující se zejména ve schopnosti modifikovat uplatňované přístupy dle konkrétní situace (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010). Autoři této teorie interpretují versatilní vedení jako široké spektrum protikladných dvojic schopností a přístupů, které se vzájemně doplňují (Kaplan, Kaiser, 2006).

Versatilita nepředstavuje pouze zvládnání různých dovedností, ale především schopnost použít je ve správné míře a v odpovídající situaci. Výsledky empirických výzkumů však ukazují, že většina manažerů postrádá ve své řídicí práci prvky versatilního vedení, a zpravidla upřednostňuje již vyzkoušené způsoby vedení, ovšem na úkor přehlížení a podceňování jejich protipólů (Kaplan, Kaiser, 2009).

Koncepce versatilního vedení je založena na třech základních principech:

Princip 1: Žádné postupy nejsou užívány v přehnané míře

Prvním charakteristickým rysem versatilního vedení je přiměřenost (Danzig, 2015). Podstata versatilního vedení tedy spočívá ve schopnosti používat postupy vedení ve správné míře (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010). Manažeři vedoucí své podřízené jiným způsobem než versatilním, přirozeně někdy spoléhají na řídicí techniky, které jsou pro ně nejbližší, a jejich použití se již v minulosti osvědčilo. Důsledkem toho se původně silná stránka manažera, může stát jeho slabinou (Kaplan, Kaiser, 2003).

Jako případ přehnaného užívání řídicích postupů lze zmínit ambiciózní manažery, kteří jsou vysoce orientováni pouze na výkon, a to v takové míře, že své zaměstnance naprosto vyčerpávají. Opačným případem může být manažer poskytující pracovníkům přehnanou míru podpory a vstřícnosti, až ho jeho podřízení přestávají respektovat (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).



Zdroj: Kaplan R. E., Kaiser R. B., 2006, str. 4

Obr. 4 Model používání silných a slabých stránek

Princip 2: Vyvážené uplatňování protichůdných postupů

Druhý z principů je založen na předpokladu, že versatilní vedoucí uplatňuje protichůdné postupy rovnovážně. Nespolehá tak pouze na osvědčené techniky, ale dokáže použít i techniky, které jsou jejich protikladem. Manažeři snažící se mít všechno pod kontrolou a do všeho zasahující, se často potýkají s problémy související s delegováním či zapojováním lidí do činností. Na tomto základě lze identifikovat **model protikladných přístupů** (viz Tab. 4), kde každá strana představuje významnou a nepostradatelnou úlohu efektivního vedení. Teorie versatilního vedení vychází ze dvou protikladných přístupů týkající se interpersonálních a organizačních aspektů manažerské práce, a dvou základních rozlišení – managementu a leadershipu. Interpersonální aspekty charakterizují styl, jakým manažer vede své zaměstnance a většinu z nich lze přiřadit k dimenzi direktivní styl versus podporující styl. Organizační aspekty se týkají otázky „co“ manažer dělá a „čemu“ věnuje pozornost. Tyto aspekty lze přiřadit k dimenzi zaměření se na technické detaily provedení v krátkodobém výhledu versus zaměření se na dlouhodobé plánování. Kombinace dvou uvedených rozlišení tvoří souhrnný model protikladných přístupů (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Versatilní manažeři by se měli snažit najít rovnováhu mezi póly direktivního a podporujícího vedení a mezi strategickou a operativní orientací (Danzig, 2015).

Tab. 4 Model protikladných přístupů

	Management	Leadership
Interpersonální „JAK“	Direktivní styl	Podporující styl
Organizační „CO“	Krátkodobá operativa	Dlouhodobá strategie

Zdroj: Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010, str. 19




Princip 3: Správné vyhodnocení situace a adekvátní reakce




Pavlica, Jarošová, Kaiser (2010) poukazují na to, že pouhé užívání protikladných postupů samo o sobě úspěch nezaručí. Při uplatňování versatilního vedení je nezbytné, aby byl manažer schopen vědět, za jakých skutečností lze individuální přístupy použít. Versatilní manažer tak nespolehá pouze na řešení situací prověřenými postupy a nejedná spontánně. Ba naopak, jedná racionálně, a ví, kdy má zasáhnout, a kdy má poskytnout více prostoru pro seberealizaci svých zaměstnanců. Versatilní manažer by měl správně odhadnout situaci, kdy se má ve svém pracovním týmu věnovat plánování a zavádění rozvojových změn, a kdy je potřeba se soustředit na realizaci existujících úkolů. Vedoucí pracovníci, kteří nedokážou flexibilně přizpůsobovat postupy řízení aktuálním nárokům konkrétních situací, nejsou z dlouhodobého hlediska efektivní.

3.2 Způsob zjišťování a měření versatility

V souvislosti s potřebou identifikovat míru versatility stylů vedení manažerů byl Robertem E. Kaplanem a Robertem B. Kaiserem vytvořen **Leadership Versatility Index**®, vycházející z podstaty metody 360° zpětné vazby (Kaplan, Kaiser, 2003). LVI® je založen na komplexním modelu protikladných, ale vzájemně se doplňujících přístupů vedení (Kaplan, Kaiser, 2006). Každý z přístupů je v rámci LVI® dále členěn do třech dílčích dimenzí (viz Tab. 5).

Tab. 5 Subdimenze LVI



DIREKTIVNÍ	vs.	PODPORUJÍCÍ
Vede - autorita, určování směru		Zmocňuje - vlastní iniciativa pracovníků
Oznamuje - prosazování vlastního názoru		Naslouchá - diskuse se skupinou
Vyvíjí tlak - vysoká očekávání		Podporuje - pomoc při hledání řešení

STRATEGICKÝ	vs.	OPERATIVNÍ
Směr - orientace na budoucnost		Výkon - kontrola každodenních činností
Růst - silná touha růstu, zavádění změn		Hospodárnost - praktický přístup ke změnám
Inovace - novinky, kreativita		Řád - respektování zvolených postupů

Zdroj: Kaplan, Kaiser, 2011, str. 3

LVI ® je tvořen jako řada vzájemně se doplňujících dvojic. Každé direktivní položce vždy odpovídá protiklad v podobě podporujícího protějšku. Identicky, každá strategická položka má svůj operativní protiklad. Versatilita předpokládá schopnost používat oba dva protiklady přiměřeně a vyváženě (Kaplan DeVries, 2015).

Hodnocení manažerů se však často potýká s problémem při používání hodnotící stupnice. Respondenti mívají tendenci hodnotit nadřazené stylem čím větší číslo, tím manažer lépe využívá daný přístup. Vzhledem k této chybě byla autory sestavena **tzv. oblouková hodnotící škála** pro Leadership Versatility Index ® (Kaplan, Kaiser, 2006).

Příliš málo 				Přiměřená míra	Příliš mnoho 			
○	○	○	○	○	○	○	○	○
- 4	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4
Příliš málo		Poněkud málo			Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Zdroj: Kaplan R. E., Kaiser R. B, 2006, str. 191

Obr. 5 Oblouková hodnotící škála

Všechna záporná hodnocení na hodnotící škále v rozmezí od -4 do -1 znamenají, že se uvedené chování u hodnoceného objevuje nedostatečně. Naopak kladné hodnoty v rozmezí +1 až +4 vypovídají, že hodnocený uplatňuje dané chování až příliš často nebo příliš intenzivně. Ideální výsledky se pohybují kolem středu škály, tedy kolem nuly (Kaplan, Kaiser, 2009).

Pro výpočet míry versatility využívají autoři Pythagorovu větu. Hodnoty dosažené versatility kterých je možné dosáhnout, se pohybují v rozmezí od 0 do 100. Hodnotě 0 odpovídají na hodnotící škále nejextrémnější možné výsledky, tj. -4 a +4, a naopak skóre 100 odpovídá na hodnotící škále právě ideální hodnotě 0.

Pozorovaná/maximální vzdálenost od optima je vypočtena na základě vztahu:

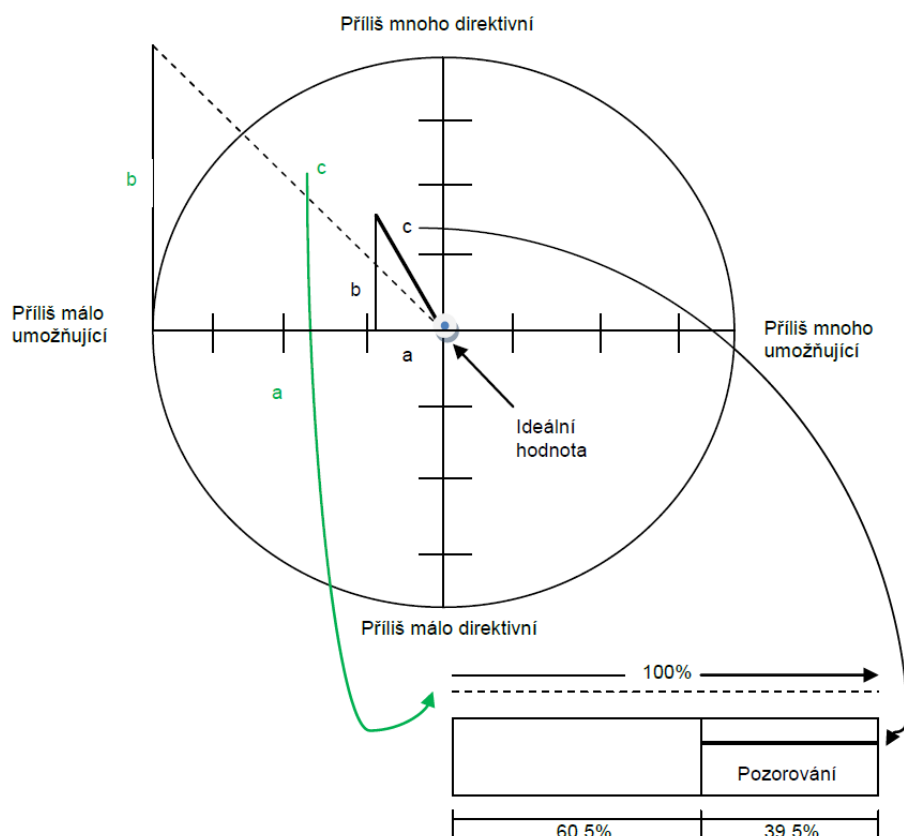
$$c^2 = a^2 + b^2$$

a ... direktivní (podporující) skóre vedení

b ... strategické (operativní) vedení

Výpočet míry versatility (LVI ®) dle Pythagorovy věty:

$$\frac{\text{maximální vzdálenost od optima} - \text{pozorovaná vzdálenost od optima}}{\text{maximální vzdálenost od optima}}$$



Zdroj: Kaplan R. E., Kaiser R. B, 2006, str. 208

Obr. 6 Grafické znázornění výpočtu versatility

Hodnoty versatility jsou počítány pro každou dvojici protikladných přístupů vedení zvlášť. Tedy zvlášť pro direktivní/podporující styl vedení, a zvlášť pro strategický a operativní styl vedení. Celková míra versatility mezi jednotlivými protikladnými přístupy se vypočítá pomocí aritmetického průměru dosažených hodnot (Kaplan, Kaiser, 2006).

