

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

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

Veronika Obermajerová

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Obermajerová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Analýza a srovnání stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku

Název anglicky

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

Cíle práce

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

Metodika

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

Ke zjištění stylu řízení je použita šesti bodová škála hodnocení otázek. Jednotlivé škály představují procentní hodnocení odpovědí od nuly do sta procent, kde nula procent představuje naprosté odmítnutí a sto procent představuje naprostý souhlas. Procentní hodnocení umožňuje získat celkový výsledek z celé sady otázek, které hodnotí různé parametry stylu řízení.

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Styl řízení, vedení lidí, rozhodování, orientace na úkol, orientace na lidi, řídicí pracovník, výkonný pracovník, dotazník, autokratický, sousedský, byrokratický, demokratický.

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2011 : řízení lidských zdrojů, personální informace – plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, odměňování zaměstnanců pro personalisty, zaměstnanecké výhody (benefity), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, vztahy k orgánům a institucím, zaměstnavatel a odborová organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře*. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

PRŮŠA, Jan. *Moderní metody vedení lidí*. Praha: Svoboda, 1985.

SÝKORA, Evžen. *Vedení lidí k vyšší výkonnosti*. Praha: Eurovia, 1995. ISBN 80-901186-5-8.

TER-MANUELIANC, Antonín. *Moderní technologie řízení. [Díl] 2, Technické vybavení pracoviště řídicího pracovníka*. Praha: Institut řízení, 1991. ISBN 80-7014-022-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

ULRICH, David; SMALLWOOD, W. Norman; SWEETMAN, Kate; PIŇOS, Tomáš. *Kodex lídrů : pět základních pravidel vedení lidí*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-375-5.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza stylu vedení a řízení vedoucích pracovníků ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CS.c za jeho ochotu, odborné rady, pravidelné konzultace a doporučení při psaní mé diplomové práce.

Analýza a srovnání stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou stylu řízení a vedení vedoucích pracovníků ve vybraném podniku XY. Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. Teoretická část zahrnuje odborné výrazy, které se týkají vedení a řízení. Teoretické koncepty a přístupy k vedení a řízení následně slouží jako rámec pro interpretaci výsledků v analytické části diplomové práce.

V analytické části jsou analyzována a srovnávána data o stylu řízení vedoucích pracovníků, která byla získána pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo provedeno v podniku XY a týká se zaměření vedoucího pracovníka na splnění úkolu a výkon a zaměření vedoucího pracovníka na lidi. Výsledky jsou zaznamenány do manažerské mřížky, která hodnotí používaný styl řízení ve vybraném podniku XY. Následně jsou vyhodnoceny a určeny styly řízení vedoucích pracovníků na jednotlivých stupních řízení v závislosti na zastávané pozici v podniku.

Klíčová slova: Styl řízení, vedení lidí, rozhodování, orientace na úkol, orientace na lidi, řídicí pracovník, výkonný pracovník, dotazník, autokratický, sousedský, byrokratický, demokratický.

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

Abstract

The diploma thesis deals with the analysis of the style of management and leadership of executives in the selected company XY. The work is divided into a theoretical and an analytical part. The theoretical part includes technical terms related to leadership and management. Theoretical concepts and approaches to leadership and management subsequently serve as a framework for interpreting the results in the analytical part of the thesis.

In the analytical part, the data on the management style of executives, which was obtained using a questionnaire survey, is analyzed and compared. The questionnaire survey was carried out in company XY and concerns the manager's focus on task and performance and the manager's focus on people. The results are recorded in the management grid, which evaluates the used management style in the selected company XY. Subsequently, management styles of managers at individual levels of management are evaluated and determined, depending on the position held.

Keywords: Management style, people management, decision making, task orientation, people orientation, manager, executive, questionnaire, autocratic, neighborly, bureaucratic, democratic.