3.3 Rozvoj versatilních dovedností manažerů

Základním předpokladem pro rozvoj manažerských dovedností v modelu versatility je sebepoznání a uvědomění si vlastních silných a slabých stránek, konkrétně uvědomění si, které postupy jsou manažerem uplatňovány v příliš malé míře a které jsou naopak používány nadměru. Aby se manažer mohl nadále zdokonalovat, je potřeba se zaměřit na vnější a vnitřní aspekty rozvoje (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Vnější pohled na práci na osobním rozvoji se týká ochoty přijmout jistou změnu svého chování. Jedná se o uvědomění si nedostatečně používaných postupů chování, a zároveň o pochopení postupů chování, které bychom neměli používat v tak velké míře. V prvním případě se jedná o osvojení zcela nových dovedností, a o jejich aplikaci tak, aby byly využívány efektivně. V případě druhém se jedná pouze o jakési doladění existujících dovedností na správnou míru, což bývá pro manažery daleko snazším úkolem. Manažeři již rozumí významu daného chování, ale potřebují jen zdokonalit, v jakých situacích a v jakém rozsahu je daný postup třeba použít, aby byl skutečně efektivní (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Vnitřní rozvojové změny v osobním rozvoji se týkají především přehodnocení manažerova mentálního modelu vedení lidí. Práci na vnitřních změnách lze započít položením si následujících otázek.

Proč konkrétní chování uplatňuji v přehnané míře, a z jakých důvodů?

Proč daný postup chování neuplatňuji v uspokojivé míře, co mi v tom brání?

Pokud je manažer schopný odpovědět na otázky zcela upřímně, obvykle zpravidla zjistí, že jeho mentální model vedení není kompletní. To znamená, že manažer upřednostňuje určitý postup vedení lidí na úkor jeho protikladu, nebo naopak, že se bojí určité přístupy používat a proto je využívá pouze výjimečně (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Mezi vnitřní důvody nízké versatility patří kromě nekompletního mentálního modelu vedení, také problém s nepřesným odhadem, při určování žádané intenzity užití postupů vedení. A také polarizované preference související s podceňováním anebo s odmítáním používání některých přístupů. Posledním důvodem nízké versatility bývá neznalost vlastních silných stránek a předností (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

4 Empirický výzkum a návrh praktických opatření

Dotazníkové šetření a samotný empirický výzkum zaměřený na zjištění míry versatility jednotlivých manažerů byl realizován v odborném útvaru Nákupu Chemie Exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Cílem šetření bylo zjištění míry versatility stylů vedení v daném oddělení, a doporučení opatření zaměřených na zvýšení efektivity řídicí práce.

4.1 Charakteristika oddělení NX – Nákup Chemie Exteriér

Diplomová práce se zabývá analýzou versatility řídicích pracovníků v oblasti nákupu, konkrétně v oddělení Nákupu Chemie Exteriér ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Následující kapitola bude proto věnována charakteristice zmíněného oddělení.

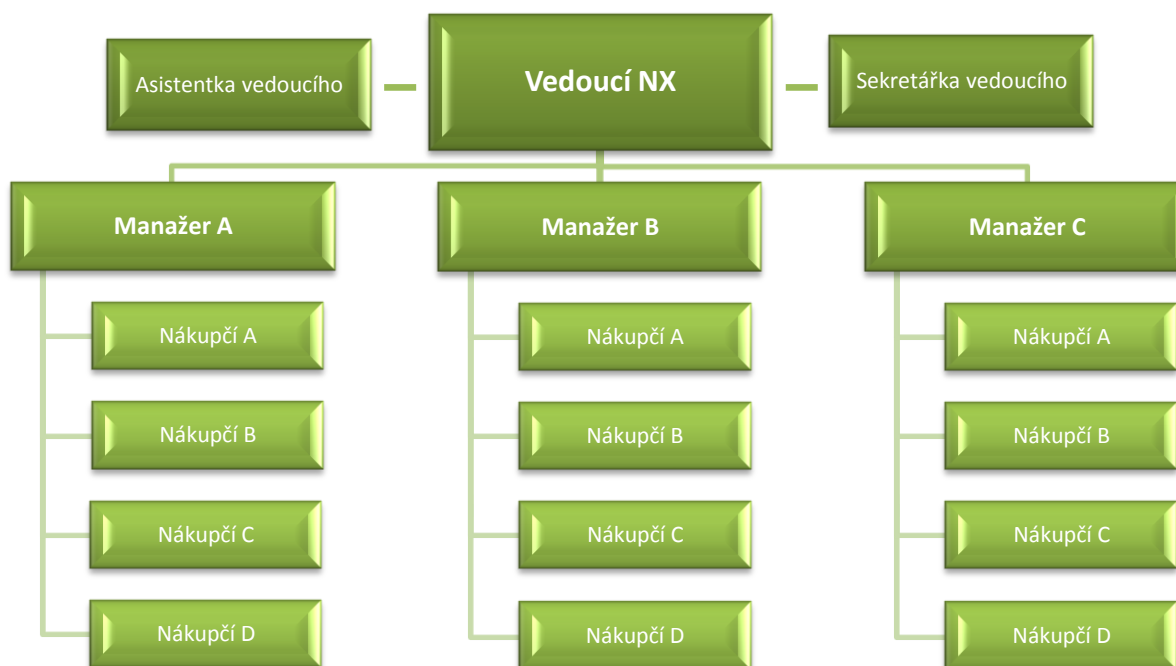
Základním posláním útvaru nákupu ve všech podnicích je efektivní uspokojování potřeb, které plynou z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních a nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních či pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástí, jakož i polotovarů, náhradních dílů, náradí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu (Synek, 2010).

Oblast nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. představuje jednu z klíčových oblastí společnosti, neboť zajišťuje nákup výrobního i režijního materiálu, a dále pak nákup služeb či investičních celků pro potřeby celé společnosti.

Mezi nejdůležitější činnosti oblasti nákupu patří zejména stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci celého koncernu, smluvní zajištění dodávek, redukce materiálových nákladů, zajišťování dodavatelských kapacit a podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti (Zaměstnanecký portál ŠKODA, 2015).

Oddělení Nákupu Chemie Exteriér ve společnosti ŠKODA zajišťuje veškeré tyto činnosti v rámci zajišťování výrobního materiálu z oblasti exteriérových dílů, jako jsou např. nárazníky, zrcátka, emblémy, skla či pneumatiky.

Organizační strukturu oddělení NX zobrazuje následující schéma:



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ze zaměstnaneckého portálu ŠKODA, 2015

Obr. 7 Organizační struktura oddělení Nákupu Chemie Exteriér

Za celé oddělení je zodpovědný hlavní vedoucí, jemuž jsou všichni zaměstnanci útvaru NX podřízeni. Oddělení je dále rozděleno do tří týmů, a každý tým je veden jedním koordinátorem (manažerem), který souběžně zodpovídá za sofistikované fungování svých podřízených. Činnost celého útvaru je navíc podporována asistentkou a sekretářkou vedoucího.

Jednotlivá pracovní místa mají jasně vymezenou oblast působnosti a pravomocí, která souvisí s konkrétním pracovním místem. Jelikož je náplň práce zaměstnanců útvaru NX značně náročná a různorodá, je zapotřebí jistá dávka soběstačnosti, ale zároveň i týmová spolupráce a vzájemná kooperace zaměstnanců, dobré analytické, rozhodovací či vyjednávací schopnosti.

4.2 Metoda výzkumu

Cílem diplomové práce je analyzovat versatilitu jednotlivých manažerů v oddělení NX, a paralelně i celkovou situaci manažerského týmu, s cílem odhalit jejich excesy a deficity. Na základě zjištění plynoucích z empirického výzkumu budou navržena doporučení a rozvojové změny vedoucí ke zvýšení efektivity řídicí práce.

S ohledem na časovou vytíženost zaměstnanců byl základní metodou výzkumu zvolen dotazník. Analýza míry versatility stylů vedení ve vybraném oddělení probíhala na základě informací získaných z dotazníků, které byly předány všem zaměstnancům oddělení v období od 1. 7. 2015 do 31. 8. 2015. Dotazník je založen na komplexním pohledu na manažerskou práci, a skládá se ze dvou protikladných, ale vzájemně se doplňujících přístupů vedení – direktivní versus podporující a strategický versus operativní. Zkoumaným vzorkem byli respondenti z řad manažerů oddělení NX. Konečná analýza dat probíhala pomocí základních statistických metod.

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 15 pracovníků, z nichž jsou 3 na pozicích manažerů na jednotlivých úrovních, a zbývajících 12 zaměstnanců zastává pozice liniových nákupčích. Manažer byl v rámci výzkumu hodnocen svými podřízenými.

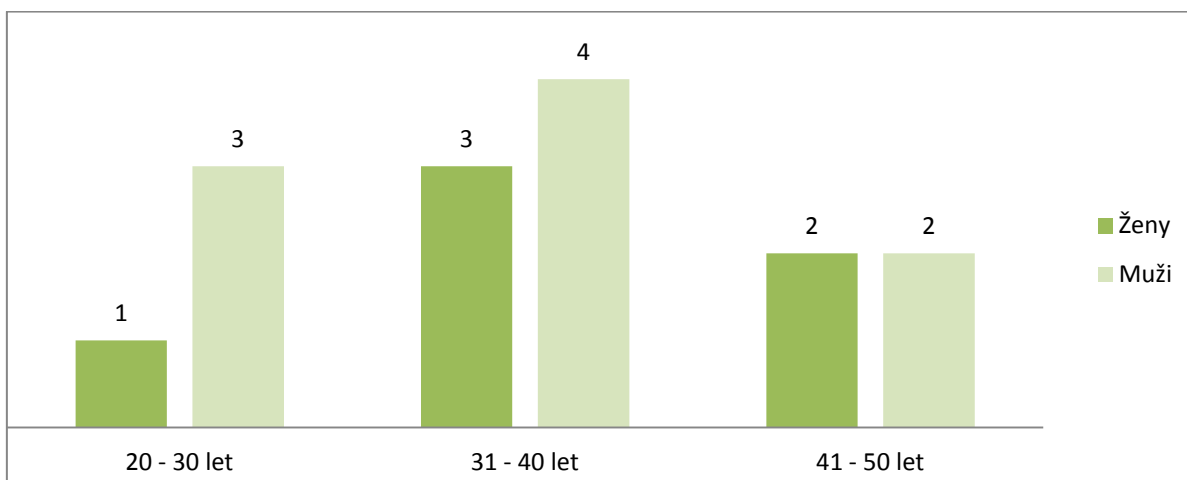
Následující tabulka charakterizuje věkové složení a poměr zastoupení žen a mužů celého oddělení.

Tab. 6 Věková a genderová struktura zaměstnanců NX

Věk	Ženy	Muži	Celkem
20 – 30 let	1	3	4
31 – 40 let	3	4	7
41 – 50 let	2	2	4
Celkem	6	9	15

Zdroj: Zpracováno na základě dat z empirického výzkumu

Pro lepší přehlednost je níže uvedeno grafické znázornění věkové a genderové struktury celého oddělení:



Zdroj: Zpracováno na základě dat z empirického výzkumu

Obr. 8 Věková a genderová struktura oddělení NX

Dotazník (viz Příloha 1) obsahoval 36 otázek zaměřujících se na chování a přístup manažerů ke svým podřízeným, a je rozdělen do čtyř hlavních okruhů, zaměřujících se na direktivní, podporující, strategický a operativní způsob vedení pracovníků. Každý hlavní okruh otázek byl dále rozčleněn na tři podkategorie, kde každá z nich zahrnuje tři otázky.

Jednotliví manažeři byli v rámci anonymity pro účely průzkumu označeni písmeny A, B, C, a hodnotící pracovníci byli vždy informováni, jak je označen jejich nadřízený, kterého hodnotí. Veškeré získané údaje z výzkumu jsou zcela anonymní a jsou určeny výhradně k účelům této diplomové práce.

Respondenti byli před vyplňováním dotazníku seznámeni s jeho účelem a byli poučeni o hodnocení chování a přístupů svého nadřízeného, neboť hodnocení probíhalo pomocí hodnotící škály, kde se nejlepší výsledek, tedy používání daného stylu chování se u vedoucího pracovníka vyskytuje v adekvátní míře, nachází uprostřed škály, pod číslem 0. Záporná hodnocení v rozmezí od -1 do -4 vyjadřují nedostatečnou míru chování, a naopak kladné hodnoty v rozmezí od +1 do +4 ukazují, že vedoucí pracovník uplatňuje dané postupy chování nadměrně. Hraniční hodnoty (-4 a +4) představují nejhorší možný výsledek.

4.3 Výsledky výzkumu

Na základě zpětně získaných vyplněných dotazníků bylo provedeno vyhodnocení jednotlivých otázek a výsledek je demonstrován vždy pro každý pár protikladných možností společně. Vyhodnocení dotazníků bylo realizováno zvlášť pro jednotlivé manažery a také souhrnně za celé oddělení, s cílem odhalit excesy a deficity individuálních manažerů, spolu s návrhy na zlepšení řídicí práce vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců.

Jednotlivé výsledky výzkumu jsou dále rozpracovány v samostatných podkapitolách zvlášť pro jednotlivé manažery, a jako ucelený výsledek za celé oddělení, včetně vyhodnocení každé zkoumané kategorie. V návaznosti na empirický výzkum byly pro každou otázku stanoveny četnosti zjištěných informací a výslednou hodnotou versatility jednotlivých stylů vedení je aritmetický průměr odpovědí respondentů.

4.3.1 Hodnocení manažera A

Hodnocení jednotlivých otázek včetně každé zkoumané kategorie stylu vedení, a následný výpočet hodnoty míry versatility pro manažera A je uveden v následující tabulce. Na základě zjištěných informací byl následně identifikován styl vedení preferovaný manažerem A, včetně deficitů a excesů v jeho chování. Na základě zjištění budou dále uvedeny náměty na zefektivnění řídicí práce.

Tab. 7 Vyhodnocení dotazníku – manažer A

Direktivní styl vedení					
Vede	1a	Ujímá se vedení a své zaměstnance má pod kontrolou	0,00	-0,25	0,14
	2a	Dává jasně najevo, že on/ona je vedoucí	-0,75		
	3a	Dává lidem instrukce, jak mají pracovat	0,00		
Má stanovisko (oznamuje)	4a	Dává jasně najevo své postoje a názory	1,00	0,75	
	5a	Rozhoduje se sám	0,75		
	6a	Je-li o svém stanovisku přesvědčen, pevně si za ním stojí	0,50		
Vyvíjí tlak	7a	Tvrdě tlačí na výkon svých zaměstnanců	0,00	-0,08	
	8a	Dává otevřeně najevo nespokojenost s výkony pracovníků	-0,25		
	9a	Je přísný, pokud lidé nespíní požadované výsledky	0,00		

Podporující styl vedení					
Zmocňuje	1b	Deleguje – dává najevo důvěru ve schopnosti podřízených	0,25	0,67	0,42
	2b	Poskytuje dostatek prostoru pro vlastní iniciativu pracovníků	0,50		
	3b	Nechává na podřízených, jak budou postupovat při práci	1,25		
Naslouchá	4b	Zajímá se o názory ostatních	0,00	0,33	
	5b	Je participativní – preferuje rozhodování celé skupiny	0,00		
	6b	Je otevřený diskusím se svými zaměstnanci	1,00		
Podporuje	7b	Projevuje uznání – snaží se, aby měli lidé ze sebe dobrý pocit	0,75	0,25	
	8b	Je citlivý - snaží se, aby nezranil city ostatních	-0,25		
	9b	Dává lidem šanci, když se jim nedaří svou práci dobře splnit	0,25		
Strategický styl vedení					
Směr	10a	Zaměřuje se na dlouhodobé plánování	-0,50	0,00	-0,31
	11a	Přemýšlí koncepčně - na věci nahlíží v širokých souvislostech	0,50		
	12a	Dívá se dopředu - předvídá potřebu změnit směr	0,00		
Růst	13a	Snaží se vylepšit organizaci – navrhuje a realizuje mnoho změn	-1,00	-0,75	
	14a	Nebojí se udělat riskantní rozhodnutí	-0,75		
	15a	Je podnikavý - rád se chopí nových příležitostí	-0,50		
Inovace	16a	Podporuje kreativitu svých pracovníků	-0,50	-0,17	
	17a	Je otevřený kreativním nápadům a novým technologiím	0,00		
	18a	Podporuje a vyhledává inovativní řešení	0,00		
Operativní styl vedení					
Výkon	10b	Zaměřuje se na plnění stávajících krátkodobých úkolů	0,00	-0,33	-0,17
	11b	Ví přesně, co se kde právě děje - má přehled o detailech	-0,50		
	12b	Sleduje, jak věci postupují – dohlíží na jejich průběh	-0,50		
Hospodárnost	13b	Ke změnám přistupuje prakticky – nechce řešit příliš věcí najednou	0,00	-0,42	
	14b	Změny zavádí postupně a opatrně	-0,25		
	15b	Je hospodárný - snaží se spořit čas i zdroje	-1,00		
Řád	16b	Očekává od svých podřízených zachování standardních postupů	0,50	0,25	
	17b	Je skeptický vůči novým postupům	0,25		
	18b	Používá standardní a ověřené postupy	0,00		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Silné stránky v chování manažera A jsou pro všechny styly vedení sumarizovány v následující tabulce – Tab. 8.

Tab. 8 Silné stránky v chování manažera A

Styl vedení	Kategorie	Chování
Direktivní	Vede	Ujímá se vedení a své zaměstnance má pod kontrolou
	Vede	Dává lidem instrukce, jak mají pracovat
	Vyvíjí tlak	Tvrdě tlačí na výkon svých zaměstnanců
	Vyvíjí tlak	Je přísný, pokud lidé nesplní požadované výsledky
Podporující	Zmocňuje	Deleguje – dává najevo důvěru ve schopnosti podřízených
	Naslouchá	Zajímá se o názory ostatních
	Naslouchá	Je participativní – preferuje rozhodování celé skupiny
	Podporuje	Dává lidem šanci, když se jim nedaří svou práci dobře splnit
Strategický	Směr	Dívá se dopředu - předvídá potřebu změnit směr
	Inovace	Je otevřený kreativním nápadům a novým technologiím
	Inovace	Podporuje a vyhledává inovativní řešení
Operativní	Výkon	Zaměřuje se na plnění stávajících krátkodobých úkolů
	Hospodárnost	Ke změnám přistupuje prakticky – nechce řešit příliš věcí najednou
	Hospodárnost	Změny zavádí postupně a opatrně
	Řád	Je skeptický vůči novým postupům
	Řád	Používá standardní a ověřené postupy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Dle hodnocení respondentů je patrné, že manažer A má mnoho silných stránek pro každý styl vedení. I přesto lze na základě vyhodnocení všech odpovědí respondentů určit deficity a excesy v chování manažera A. Excesy a deficity pro dvojici protikladů direktivního a podporujícího stylu vedení jsou shrnuty v tabulce č. 9, a pro dvojici strategického a operativního stylu vedení v tabulce č. 10.

Tab. 9 Deficity a excesy manažera A – direktivní vs. podporující vedení

Styl vedení	Excesy	Deficity
Direktivní	3	2
Podporující	6	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Z tabulky vymezující excesy a deficity v chování manažera A je patrné, že manažer více inklinuje k nadužívání **podporujícího** přístupu k vedení lidí. V oblasti „příliš mnoho“ se vyskytlo celkem šest hodnotící odpovědí, a pouze jedna otázka byla ohodnocena záporně – tedy, že se dané chování u hodnoceného objevuje v nedostatečné míře. Naopak u direktivního stylu vedení byly vyhodnoceny tři otázky hodnotící chování manažera jako příliš intenzivní, a odpovědi na dvě otázky se pohybovaly v oblasti „příliš málo“. Zbývající čtyři otázky z kategorie direktivního stylu vedení hodnotící manažerovo chování klasifikovaly u manažera A adekvátní používání tohoto stylu chování.

Z uvedených zjištění vyplývá, že vedoucí dává najevo důvěru ve schopnosti svých podřízených, vede je k samostatnosti a odpovědnosti. Nastavuje cíle, a nechává na lidech, jakým způsobem jich dosáhnou. Manažer se snaží zapojit všechny ostatní členy do rozhodovacích procesů a podporuje je v nacházení vlastních řešení a postupů. Má zájem o své zaměstnance, zajímají ho jejich subjektivní názory a postoje, a je otevřený diskusím se svými podřízenými. Pro manažera preferujícího podporující styl vedení jsou důležité harmonické vztahy na pracovišti a příjemné pracovní prostředí. Takový manažer může však často spoléhat na to, že si druzí vždy poradí sami. Často se pak ale stává, že pracovníci nevědí, co se od nich očekává a co mají dělat. V krajních případech mohou mít i tendenci zneužívat nízkou míru kontroly, a svého vedoucího nevnímají jako autoritu.

Tab. 10 Deficity a excesy manažera A – strategické vs. operativní vedení

Styl vedení	Excesy moc	Deficity málo
Strategický	1	5
Operativní	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Ve dvojici vzájemně protikladných přístupů strategického vs. operativního vedení není jeden upřednostňovaný styl vedení tolik vzdálený tomu druhému. Přesto manažer A jedná převážně **operativně**, jak naznačují zjištěné excesy a deficity,

neboť se zde odpovědi na otázky vyskytovaly celkem dvakrát v oblasti „příliš mnoho“ a čtyřikrát v oblasti „příliš málo“. Manažer A jedná spíše operativně, a podhodnocuje oblast strategického stylu vedení. U strategického stylu vedení bylo vyhodnoceno pět otázek hodnotící chování manažera A jako příliš neintenzivní, a jedna otázka se vyskytovala v oblasti excesů. Pro strategické i operativní vedení se chování vedoucího v optimální míře vyskytuje pro každý styl vedení po třech hodnotících otázkách. Slabou stránkou vedoucího projevující tendenci uplatňovat operativní styl vedení je především odmítání nových přístupů. Manažer by měl být méně skeptický k novým postupům a neměl by odmítat kreativní řešení. Ba naopak, měl by být více otevřený k vyhledávání nových, inovativních příležitostí a nebát se pro růst organizace udělat riskantní rozhodnutí.

4.3.2 Hodnocení manažera B

Vyhodnocení otázek, včetně každé zkoumané kategorie stylu vedení, a výpočet míry versatility pro manažera B je uveden v tabulce č. 11. Na základě zjištěných odpovědí je identifikován styl vedení, který manažer B upřednostňuje, včetně zjištěných deficitů a excesů v jeho chování. Na základě vyhodnocených informací budou dále uvedeny náměty na zefektivnění řídicí práce.