Obsah

Úvod	10
Cíl práce	11
Teoretická východiska	12
1.1 Řízení a vedení.....	12
1.2 Řízení lidí z hlediska manažerů	12
1.2.1 Dovednosti a schopnosti řídicího pracovníka:.....	13
1.2.2 Vedení	14
1.2.3 Základní styly rozhodování a vedení	
1.2.4 Efektivní styl vedení	19
1.2.5 GRID	21
1.3 Nové vedení, rozdíl mezi transakčním a transformačním vedením.....	23
1.4 Rozdíl mezi transakčním manažerem a transformačním vůdcem	24
1.4.1 Typy lídrů	25
1.5 Tajemství úspěšného vedení lidí	26
1.5.1 Tajemství č.1 – Využívej každé příležitosti	26
1.5.2 Tajemství č. 2 – Vložte do úspěšného vedení srdce	27
1.5.3 Tajemství č. 3 – Buďte připraveni kdykoliv odejít.....	27
1.5.4 Tajemství č.4 – Jděte si za svým, i když je to risk.....	27
1.5.5 Tajemství č.5 – Usměrněte své odpůrce.....	27
1.5.6 Tajemství č.6 – Važte si mezilidských vztahů.....	28
1.6 Kodex lídrů	29
1.7 Vedení lidí v praxi.....	33
1.8 Vedení lidí a koučování v praxi	36
1.9 Manažerská mřížka	37
Metodika	38
Charakteristika podniku	42
1.10 Řídící struktura podniku	43
1.11 Řídící struktura podniku	43
Výsledky dotazníkového šetření	44
1.12 Zaznamenaná hodnoty (SV) – osa Y.....	56
1.13 Zaznamenané hodnoty (SL) – osa X.....	57
1.14 Manažerská mřížka	58
1.15 Zjištění stylu řízení vedoucích pracovníků dle zastávaného stupně řízení.....	59
1.15.1 Člen představenstva	59
1.16 Zaznamenané hodnoty (SV) – osa Y pro stupeň řízení- Člen představenstva ..	59

1.17	Zaznamenané hodnoty (SL) – osa X pro stupeň řízení- Člen představenstva..	60
1.18	Manažerská mřížka pro zastávaný řízení stupeň (Člen představenstva)	61
1.18.1	Vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)	
1.19	Zaznamenané hodnoty (SV) – osa Y pro stupeň řízení- Vyšší řídicí stupeň....	62
1.20	Zaznamenané hodnoty (SL) – osa X pro stupeň řízení- Vyšší řídicí stupeň	63
	Manažerská mřížka pro zastávaný stupeň řízení (Vyšší řídicí stupeň).....	64
1.20.1	Střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)	65
1.21	Zaznamenané hodnoty (SV) – osa Y pro stupeň řízení- Střední stupeň řízení.	65
1.22	Zaznamenané hodnoty (SL) – osa X pro stupeň řízení- Střední stupeň řízení .	66
1.23	Manažerská mřížka pro zastávaný řízení stupeň (Střední stupeň řízení)	67
	Výsledky.....	68
	Závěr.....	70
	Zdroje	71
1.24	Knižní publikace	71
1.25	Internetové zdroje.....	72
	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	74
	Přílohy.....	76
1.26	Dotazník Styl řízení.....	76

Úvod

Efektivní řízení a vedení pracovníků jsou klíčovými faktory pro úspěch každé organizace. Styl, jakým vedoucí pracovníci řídí své týmy a jakým je vedení podniku organizováno, má zásadní dopad na výkonnost, motivaci a spokojenost zaměstnanců, a tím i na celkovou konkurenceschopnost firmy. Diplomová práce se zabývá analýzou a srovnáním stylů vedení a řízení vedoucích pracovníků ve vybraném podniku.

Cílem této práce je poskytnout hlubší vhled do vedení a řízení v rámci vybrané organizace. Pro dosažení těchto cílů je práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. Nejprve se práce zabývá teoretickou částí, která se týká různých aspektů vedení a řízení. Tím si přiblížíme teoretické koncepty a různé přístupy k vedení a řízení, což nám poskytne rámec pro interpretaci výsledků praktické části diplomové práce.

V praktické části je využito dotazníkové šetření k získání dat o stylech vedení a řízení vedoucích pracovníků. Tato data jsou následně analyzována a srovnávána. Poté je vyhodnocen užívaný styl vedení ve vybraném podniku. Sledováno bylo zaměření vedoucího pracovníka na úkol a zaměření na lidi. Výsledky jsou zaznamenány do manažerské mřížky, která vyhodnocuje užívaný styl vedení ve vybraném podniku XY. Následně jsou zjištěny užívané styly řízení na jednotlivých stupních řízení vedoucích pracovníků dle zastávané funkce.

Výsledky této práce mohou sloužit jako podklad pro další diskuse a rozhodování v rámci vedení organizace a mohou přispět k optimalizaci strategií řízení a vedení zaměstnanců ve vybraném podniku. Důležité je zdůraznit, že úspěch firmy není pouze o finančních výsledcích, ale také o kvalitě vztahů a interakcí mezi vedoucími a jejich týmy. Závěr práce obsahuje doporučení firmě, co by měla zlepšit, aby uplatňovaný styl vedoucích pracovníků byl efektivní.