Tab. 11 Vyhodnocení dotazníku – manažer B

Direktivní styl vedení					
Vede	1a	Ujímá se vedení a své zaměstnance má pod kontrolou	-2,50	-2,25	-2,14
	2a	Dává jasně najevo, že on/ona je vedoucí	-2,50		
	3a	Dává lidem instrukce, jak mají pracovat	-1,75		
Má stanovisko (oznamuje)	4a	Dává jasně najevo své postoje a názory	-2,25	-2,25	
	5a	Rozhoduje se sám	-1,75		
	6a	Je-li o svém stanovisku přesvědčen, pevně si za ním stojí	-2,75		
Vyvíjí tlak	7a	Tvrdě tlačí na výkon svých zaměstnanců	-2,25	-1,92	
	8a	Dává otevřeně najevo nespokojenost s výkony pracovníků	-1,75		
	9a	Je přísný, pokud lidé nesplní požadované výsledky	-1,75		
Podporující styl vedení					
Zmocňuje	1b	Deleguje – dává najevo důvěru ve schopnosti podřízených	0,25	-0,42	-0,03
	2b	Poskytuje dostatek prostoru pro vlastní iniciativu pracovníků	-1,25		
	3b	Nechává na podřízených, jak budou postupovat při práci	-0,25		
Naslouchá	4b	Zajímá se o názory ostatních	-0,75	-0,50	
	5b	Je participativní – preferuje rozhodování celé skupiny	-0,25		
	6b	Je otevřený diskusím se svými zaměstnanci	-0,50		
Podporuje	7b	Projevuje uznání – snaží se, aby měli lidé ze sebe dobrý pocit	0,00	0,83	

	8b	Je citlivý - snaží se, aby nezranil city ostatních	1,50		
	9b	Dává lidem šanci, když se jim nedaří svou práci dobře splnit	1,00		
Strategický styl vedení					
Směr	10a	Zaměřuje se na dlouhodobé plánování	-1,75	-2,17	-2,08
	11a	Přemýšlí koncepčně - na věci nahlíží v širokých souvislostech	-2,00		
	12a	Dívá se dopředu - předvídá potřebu změnit směr	-2,75		
Růst	13a	Snaží se vylepšit organizaci – navrhuje a realizuje mnoho změn	-2,25	-2,50	
	14a	Nebojí se udělat riskantní rozhodnutí	-3,00		
	15a	Je podnikavý - rád se chopí nových příležitostí	-2,25		
Inovace	16a	Podporuje kreativitu svých pracovníků	-1,00	-1,58	
	17a	Je otevřený kreativním nápadům a novým technologiím	-1,75		
	18a	Podporuje a vyhledává inovativní řešení	-2,00		
Operativní styl vedení					
Výkon	10b	Zaměřuje se na plnění stávajících krátkodobých úkolů	3,00	0,17	0,19
	11b	Ví přesně, co se kde právě děje - má přehled o detailech	-1,00		
	12b	Sleduje, jak věci postupují – dohlíží na jejich průběh	-1,50		
Hospodárnost	13b	Ke změnám přistupuje prakticky – nechce řešit příliš věcí najednou	0,25	0,00	
	14b	Změny zavádí postupně a opatrně	0,25		
	15b	Je hospodárný - snaží se spořit čas i zdroje	-0,50		
Řád	16b	Očekává od svých podřízených zachování standardních postupů	0,00	0,42	
	17b	Je skeptický vůči novým postupům	0,75		
	18b	Používá standardní a ověřené postupy	0,50		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Na základě vyhodnocení odpovědí jednotlivých respondentů lze k silným stránkám manažera B lze přiřadit následující:

Tab. 12 Silné stránky v chování manažera B

Styl vedení	Kategorie	Chování
Podporující	Zmocňuje	Deleguje – dává najevo důvěru ve schopnosti podřízených
	Zmocňuje	Nechává na podřízených, jak budou postupovat při práci
	Naslouchá	Je participativní – preferuje rozhodování celé skupiny
	Podporuje	Projevuje uznání – snaží se, aby měli lidé ze sebe dobrý pocit
Operativní	Hospodárnost	Ke změnám přistupuje prakticky – nechce řešit příliš věcí najednou
	Hospodárnost	Změna zavádí postupně a opatrně
	Řád	Očekává od svých podřízených zachování standardních postupů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Z výsledků je patrné, že manažer B má nejméně silných stránek ze všech manažerů. U direktivního a strategického stylu vedení nemá dokonce žádnou silnou stránku. Na základě empirického výzkumu lze určit deficity a excesy v chování manažera B, které jsou shrnuty v následujících dvou tabulkách. Excesy a deficity u dvojice protikladů direktivního a podporujícího stylu vedení jsou shrnuty v tabulce č. 13, a pro dvojici strategického vs. operativního stylu vedení v tabulce č. 14.

Tab. 13 Deficity a excesy manažera B – direktivní vs. podporující vedení

Styl vedení	Excesy moc	Deficity málo
Direktivní	0	9
Podporující	3	5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

U dvojice protikladů direktivního a podporujícího stylu vedení je patrný preferovaný **podporující** styl vedení, kde bylo u třech odpovědí na otázky hodnotící manažerovo chování, zhodnoceno chování manažera B jako příliš prosazované, a naopak pět odpovědí na otázky se vyskytovalo v oblasti „příliš málo“, což znamená, že se dané chování u manažera B objevuje nedostatečně. Pouze jedna otázka ohodnotila manažerům přístup používaný v adekvátní míře. Z vyhodnocených odpovědí je patrné, že manažer B vůbec nepoužívá direktivní styl vedení, neboť u všech otázek se odpovědi pohybovali v oblasti „příliš málo“ – manažer B vůbec nejedná direktivně. Nedává lidem instrukce, jak mají pracovat, ale nechává zaměstnance pracovat samostatně a příliš do jejich práce nezasahuje. Čímž poskytuje pracovníkům dostatek prostoru pro jejich vlastní iniciativu a rozvoj, a může v nich probouzet i jejich vlastní skryté schopnosti. Lidé pak mohou mít větší pocit spoluzodpovědnosti, která plyne z plnění daného úkolu. Výhodou tohoto stylu vedení může být podněcování pracovníků k nacházení vlastních řešení a jejich přispívání k výsledkům organizace. Ovšem, může se stát, že pracovníci mnohdy nevědí, co je od nich očekáváno a co mají dělat, a manažera pak vůbec nevnímají jako autoritu.

Tab. 14 Deficity a excesy manažera B – strategické vs. operativní vedení

Styl vedení	Excesy moc	Deficity málo
Strategický	0	9
Operativní	5	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

U dvojic vzájemně protikladných přístupů – strategického a operativního stylu vedení je patrné, že manažer B jedná převážně **operativně**, ovšem na úkor strategického stylu vedení. U otázek zaměřujících se na hodnocení strategického stylu chování manažera B se všechny odpovědi na otázky nacházely v oblasti „příliš málo“. Naopak u operativního stylu vedení bylo vyhodnoceno pět odpovědí na otázky hodnotící manažerovo chování jako příliš intenzivní, tři otázky se nacházely v oblasti „příliš málo“ a pouze jedna odpověď na otázku klasifikovala manažerům operativní přístup chování jako optimální. Z výsledků je patrné, že se manažer B v přehnané míře soustředí na každodenní průběh činností a na dosahování krátkodobých cílů, a to na úkor cílů dlouhodobých. Manažer B přistupuje ke změnám prakticky, čímž se snaží spořit čas i zdroje organizace. Nevýhodou operativně smýšlejícího manažera je odmítání nových přístupů, a předpoklad používání ověřených postupů. Manažer B by se měl více orientovat na nové inovativní postupy a neměl by odmítat kreativní řešení. Měl by naopak vyhledávat nové příležitosti a postupy, a nebát se pro růst organizace riskovat.

4.3.3 Hodnocení manažera C

Vyhodnocení jednotlivých otázek včetně každé zkoumané kategorie stylu vedení, a následný výpočet hodnoty míry versatility pro manažera C je uveden v následující tabulce. Na základě zjištěných a vyhodnocených odpovědí bude identifikován styl vedení, který manažer C nejvíce upřednostňuje, včetně deficitů a excesů v jeho chování, spolu s návrhem opatření vedoucí ke zlepšení versatility.

Tab. 15 Vyhodnocení dotazníku – manažer C

Direktivní styl vedení					
Vede	1a	Ujímá se vedení a své zaměstnance má pod kontrolou	1,00	0,67	0,22
	2a	Dává jasně najevo, že on/ona je vedoucí	0,00		
	3a	Dává lidem instrukce, jak mají pracovat	1,00		
Má stanovisko (oznamuje)	4a	Dává jasně najevo své postoje a názory	0,00	0,00	
	5a	Rozhoduje se sám	0,00		
	6a	Je-li o svém stanovisku přesvědčen, pevně si za ním stojí	0,00		
Vyvíjí tlak	7a	Tvrdě tlačí na výkon svých zaměstnanců	0,25	0,00	
	8a	Dává otevřeně najevo nespokojenost s výkonem pracovníků	0,25		
	9a	Je přísný, pokud lidé nesplní požadované výsledky	-0,50		
Podporující styl vedení					
Zmocňuje	1b	Deleguje – dává najevo důvěru ve schopnosti podřízených	-0,25	-0,42	-0,03
	2b	Poskytuje dostatek prostoru pro vlastní iniciativu pracovníků	-0,25		
	3b	Nechává na podřízených, jak budou postupovat při práci	-0,75		
Naslouchá	4b	Zajímá se o názory ostatních	0,00	0,33	
	5b	Je participativní – preferuje rozhodování celé skupiny	0,00		
	6b	Je otevřený diskusím se svými zaměstnanci	1,00		
Podporuje	7b	Projevuje uznání – snaží se, aby měli lidé ze sebe dobrý pocit	0,00	0,00	
	8b	Je citlivý - snaží se, aby nezranil city ostatních	0,00		
	9b	Dává lidem šanci, když se jim nedaří svou práci dobře splnit	0,00		
Strategický styl vedení					
Směr	10a	Zaměřuje se na dlouhodobé plánování	0,25	0,42	0,56
	11a	Přemýšlí koncepčně - na věci nahlíží v širokých souvislostech	0,50		
	12a	Dívá se dopředu - předvídá potřebu změnit směr	0,50		
Růst	13a	Snaží se vylepšit organizaci – navrhuje a realizuje mnoho změn	1,25	0,75	
	14a	Nebojí se udělat riskantní rozhodnutí	0,00		
	15a	Je podnikavý - rád se chopí nových příležitostí	1,00		
Inovace	16a	Podporuje kreativitu svých pracovníků	0,00	0,50	
	17a	Je otevřený kreativním nápadům a novým technologiím	0,75		
	18a	Podporuje a vyhledává inovativní řešení	0,75		
Operativní styl vedení					
Výkon	10b	Zaměřuje se na plnění stávajících krátkodobých úkolů	0,00	1,67	0,32
	11b	Ví přesně, co se kde právě děje - má přehled o detailech	0,25		
	12b	Sleduje, jak věci postupují – dohlíží na jejich průběh	0,25		
Hospodárnost	13b	Ke změnám přistupuje prakticky – nechce řešit příliš věcí najednou	0,00	0,08	
	14b	Změny zavádí postupně a opatrně	0,25		
	15b	Je hospodárny - snaží se spořit čas i zdroje	0,00		
Řád	16b	Očekává od svých podřízených zachování standardních postupů	0,25	-0,08	
	17b	Je skeptický vůči novým postupům	-0,75		
	18b	Používá standardní a ověřené postupy	0,25		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Na základě vyhodnocení dotazníků byly identifikovány pro každý styl vedení silné stránky i pro manažera C, jež jsou shrnuty v následující tabulce – Tab. 16.

Tab. 16 Silné stránky v chování manažera C

Styl vedení	Kategorie	Chování
Direktivní	Vede	Dává jasně najevo, že on/ona je vedoucí
	Má stanovisko	Dává jasně najevo své postoje a názory
	Má stanovisko	Rozhoduje se sám
	Má stanovisko	Je-li o svém stanovisku přesvědčen, pevně si za ním stojí
	Vyvíjí tlak	Tvrdě tlačí na výkon svých zaměstnanců
	Vyvíjí tlak	Dává otevřeně najevo nespokojenost s výkony pracovníků
Podporující	Zmocňuje	Deleguje – dává najevo důvěru ve schopnosti podřízených
	Zmocňuje	Poskytuje dostatek prostoru pro vlastní iniciativu pracovníků
	Naslouchá	Zajímá se o názory ostatních
	Naslouchá	Je participativní – preferuje rozhodování celé skupiny
	Podporuje	Projevuje uznání – snaží se, aby měli lidé ze sebe dobrý pocit
	Podporuje	Je citlivý - snaží se, aby nezranil city ostatních
	Podporuje	Dává lidem šanci, když se jim nedaří svou práci dobře splnit
Strategický	Směr	Zaměřuje se na dlouhodobé plánování
	Růst	Nebojí se udělat riskantní rozhodnutí
	Inovace	Podporuje kreativitu svých pracovníků
Operativní	Výkon	Zaměřuje se na plnění stávajících krátkodobých úkolů
	Výkon	Ví přesně, co se kde právě děje - má přehled o detailech
	Výkon	Sleduje, jak věci postupují – dohlíží na jejich průběh
	Hospodárnost	Ke změnám přistupuje prakticky – nechce řešit příliš věcí najednou
	Hospodárnost	Změny zavádí postupně a opatrně
	Hospodárnost	Je hospodárný - snaží se spořit čas i zdroje
	Řád	Očekává od svých podřízených zachování standardních postupů
	Řád	Používá standardní a ověřené postupy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Co se týče vyhodnocení silných stránek, tak manažer C má jednoznačně nejvíce silných stránek ze všech tří hodnocených manažerů a to ve všech stylech vedení.

Po vyhodnocení odpovědí respondentů byly dále identifikovány excesy a deficity v chování manažera C. Excesy a deficity u dvojice protikladů direktivního vs. podporujícího stylu vedení jsou shrnuty v tabulce č. 17, a pro dvojici strategického a operativního stylu vedení v tabulce č. 18.

Tab. 17 Deficity a excesy manažera C – direktivní vs. podporující vedení

Styl vedení	Excesy	Deficity
Direktivní	4	1
Podporující	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Z tabulky hodnotící excesy a deficity manažera C je zřejmé, že manažer se spíše ujímá vedení - jedná **direktivně**, čemuž nasvědčují čtyři odpovědi spadající pod oblast „příliš mnoho“ u direktivního stylu vedení. Z toho dvě hodnocené otázky spadaly pod kategorii „vede“. Pouze jedna odpověď na otázku identifikovala manažerovo chování jako nepřilíživé intenzivní, a čtyři otázky ohodnotily používání daného stylu vedení v adekvátní míře. Naopak u podporujícího stylu vedení se tři otázky vyskytovaly v oblasti excesů - „příliš málo“ a všechny tři přísluší do podkategorie „zmocňuje“. Pouze jedna otázka náležela do oblasti „příliš mnoho“, konkrétně se jednalo o otázku zaměřující se na otevřenost manažera k diskusím se svými zaměstnanci. Celkem pět odpovědí z oblasti podporujícího stylu vedení určilo manažerovo chování jako přiměřené.

Dle vyhodnocených odpovědí je zřejmé, že se manažer C až příliš ujímá vedení a tlačí na výkon svých zaměstnanců. Toto zaměření může snižovat sebevědomí podřízených, a může na členy týmu vytvářet velký tlak. Manažer C by proto měl posílit důvěru ve schopnosti svých podřízených a měl by jim poskytovat více prostoru pro jejich vlastní iniciativu. Přílišné uplatňování direktivního stylu vedení je spojeno s časovou ztrátou vyplývající z nutnosti časového rozhodování. Pokud

by manažer projevoval větší důvěru ve schopnosti svých podřízených, mohl by na ně přenášet více úkolů, spolu s rozsahem pravomocí a odpovědností, ve svůj prospěch. Manažer by se mohl více soustředit na své priority, a na činnosti, které souvisejí s výkonem jeho manažerské úlohy, a které může vykonat pouze on. Delegování jistých činností by tak zároveň tvořilo důležitý předpoklad pro motivaci zaměstnanců a rozvoj jednotlivých členů týmu.

Naopak optimálních výsledků bylo dosaženo u všech tří otázek z podkategorie „podporuje“ v oblasti podporujícího stylu vedení, z čehož je patrné, že manažer C zachází velice dobře se svými zaměstnanci, a nemá tendenci hodnotit pracovníky pouze podle dosažených výsledků, ale projevuje uznání ve vynaloženou snahu a úsilí svých zaměstnanců.

Tab. 18 Deficity a excesy manažera C – strategické vs. operativní vedení

Styl vedení	Excesy	Deficity
Strategický	7	0
Operativní	5	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

U strategického a operativního přístupu nejsou tak zřejmé rozdíly, přesto manažer C jedná převážně **strategicky**. Sedmkrát se odpovědi na otázky týkající se hodnocení chování manažera C vyskytly v sekci „příliš mnoho“. U dvou dalších otázek uplatňuje manažer své chování v optimální míře. Co se týče operativního vedení, odpovědi na otázky hodnotící chování manažera C se vyskytly celkem pětkrát v oblasti „příliš mnoho“ a jednou v oblasti „příliš málo“. Ve třech dalších otázkách byl manažerův operativní přístup hodnocen jako optimální.

Tím, v čem se manažer C odlišuje od ostatních hodnocených řídicích pracovníků, je jeho snaha vyhledávat nová inovativní řešení pro budoucí příležitosti organizace a otevřenost k novým kreativním nápadům či technologiím, prostřednictvím kterých se snaží dosáhnout růstu organizace. Důležitým aspektem je fakt, že všichni podřízení pracovníci hodnotí u manažera optimální orientaci na krátkodobé cíle a každodenní záležitosti, které jsou základním předpokladem pro budoucí

vývoj společnosti, a neměly by být zastíněny zaměřením na budoucí strategii společnosti. Manažeři, u kterých převládá direktivní a zároveň strategický přístup k vedení, působí na své podřízené jako vizionáři se silnou osobností a působí inspirativně.

V souladu s uvedenými skutečnostmi byly jako silné stránky každého manažera určeny položky, u nichž bylo dosaženo hodnocení v rozmezí od - 0,50 do + 0,50. Za slabiny (deficity) potom položky hodnocené - 0,5 a níže, a excesy + 0,5 a více.

4.4 Zhodnocení celého oddělení

Každý individuální manažer má své silné a slabé stránky. U manažerů a podobných pozic, jejichž hlavní náplní práce je především vedení lidí, je důležité, aby se tito pracovníci neustále rozvíjeli v oblasti efektivity řídicí práce, a aby potlačovali své nedostatky, popř. aby z nedostatků udělali jejich přednosti.

4.4.1 Silné stránky manažerského týmu

Jako silné stránky každého manažera byly určeny položky, u nichž bylo dosaženo hodnocení v rozmezí od - 0,50 do + 0,50. Za silné stránky celého manažerského týmu pak lze určit ty položky, které byly zařazeny mezi silné stránky alespoň u dvou hodnocených manažerů.

Tab. 19 Silné stránky manažerského týmu

Styl vedení	Kategorie	Chování
Podporující	Zmocňuje	Deleguje – dává najevo důvěru ve schopnosti podřízených
	Naslouchá	Je participativní – preferuje rozhodování celé skupiny
	Podporuje	Projevuje uznání – snaží se, aby měli lidé ze sebe dobrý pocit
	Podporuje	Dává lidem šanci, když se jim nedaří svou práci dobře splnit
Operativní	Hospodárnost	Ke změnám přistupuje prakticky – nechce řešit příliš věcí najednou
	Hospodárnost	Změny zavádí postupně a opatrně
	Řád	Používá standardní a ověřené postupy
	Řád	Očekává od svých podřízených zachování standardních postupů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Silné stránky manažerského týmu byly identifikovány v oblastech podporujícího a operativního stylu vedení. V oblasti podporujícího stylu vedení se silné stránky nacházejí ve všech třech oblastech, nejčastěji však v kategorii „podporuje“. Z čehož je patrné, že manažeři v oddělení jsou orientováni na lidi, ovšem ne na úkor výsledků. Manažeři mají zájem o své zaměstnance, zajímají je názory a postoje svých zaměstnanců, a jsou otevřeni diskusím se svými podřízenými. Pro manažery jsou důležité harmonické vztahy na pracovišti a příjemné pracovní prostředí.

Vedoucí dávají delegováním úkolů najevo důvěru ve schopnosti svých podřízených, vedou je k samostatnosti a odpovědnosti. Manažeři se snaží zapojit všechny členy týmu do rozhodovacích procesů a ve vzájemné kooperaci spolu s členy svého týmu plní cíle organizace.

V oblasti operativního stylu vedení se silné stránky projevují zejména v kategoriích „hospodárnost“ a „řád“. Z výsledků je patrné, že manažeři v oddělení uplatňují praktický přístup ke změnám, čímž se snaží spořit čas i zdroje organizace. Manažeři častěji uplatňují standardní postupy a totéž také očekávají od svých podřízených.

Absence silných stránek u oblasti direktivního a strategického stylu vedení je dána především častými excesy a deficity u většiny zkoumaných manažerů.

4.4.2 Nejčastější excesy a deficity manažerského týmu

Na základě identifikace nejčastějších excesů a deficitů, které byly zaznamenány u jednotlivých manažerů lze navrhnout doporučení směřující k zefektivnění řídicí práce celého manažerského týmu. Za slabiny (deficity) byly určeny položky ohodnoceny - 0,5 a méně, a jako excesy položky hodnoceny + 0,5 a více. Na základě identifikovaných nejčastějších excesů a deficitů individuálních manažerů budou navržena doporučení pro zefektivnění řídicí práce manažerského týmu.

Jako nejčastější excesy a deficity celého manažerského týmu byly ohodnoceny položky, které byly zařazeny mezi excesy/deficity alespoň u dvou hodnocených pracovníků. Slabé a silné stránky manažerského týmu jsou dále popsány v tabulkách č. 20 až č. 26, vždy pro každý styl vedení zvlášť.

Shrnutí nejčastějších excesů pro celý manažerský tým v oblasti direktivního stylu vedení je uvedeno v tabulce níže:

Tab. 20 Nejčastější excesy manažerského týmu v oblasti direktivního stylu vedení

Styl vedení	Kategorie	Excesy
Direktivní	Vede	Dává lidem instrukce, jak mají pracovat
	Má stanovisko	Dává jasně najevo své postoje a názory
		Rozhoduje se sám

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Na základě zjištění vyplývajících z identifikace excesů lze konstatovat, že k nejvíce excesům dochází u direktivního stylu vedení v kategoriích „vede“ a „má stanovisko“.