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění a vyhodnocení stylu řízení vedoucích pracovníků ve vybraném podniku. Dílčím cílem je vytvoření dotazníkové šetření a vyhodnocení odpovědí ke zjištění uplatňovaného stylu řízení na jednotlivých stupních řízení, který vedoucí pracovníci zastávají. Dále se práce snaží poskytnout doporučení pro zlepšení efektivity řízení a manažerských postupů na základě zjištěných výsledků analýzy.

Teoretická východiska

1.1 Řízení a vedení

Řízení a vedení jsou dva odlišné termíny, které se často překrývají. Manažeři i lídři jsou typy vedoucích pracovníků v podniku a oba své podřízené motivují a vedou k práci, naplňují vize a cíle společnosti, a jdou příkladem svým podřízeným. (indeed, 2024)

Manažeři jsou spíše zaměřeni na to, aby splnili denní cíle, a lídři hledají příležitosti a využívají své představitvosti k hledání a nastavování tvůrčího procesu týmu. Manažeři se s mnohem větší pravděpodobností zaměří na zajištění toho, aby každodenní podnikání společnosti bylo dokončeno. (hrdqstore, 2024) Jejich další vlastností je také vést lidi a řídit svá oddělení.

Níže je zobrazena tabulka, která odlišuje vlastnosti řídicího a vedoucího pracovníka.

Tabulka 1 Vlastnosti řídicího a vedoucího pracovníka

Řízení	Vedení
Soustředění se na věci	Soustředění se na lidi
Držet se plánu	Vytváření vizí
Zaměřování se na přítomnost	Směřovat cíle do budoucnosti
Kontrola	Zmocňování
Řídit změny	Rozvoj změn
Využívat autority	Využívání vlivu

Zdroj: (runn.io, 2023)

1.2 Řízení lidí z hlediska manažerů

Manažeři zajišťují, aby podřízení udělali vše, co je třeba udělat. Motivovali zaměstnance, férově jednat s lidmi, prokazovat vůdčí schopnosti, zajistili, aby každý člen z týmu pochopil, co se od něho očekává, účinně řešit problémy a zajisti složení týmu takové, aby lidé s určitými vlastnostmi a dovednostmi obsazovali správnou pozici. Pro mnohé manažery představuje řízení lidí vysokou výzvu. Pokud manažer nechá své podřízené, aby si sami stanovili normy práce a zamyslet se nad svými silnými a slabými stránkami a následně s nimi diskutuje, dochází ke vzájemné spokojenosti mezi podřízenými a manažerem.

(Binker, 2017) Manažer má nadále být schopen rozvíjet lidi, řídit lidi a jejich výkon, zvládat práci v kolektivu, mít schopnost budovat vztahy s lidmi a najít rovnováhu mezi zaměřením na výkon a zaměřením na vztahy s lidmi. (Tomkinová, 2003)

Obrázek 1 Manažerské vlastnosti



Zdroj: (manažerské funkce, 2024)

Manažeři dosahují výsledků prostřednictvím svých podřízených, chovají se k lidem férově a respektuje, mají vůdčí schopnosti, zvyšují zájem a angažovanost podřízených a motivují je.

1.2.1 Dovednosti a schopnosti řídicího pracovníka:

Řídicí pracovník musí mít schopnost získat si přirozenou autoritu. Někdo ji má vrozenou, někdo si ji postupně musí osvojit. Na její získání je potřeba mít určité znalosti, umět si v daných situacích poradit, být přátelský, ale zároveň si udržet přirozenou autoritu, umět pochválit, ale zároveň být schopen kritizovat. Další úlohou řídicího pracovníka je plnit sliby, a proto by dopředu nikdy neměl slibovat něco, o čem neví, zda je v jeho schopnostech. Dobrý ředitel nadále musí být spravedlivý, nebýt alibista, čímž by mohl ztratit autoritu, musí se