Tab. 21 Nejčastější deficity manažerského týmu v oblasti direktivního stylu vedení

Styl vedení	Kategorie	Deficity
Direktivní	Vede	Dává jasně najevo, že on/ona je vedoucí
	Vyvíjí tlak	Dává otevřeně najevo nespokojenost s výkony pracovníků
		Je přísný, pokud lidé nesplní požadované výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Nejvíce deficitů bylo u direktivního stylu zaznamenáno v oblasti „vede“ a „vyvíjí tlak“. Vedoucí by měli svým zaměstnancům více dávat najevo svoji autoritu, a svoji nespokojenost v případě, že nejsou spokojeni s výsledky práce svých zaměstnanců, neboť vedoucí by měl na své zaměstnance působit jako autorita.

Tab. 22 Nejčastější excesy manažerského týmu v oblasti podporujícího stylu vedení

Styl vedení	Kategorie	Excesy
Podporující	Naslouchá	Je otevřený diskusím se svými zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Excesy u podporujícího stylu vedení se vyskytují pouze v oblasti „naslouchá“. Zaměstnanci hodnotí své manažery jako příliš benevolentní. Z výsledků je patrné, že pro manažery jsou důležité harmonické vztahy na pracovišti a příjemné pracovní prostředí. V oblasti podporujícího stylu vedení nebyly dosaženy žádné výrazné deficity. Většina manažerů inklinuje k užívání podporujícího stylu vedení a užívání tohoto stylu vedení bylo nejčastěji zaměstnanci hodnoceno jako optimální.

Tab. 23 Nejčastější excesy manažerského týmu v oblasti strategického stylu vedení

Styl vedení	Kategorie	Excesy
Strategický	Směr	Na věci nahlíží v širokých souvislostech

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Pro oblast strategického stylu vedení byl vyhodnocen jeden exces patřící do kategorie „směr“. Pracovníci oddělení často hodnotili manažerovo nahlížení na věci v širokých souvislostech jako příliš usilovné.

Tab. 24 Nejčastější deficity manažerského týmu v oblasti strategického stylu vedení

Styl vedení	Kategorie	Deficity
Strategický	Směr	Zaměřuje se na dlouhodobé plánování
	Růst	Snaží se vylepšit organizaci – navrhuje a realizuje mnoho změn
		Nebojí se udělat riskantní rozhodnutí
		Je podnikavý - rád se chopí nových příležitostí
	Inovace	Podporuje kreativitu svých pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

U strategického stylu vedení se vyskytuje nejvíce deficitů – a to ve všech třech kategoriích. Vyplývá to i z hodnocení uplatňovaných stylů vedení jednotlivými manažery, neboť v oblasti strategické versus operativní vedení, preferují dva manažeři operativní styl vedení před stylem strategickým. Proto se v oblasti strategického stylu vedení objevuje velké množství deficitů.

Tab. 25 Nejčastější excesy manažerského týmu v oblasti operativního stylu vedení

Styl vedení	Kategorie	Excesy
Operativní	Řád	Očekává od svých podřízených zachování standardních postupů
		Je skeptický vůči novým postupům
		Používá standardní a ověřené postupy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Převážná většina manažerů uplatňuje operativní styl vedení před strategickým. Nejvíce slabých stránek v oblasti operativního stylu vedení se vyskytovalo v kategorii „řád“, z čehož je patrné, že manažeři oddělení často odmítají nové inovativní postupy a nejsou zcela otevření k vyhledávání nových příležitostí. Naopak používají již ověřené postupy a totéž očekávají od členů svého týmu.

Tab. 26 Nejčastější deficity manažerského týmu v oblasti operativního stylu vedení

Styl vedení	Kategorie	Deficity
Operativní	Výkon	Ví přesně, co se kde právě děje
		Sleduje, jak věci postupují – dohlíží na jejich průběh
	Hospodárnost	Je hospodárný – snaží se spořit čas i zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Pro oblast operativního stylu vedení byly vyhodnoceny deficity v kategoriích „výkon“ a „hospodárnost“. Vyhodnocení vystihuje praktický přístup manažerů ke změnám, čímž se snaží šetřit čas i zdroje organizace. Z výsledků je také patrné,

že manažeři mají přehled o svých zaměstnancích, dohlíží na plynulý průběh činností a v případě potřeby jsou ochotni svým zaměstnancům pomoci.

4.5 Návrh doporučení

Z nejčastěji identifikovaných deficitů a excesů lze navrhnout příslušná opatření pro jednotlivé styly vedení, vedoucí k zefektivnění řídicí práce a celkové spokojenosti zaměstnanců. V tabulce č. 27 jsou uvedeny nejčastější excesy manažerského týmu. Nejvíce excesů bylo zaznamenáno v oblasti operativního stylu vedení.

Tab. 27 Doporučení vedoucí k zefektivnění řídicí práce manažerského týmu

Styl vedení	Excesy	Doporučení
Direktivní	Rozhoduje se sám	Zapojovat podřízené do procesu
		Skupinové rozhodování
		Diskuse se zaměstnanci
Podporující	Je otevřený diskusím se svými zaměstnanci	Poskytovat více prostoru pro vlastní seberealizaci zaměstnanců
Strategický	Na věci nahlíží v širokých souvislostech	Větší orientace na plnění krátkodobých cílů organizace
Operativní	Očekává od svých podřízených zachování standardních postupů	Zajímat se názory členů týmu a pomáhat jim realizovat jejich nápady
		Rozvíjet a podporovat kreativitu svých podřízených
	Je skeptický vůči novým postupům	Otevřenost novým inovativním postupům
		Nebát se riskovat pro růst organizace
Používá standardní a ověřené postupy	Aktivní vyhledávání nových postupů	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Nejčastější deficity manažerského týmu jsou shrnuty v tabulce č. 28, ze které jasně vyplývá, že nejvíce deficitů bylo dosaženo u oblasti strategického stylu vedení.

Tab. 28 Doporučení vedoucích k zefektivnění řídicí práce manažerského týmu

Styl vedení	Deficity	Doporučení
Direktivní	Dává jasně najevo, že on/ona je vedoucí	Důraznější prosazování sama sebe
		Více kontrolovat a dohlížet na práci svého týmu
	Dává otevřeně najevo nespokojenost s výkony pracovníků	Více projevovat nespokojenost v případě, že nejsou splněny požadované výsledky
	Je přísný, pokud lidé nesplní požadované výsledky	Více prosazovat svůj názor řídicího pracovníka
Strategický	Zaměřuje se na dlouhodobé plánování	Orientace na dlouhodobé plánování – delší časový horizont
		Posílit důraz na strategický pohled a plánování
	Snaží se vylepšit organizaci – navrhuje a realizuje mnoho změn	Aktivní navrhování změn a více projevovat zájem o nápady ostatních
	Nebojí se udělat riskantní rozhodnutí	Ochota riskovat pro růst organizace
		Nespoléhat se pouze na ověřené postupy
	Je podnikavý - rád se chopí nových příležitostí	Aktivní vyhledávání nových příležitostí
Nebát se změn a inovací		
Podporuje kreativitu svých pracovníků	Zajímat se o názory ostatních, podporovat je	
Operativní	Ví přesně, co se kde právě děje	Větší orientace na krátkodobé i dlouhodobé plánování
		Komunikovat se členy týmu a projevovat větší zájem
	Sleduje, jak věci postupují – dohlíží na jejich průběh	Větší kontrola pracovních činností
		Pravidelné meetingy se zaměstnanci – větší přehled o průběhu věcí
	Je hospodárný – snaží se spořit čas i zdroje	Být více podnikavý
		Vyhledávat nové příležitosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě empirického průzkumu

Pro celý manažerský tým bylo identifikováno poměrně mnoho excesů a deficitů, z čehož je patrné, že jednotliví manažeři vždy spíše upřednostňují užívání jednoho konkrétního stylu vedení, a postrádají ve své řídicí práci prvky versatilního vedení. Versatilní vedoucí by měl uplatňovat protichůdné postupy rovnovážně, a měl by se tak snažit najít rovnováhu mezi póly direktivního a podporujícího stylu vedení a mezi strategickou a operativní orientací. Z výsledků je patrné, že by se manažeři oddělení měli více zaobírat versatilním přístupem k vedení, díky čemu by používali postupy vedení ve správné míře, rozvíjeli by své versatilní dovednosti, a uvědomovali by si své vlastní silné a slabé stránky, tedy které postupy uplatňují v příliš malé míře, a které naopak velmi intenzivně. Uplatňování koncepce versatilního vedení a rozvoj versatilních dovedností představuje pro manažery ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. možnost zvyšování efektivity jich samotných, možnost celkového rozvoje a většího úspěchu v jejich budoucí kariéře.

V celkovém vyhodnocení se nelze jednoznačně přiklonit k jednomu více preferovanému postoji. Avšak u dvou manažerů byl identifikován výrazněji užívaný styl podporující, spolu s operativou. Zbývající manažer preferuje před podporujícím stylem vedení styl direktivní, a v jeho chování převažuje dlouhodobá strategie. Z vyhodnocení výzkumu vyplývá, že pouze jeden manažer jedná převážně direktivně, a další dva manažeři uplatňují spíše podporující styl vedení. Pro manažery jednající převážně podporujícím stylem vedení jsou důležité vřelé vztahy na pracovišti, proto příliš nezasahují do průběhu každodenních činností zaměstnanců, ale ponechávají iniciativu zcela na nich. Tento styl vedení může v lidech podněcovat skryté schopnosti či dovednosti, vedoucí k nacházení vlastních inovativních řešení. Lidé pak mohou mít z odvedené práce lepší pocit, a také větší pocit spoluzodpovědnosti za odvedené výsledky. Tento liberální styl však může vést k tomu, že si lidé mnohdy nejsou jisti tím, co přesně mají dělat, a co je od nich očekáváno. V krajních případech může docházet k zneužívání nízké míry kontroly odvedené práce ze strany manažera. Zaměstnanci pak manažera nevnímají jako autoritu, což mnohdy nemusí iniciovat dostatečnou aktivitu a motivaci podřízených, přinášení nových myšlenek, nápadů a řešení. Z výše uvedeného je patrné, že pro manažery oddělení jsou důležité převážně vřelé vztahy na pracovišti, ovšem často na úkor pracovních výsledků. Manažeři oddělení by se měli více zaměřit na příliš nevyužívanou oblast

direktivního vedení, a měli by proto věnovat pozornost především těmto deficitům a pracovat na jejich posílení a modifikaci v silné stránky.

V oblasti strategického stylu vedení bylo vyhodnoceno nejvíce deficitů, z čehož vyplývá, že manažeři oddělení mají velice nízké zaměření na strategii. Prioritně na těchto deficitech by měli manažeři zapracovat, a vytvořit z nich naopak své přednosti. Vedoucí pracovníci by se neměli soustředit tak intenzivně pouze na operativní styl vedení, ale využívat přiměřeně i jeho protipóly – strategický styl vedení. Manažeři byli často kritizováni za používání standardních ověřených postupů, a za odmítání postupů nových. Tento samý postoj manažeři také očekávají od svých zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli jít příkladem svým zaměstnancům, a měli by se snažit sami vyhledávat a realizovat kreativní a inovativní nápady, změny a nové technologie. Tento směr by měli především rozvíjet a podporovat u svých pracovníků. Neměli by ve svých zaměstnancích potlačovat kreativitu a inovaci, ale měli by se zajímat o jejich názory, a pomáhat jim realizovat jejich inovativní nápady a prosazovat je na trhu. I když mohou být někdy nové inovativní postupy spjaty s určitým rizikem, nepodstupování rizika či vyhýbání se riziku nevede k lepším výsledkům, ale pouze k nevyužívání podnikatelských příležitostí, pro něž je podstupování rizik podmínkou.

Poměrně mnoho deficitů se vyskytovalo v podkategorii orientující se na budoucí směr organizace. Dle vyhodnocení se manažeři nepřiliš zaobírají dlouhodobým plánováním, ale v přehnané míře se soustředí na každodenní průběh činností a na dosahování krátkodobých cílů, a to na úkor cílů dlouhodobých. Pro prosperující organizaci je však důležité strategické řízení, které je jeden z klíčových pilířů celkového řízení každé organizace. Každá společnost by tak měla mít stanovený dlouhodobý strategický plán, který napomáhá k účelnému stanovení jednotlivých budoucích činností vycházejících ze současného stavu a podmínek, a stanovující pravidla fungování, priority a směr, kterým se chce organizace v dlouhodobém horizontu ubírat. Manažeři by se proto měli zaměřit na dlouhodobé plánování a měli by si uvědomit, jaké jsou společné cíle organizace, a své chování by měli přizpůsobit k jejich dosažení.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. nabízí svým manažerům široké spektrum vzdělávacích kurzů, sloužících k zefektivnění jejich řídicí práce. Uplatnění koncepce versatilního vedení představuje možnost celkového rozvoje manažerů společnosti ŠKODA AUTO a.s., proto bych v první řadě doporučila manažerům absolvovat kurzy specializující se na **sebepoznání** v rámci pracovní pozice, a vedoucí k rozpoznání svých silných a slabých stránek. Pokud vedoucí pracovníci budou dobře znát sami sebe, mohou lépe porozumět svému okolí a díky identifikaci slabých stránek lze intenzivněji pracovat na jejich odstranění, nebo alespoň potlačení, či dokonce jejich přeměnu na stránky silné.

Dále bych manažerům oddělení NX doporučila kurzy zaměřující se na **vedení rozhovorů se zaměstnanci**, neboť právě rozhovory se zaměstnanci jsou základem úspěšného vedení lidí. Důležitou úlohou vedoucího je umět mluvit s lidmi tak, aby je podporoval, motivoval a aby uměl zaměstnancům správně naslouchat. Nezbytným předpokladem jakéhokoliv manažera je také schopnost správným způsobem sdělovat nepříjemné záležitosti, řešení konfliktních situací a předcházení konfliktům. Díky tomuto kurzu si manažeři zdokonalí vlastní důvěryhodnost, srozumitelnost, důslednost i autoritu. V rámci rozhovorů se zaměstnanci by byla manažerovi poskytována zpětná vazba, vedoucí k eliminaci slabých stránek a k posílení stránek silných.

Dalším kurzem, který je přínosný pro manažery oddělení je kurz zaměřený na **leadership**. Absolvování tohoto kurzu by mělo směřovat k pochopení vlastností dobrého leadera, a k poznání, jak sestavit dobře fungující tým, jak tento tým správně řídit při rozhodování, řešení problémů či konfliktů. Ale také jak být inspirujícím a motivujícím leaderem, a jak pomáhat ostatním členům týmu, s cílem maximálního využití jejich potenciálu.

Užitečnými kurzy jsou také semináře zaměřující se na **koučování a efektivní delegování**, neboť schopnost delegovat popř. koučovat je jedním ze základních ukazatelů úspěšnosti efektivního vedoucího. Cílem kurzu zaměřeného na koučování je získání přehledu o koučinku, proč, jak, kdy a koho lze koučovat, a jak lze využít principy koučování v manažerské praxi při vedení lidí. Kurz efektivního delegování by měl naučit manažery techniky delegování, vedoucí k růstu a rozvoji lidí z týmu a k posílení týmu. Tento kurz dále vede ke správnému a efektivnímu

zadávání úkolů a k rozpoznání úkolů, které můžeme zcela bez obav delegovat, včetně správného předávání zodpovědnosti k jejich plnění.

Všechny tyto kurzy slouží zejména k rozvoji manažerů samotných, tak k rozvoji manažerských týmů, ke zlepšení práce s podřízenými a k celkovému zlepšení versatility v oddělení, vedoucí k zefektivnění řídicí práce celého oddělení.

Závěr

Diplomová práce se zabývala vývojem jednotlivých přístupů k vedení lidí v organizacích, neboť oblast vedení je stále nejvíce atraktivním tématem organizačního chování a pouze náležitě vedení a motivování zaměstnanci jsou klíčovým prvkem pro úspěšné fungování organizace a napomáhají k udržení si postavení před konkurencí. Vedení lidí se rok od roku stává složitějším a náročnějším, a proto je nezbytné neustálá modifikace chování vedoucích pracovníků rychle se měnícím okolnostem.

O vývoji jednotlivých názorů týkající se vedení lidí v organizacích pojednávala teoretická část práce. Nejprve byly objasněny dva základní pojmy úzce související s danou problematikou - pojmy management a leadership, zahrnující rovněž popsání rozdílů mezi jejich hlavními představiteli – manažerem a leaderem. Druhá kapitola byla věnována etapovitému vývoji stylů vedení lidí v podnicích od počátku 20. století, kdy byla pozornost věnována rysům a osobním kvalitám vedoucích pracovníků, správnému způsobu chování, vzniklým situacím v podniku či emocionální a citové stránce vedoucích, až po aktuální trendy vedení lidí, kde hlavní úlohou vedoucího pracovníka není jenom efektivní řízení lidí, ale důraz je více kladen na přesné výsledky práce, respektování požadavků šetrnosti a bezpečnosti při práci či ochrany životního prostředí.

Poslední kapitola teoretické části práce se zabývala podstatou versatilního vedení, které se v posledních letech dostává do popředí, a kterou lze považovat za nový a ucelený přístup k managementu a leadershipu. Versatilní vedení je zároveň doporučováno jako optimální způsob vedení. Výsledky výzkumů však naznačují, že většina vedoucích pracovníků zcela postrádá prvky versatilního vedení, a zpravidla spoléhají na již vyzkoušené způsoby vedení, díky čemuž ale dochází k opomíjení jejich protipólů. Versatilní, neboli všestranné a univerzální způsoby vedení spočívají ve snaze o rovnovážné uplatňování protikladných přístupů, a ve schopnosti použití různých dovedností ve správné míře a ve správný čas. Koncepte versatilního vedení spočívá na třech základních principech. Charakteristickým rysem prvního principu je používání přístupů vedení v přiměřené míře. Druhý z principů je založen na rovnoměrném uplatňování protichůdných postupů, tedy používání osvědčených technik, včetně jejich

protikladů. Ideální versatilní manažeři by měli užívat vyváženě oba protipóly vedení – direktivní vs. podporující a strategické vs. operativní. Poslední přístup versatilního vedení však poukazuje na to, že pouhé vyvážené užívání protikladných postupů nestačí. Versatilní manažer by měl vědět, za jakých skutečností lze individuální přístupy k vedení použít. V souvislosti s potřebou identifikovat míru versatility jednotlivých manažerů byl vytvořen tzv. Leadership Versatility Index – LVI ® neboli způsob zjišťování a měření versatility. Cílem teoretické části práce bylo získání povědomí o dílčích stylech vedení.

Praktická část diplomové práce vycházela z poznatků teoretické části práce. Zpočátku bylo charakterizováno oddělení Nákupu exteriérových dílů ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s., kde bylo provedeno dotazníkové šetření a samotný empirický výzkum zaměřený jak na zjištění míry versatility jednotlivých manažerů, tak i na zhodnocení versatility celého oddělení. Cílem empirického výzkumu bylo také odhalit excesy a deficity manažerů, za účelem návrhu doporučení, směřující ke zvýšení efektivity řídicí práce a celkové spokojenosti zaměstnanců oddělení.

Následně byl charakterizován ucelený postup empirického výzkumu. Metodika výzkumu probíhala na základě anonymního dotazníkového šetření, jehož zkoumaným vzorkem byly respondenti z řad manažerů oddělení NX, hodnoceni svými podřízenými. Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 15 osob – z nichž jsou 3 na pozicích hodnocených manažerů a zbývajících 12 zaměstnanců zastává pozice liniových nákupčích. Dotazník obsahoval celkem 36 otázek zaměřujících se na chování a postoj manažerů ke svým podřízeným. Otazník byl rozčleněn do čtyř hlavních okruhů otázek, zaměřujících se vždy na jeden styl vedení – direktivní, zapojující, operativní a strategický. Každý hlavní okruh otázek byl dále rozdělen na tři podkategorie.

Praktická část dále zahrnovala popis dotazníkového šetření včetně vysvětlení hodnotící škály, neboť hodnotící škála se od ostatních odlišuje tím, že nejlepší výsledek se nachází uprostřed škály, pod číslem 0, záporná hodnocení vyjadřují nedostatečnou míru chování, a naopak hodnoty kladné ukazují, že manažer uplatňuje dané postupy chování až příliš intenzivně.

Na základě informací ze zpětně vyplněných dotazníků byla provedena konečná analýza, jež probíhala pomocí základních statistických metod. Výsledky výzkumu byly analyzovány pro manažery na jednotlivých úrovních a celkově za celé oddělení. U každého manažera byl uveden jím preferovaný styl vedení, jeho silné stránky, excesy a deficity, včetně doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity řídicí práce. Poté byla zhodnocena i situace celého manažerského týmu, včetně identifikace silných stránek a nejčastějších excesů a deficitů, charakteristických pro celý manažerský tým. Závěrem pak byly sumarizovány identifikované excesy a deficity, včetně příslušných opatření.

Cílem dotazníkového výzkumu bylo zjistit míru versatility jednotlivých manažerů i celého manažerského týmu oddělení NX, určit jimi preferovaný styl vedení, včetně silných stránek, nejčastějších excesů a deficitů. A navrhnout opatření, vedoucí ke zlepšení versatility, a k zefektivnění řídicí práce manažerských týmů a celého oddělení.

Seznam literatury

ADAIR, J. E. *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 231 s. ISBN 80-85603-40-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd., V Ekopressu 1. Praha: Ekopress, 2006, 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání. Brno: ComputerPress, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Grada Publishing a.s., 2005. 350 s. ISBN 80-247-1300-4.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

COVEY, S. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 371 s. ISBN 80-7261-138-0.

CZECH GRID GROUP: *Leadership Grid* [online], [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

DANZIG, J. Press Release Versatile Leader [online]. [cit. 2015-11-1]. Dostupné z: <http://www.versatileleader.com/index.php/vl/info/press-release-versatile-leader/>

DOYLE, M. E. a SMITH, M. K. *Classical leadership. The encyclopedia of informal education* [online], 2001 [cit. 2015-07-11]. Dostupné z: <http://infed.org/mobi/classical-models-of-managerial-leadership-trait-behavioural-contingency-and-transformational-theory/>

GOLEMAN, D. *What Makes a Leader?*. Harvard Business Review [online]. 2004. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1?cm_sp=Nav%20Landing- -Modules- -From%20The%20Archive

CHARAN, R. *Leaders at all levels: deeping your talent pool to solve the succession crisis*. 1. ed. San Francisco: Wiley, 2008, 172 s. ISBN 978-0-7879-8559-2.

KAPLAN DEVRIES: *The Leadership Versatility Index*. [online]. 2006. [cit. 2015-06-07]. Dostupné z: <http://kaplandevries.com/images/uploads/LVInfo.pdf>

KAPLAN, R. E., KAISER, R. B., *Developing versatile leadership* [online]. 2003. [cit. 2015-03-12] MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. Dostupné z: http://www.profjayrfigueiredo.com.br/LID_AC_09.pdf

KAPLAN, R. E., KAISER, R. B., *Leadership Versatility Index. Marie (příklad)*. [výzkumná zpráva]. Kaplan DeVries Inc., 2011, 27 s.

KAPLAN, R. E., KAISER, R. B., *The Versatile Leader: Make the most of Your Strengths Without Overdoing It*. 1st edition. San Francisco: Wiley, 2006. 272 s. ISBN 978-0-7879-7944-7.

KAPLAN, R. E., KAISER, R. B., *When strengths run amok*. In Kause, R.B. (Ed.) *The perils of accentuating the positive*. Tulsa, OK: Hogan Press, 2009

KAPLAN, R. E., KAISER, R. B., *Stop overdoing your strengths*. Harvard Business Review [online]. Publikováno února 2009, [cit. 2015-06-04]. Dostupné z: <https://hbr.org/2009/02/stop-overdoing-your-strengths/ar/1>

KATZ, L. R., *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review [online]. Publikováno v srpnu 1974, [cit. 2015-24-04]. Dostupné z: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

KOONTZ, H., WEHRICH H., *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Překlad Hana Škapová. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 978-80-7261-015-0.

KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 190 s. ISBN 80-7261-080-5.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. GradaPublishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

LIKERT, R. *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill, 1967. ISBN 9780070378513.

MC GREGOR, D. a CUTCHER-GERSHENFELD, J. *The human side of enterprise*. Annotated ed. New York: McGraw-Hill, c2006, 423 p. ISBN 0071462228.

OWEN, J. *Jak se stát úspěšným leaderem: leadership v praxi*. 1. vyd. GradaPublishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.

OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. *Versatilní vedení. Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

SYNEK, M., *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠKODA AUTO: *Zaměstnanecký portál - organizace – oddělení NX*. [online]. 2015. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal!/ut/p/a1/jZJNU8lwEIZ_i4cebTYFAb11_KigAzmMQnvJhBLaQJvEJJJaBX08oHnSU4t723efdJ0xQguYoEbTIGbVcCloc86RDnm8fQxy0YQAD_A...

ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. GradaPublishing a.s., 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. GradaPublishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

URBAN, J. *Udržet krok se změnami vyžaduje po manažerech delegování pravomoci i odpovědnosti*. Probyznysinfo.ihned.cz [online]. Publikováno 16. 9. 2013, [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-60743620-udrzet-krok-se-zmenami-vyzaduje-po-manazerech-delegovani-pravomoci-i-odpovednosti>

VEBER, J. a kol. *Management: Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

ZALEZNIK, A. *Managers and leaders: Are They Different?* Harvard Business Review [online]. Publikováno v lednu 2004, [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení	14
Obr. 2 Manažerská mřížka	21
Obr. 3 Situační vedení.....	24
Obr. 4 Model používání silných a slabých stránek	31
Obr. 5 Oblouková hodnotící škála	34
Obr. 6 Grafické znázornění výpočtu versatility	35
Obr. 7 Organizační struktura oddělení Nákupu Chemie Exteriér.....	39
Obr. 8 Věková a genderová struktura oddělení NX	41

Seznam tabulek

Tab. 1 Rozdíly mezi manažerem a leaderem.....	12
Tab. 2 Jednotlivé styly vedení dle manažerské mřížky	22
Tab. 3 Rozdíl mezi transakčním a transformačním vedením.....	29
Tab. 4 Model protikladných přístupů	32
Tab. 5 Subdimenze LVI.....	33
Tab. 6 Věková a genderová struktura zaměstnanců NX	40
Tab. 7 Vyhodnocení dotazníku – manažer A	42
Tab. 8 Silné stránky v chování manažera A.....	44
Tab. 9 Deficity a excesy manažera A – direktivní vs. podporující vedení.....	44
Tab. 10 Deficity a excesy manažera A – strategické vs. operativní vedení.....	45
Tab. 11 Vyhodnocení dotazníku – manažer B	46
Tab. 12 Silné stránky v chování manažera B	47
Tab. 13 Deficity a excesy manažera B – direktivní vs. podporující vedení.....	48
Tab. 14 Deficity a excesy manažera B – strategické vs. operativní vedení.....	49

Tab. 15 Vyhodnocení dotazníku – manažer C	50
Tab. 16 Silné stránky v chování manažera C.....	51
Tab. 17 Deficity a excesy manažera C – direktivní vs. podporující vedení.....	52
Tab. 18 Deficity a excesy manažera C – strategické vs. operativní vedení.....	53
Tab. 19 Silné stránky manažerského týmu.....	54
Tab. 20 Nejčastější excesy manažerského týmu v oblasti direktivního stylu vedení	56
Tab. 21 Nejčastější deficity manažerského týmu v oblasti direktivního stylu vedení	56
Tab. 22 Nejčastější excesy manažerského týmu v oblasti podporujícího stylu vedení	57
Tab. 23 Nejčastější excesy manažerského týmu v oblasti strategického stylu vedení	57
Tab. 24 Nejčastější deficity manažerského týmu v oblasti strategického stylu vedení	57
Tab. 25 Nejčastější excesy manažerského týmu v oblasti operativního stylu vedení	58
Tab. 26 Nejčastější deficity manažerského týmu v oblasti operativního stylu vedení	58
Tab. 27 Doporučení vedoucích k zefektivnění řídicí práce manažerského týmu	59
Tab. 28 Doporučení vedoucích k zefektivnění řídicí práce manažerského týmu	60

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	75
-----------------------------	----

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je důležitou součástí mé diplomové práce, která pojednává o analýze stylů vedení lidí v oddělení NX.

Cílem tohoto dotazníku je analyzovat styly vedení v rámci oddělení na základě analýzy zaměřené na navržení opatření, a zvýšení efektivity spolupráce ve vašem oddělení.

Veškeré údaje jsou anonymní a jsou určeny výhradně k účelům této diplomové práce.

Předem Vám děkuji za spolupráci a za čas věnovaný dotazníku.

S pozdravem

Bc. Petra Brzobohatá
studentka Vysoké školy ŠKODA AUTO, O.P.S.

Hodnoticí škála

Dotazník obsahuje 36 otázek, zaměřujících se na chování a přístup Vašeho nadřízeného k Vám samotným. Hodnocení dotazníku probíhá pomocí hodnoticí škály, která se od standardní hodnoticí škály odlišuje v tom, že nejlepší výsledek se nachází uprostřed, tedy pod číslem 0 a představuje používání daného stylu chování v adekvátní míře.

Příliš málo ←				Přiměřená míra	→ Příliš mnoho				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo	Poněkud málo				Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Všechna záporná hodnocení v rozmezí od -4 do -1 znamenají, že se uvedené chování u hodnoceného objevuje nedostatečně. Naopak kladné hodnoty se v rozmezí +1 až +4 vypovídají, že hodnocený uplatňuje dané chování až příliš často nebo příliš intenzivně.

Ke každé otázce prosím vyberte vždy jen jednu odpověď a vybranou alternativu označte křížkem.

Příklad:

Otázka č. 0) Vedoucí dává dostatek prostoru pro vlastní iniciativu pracovníků

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
Příliš málo	Poněkud málo			Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho

Manažer: A / B / C

Váš nadřízený (koordinátor) je označen písmenem A.

Můj nadřízený:

Otázka č. 1) Ujímá se vedení a své zaměstnance má pod kontrolou

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 2) Dává jasně najevo, že on/ona je vedoucí

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 3) Dává lidem instrukce, jak mají pracovat

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 4) Dává jasně najevo své postoje a názory

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 5) Rozhoduje se sám

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 6) Je-li o svém stanovisku přesvědčen, pevně si za ním stojí

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 7) Tvrdě tlačí na výkon svých zaměstnanců

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 8) Dává otevřeně najevo nespokojenost s výkony pracovníků

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 9) Je přísný, pokud lidé nesplní požadované výsledky

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 10) Deleguje – dává najevo důvěru ve schopnosti podřízených

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 11) Poskytuje dostatek prostoru pro vlastní iniciativu pracovníků

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 12) Nechává na podřízených, jak budou postupovat při práci

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 13) Zajímá se o názory ostatních

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 14) Je participativní – preferuje rozhodování celé skupiny

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 15) Je otevřený diskusím se svými zaměstnanci

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 16) Projevuje uznání – snaží se, aby měli lidé ze sebe dobrý pocit

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 17) Je citlivý - snaží se, aby nezranil city ostatních

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 18) Dává lidem šanci, když se jim nedaří svou práci dobře splnit

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 19) Zaměřuje se na dlouhodobé plánování

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 20) Přemýšlí koncepčně - na věci nahlíží v širokých souvislostech

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 21) Dívá se dopředu - předvídá potřebu změnit směr

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 22) Snaží se vylepšit organizaci – navrhuje a realizuje mnoho změn

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 23) Nebojí se udělat riskantní rozhodnutí

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 24) Je podnikavý - rád se chopí nových příležitostí

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo			Poněkud málo	Přiměřená míra	Poněkud mnoho			Příliš mnoho	

Otázka č. 25) Podporuje kreativitu svých pracovníků

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 26) Je otevřený kreativním nápadům a novým technologiím

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 27) Podporuje a vyhledává inovativní řešení

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 28) Zaměřuje se na plnění stávajících krátkodobých úkolů

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 29) Ví přesně, co se kde právě děje - má přehled o detailech

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 30) Sleduje, jak věci postupují – dohlíží na jejich průběh

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 31) Ke změnám přistupuje prakticky – nechce řešit příliš věcí najednou

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 32) Změny zavádí postupně a opatrně

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 33) Je hospodárný - snaží se spořit čas i zdroje

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 34) Očekává od svých podřízených zachování standardních postupů

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 35) Je skeptický vůči novým postupům

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

Otázka č. 36) Používá standardní a ověřené postupy

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	
Příliš málo		Poněkud málo		Přiměřená míra		Poněkud mnoho		Příliš mnoho	

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Petra Brzobohatá		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Analýza versatility stylů vedení používaných v oddělení Nákup Chemie Exteriér		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	83		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	28		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce pojednává o analýze stylů vedení se zaměřením na uplatňování principů versatilního vedení. V teoretické části práce je charakterizován vývoj jednotlivých stylů vedení v kontinuální návaznosti na aktuální trendy, a dále je popsána podstata versatilního vedení, které je v současné době doporučovaných způsobem vedení pracovníků, vycházející ze třech základních principů. Praktická část diplomové práce je věnována samotné analýze stylů vedení pracovníků, která probíhala pomocí empirického výzkumu ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Závěrem diplomové práce jsou identifikovány excesy a deficity spolu s návrhem doporučení, zaměřených na zefektivnění řídicí práce.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Management, leadership, manažer, leader, versatility, Leadership Versatility Index ®		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Petra Brzobohatá		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	The analysis of versatile leading styles used in the Purchasing Chemical Exterior department		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES			
	83		
NUMBER OF PICTURES			
	8		
NUMBER OF TABLES			
	28		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The diploma thesis deals with the analysis of leading styles with focusing on the versatile leading styles. In the theoretical part is characterized the development of leading styles in connection with actual trends. There is also described a versatile leading, which is recommend leading style of employees in the present. Versatile leading deals with free basic principles. The practical part of diploma thesis deals with the analysis of leading style of employees, which were analyzed by empirical survey in the SKODA AUTO company. At the end of diploma thesis are identify excess and deficits and recommendations for the improving of the performance of the managing work.</p>		
KEY WORDS	Management, leadership, manager, leader, versatility, Leadership Versatility Index ®		
THIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			