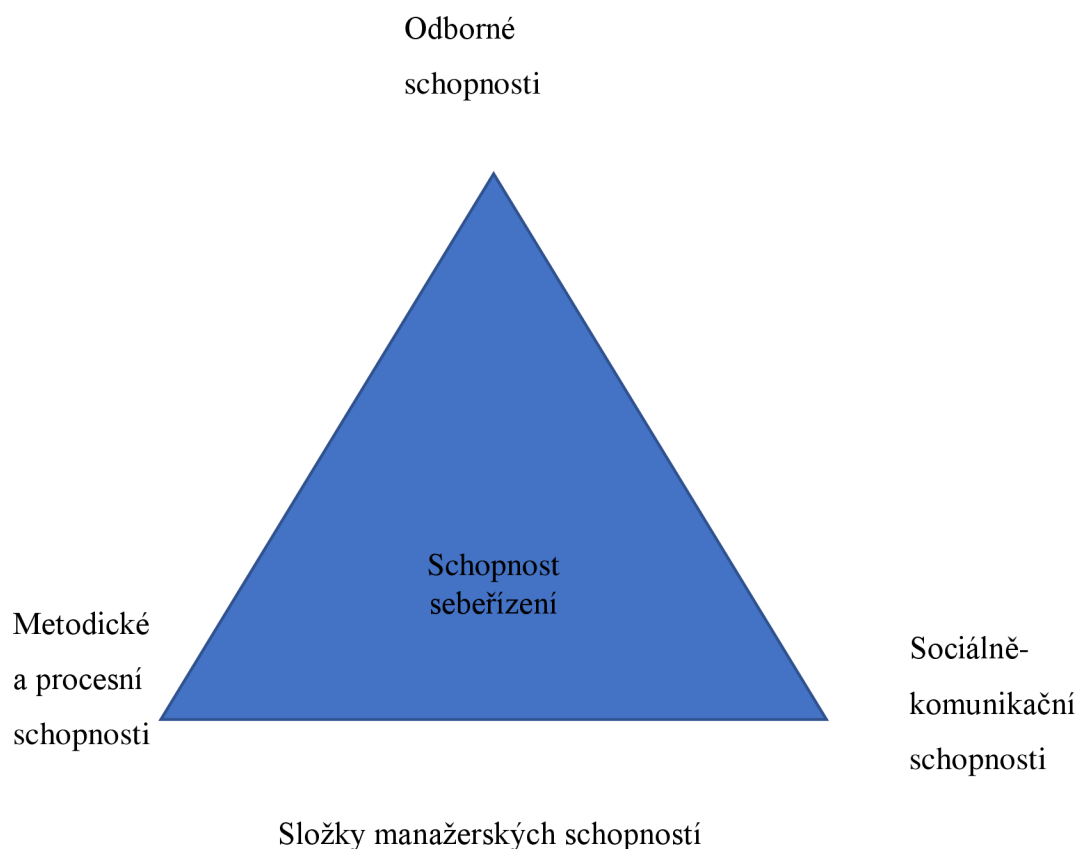
umět rozhodnout za každé situace, tak, aby chybovost v rozhodování byla co nejmenší, a když už, tak aby se týkala těch méně podstatných věcí. Za každé situace si musí zachovat svou tvář, musí být schopen respektovat důstojnost s kýmkoliv, s kým zrovna jedná. Neměl by si na svých podřízených takzvaně „léčit své mindráky“, mohlo by se pak stát, že přijde o kvalitního člena svého týmu. Každý kvalitní šéf dělá vše pro to, aby vyšel svým zaměstnancům vstříc. V tomto kroku je ale důležité zachovat si vztah podřízený – nadřízený. Jedná se spíše o příklady, kdy šéf vyjde svým podřízeným vstříc, když chtějí například odejít z práce dříve, když jsou děti nemocné a potřebují s nimi zůstat doma atd... Dobrý šéf nepodléhá stereotypům, vždy si pamatuje svá rozhodnutí, mlže dojít k potížím a nepokojům, pokud svá rozhodnutí mění rychleji než je schopen si je zapamatovat. Jeho důležitou vlastností je umět přiznat vlastní chybu a umět reagovat na změny situace. Měl by mít přehled o svých zaměstnancích, být schopen je motivovat a kontrolovat. Je dobré v rámci dobrých pracovních vztahů udržovat kontakt i s těmi nejnižší postavenými podřízenými. (Halík, 2008)

1.2.2 Vedení

Jedná se o proces, aby firmy mohly vytvářet zisk, dosahovat určitých výsledků. Vedení se neřídí pouze plněním úkolů, ale zabývá se taky požadavky a potřebami zaměstnanců. Tento proces nadále slouží k tomu, aby přiměl zaměstnance pracující v organizaci k plnění úkolů, udržování mezilidských vztahů, kde je požadována slušnost a otevřenost. (Neuberger, 2021). Mnoho autorů si stojí za názorem, že vedení je hlavní činností manažerů, z toho důvodu, že lidé jsou považováni za největší kapitál úspěšných a větších firem. (Vodáček, Vodáčková, 2006). Existuje okolo 400 definic vedení a přesto je velmi složité tento pojem přesně definovat. (Cejthamr, Dědina, 2010) V odborné literatuře setkáme s mnohá výrazy, co se pojmu vedení týče. Např: klasifikace stylů vedení, jako jsou: konzultativní, participativní, nebo autoritativní styl vedení. (Likert, 1967) Ke správnému vedení lidí nestačí mít jen pouhé vysoké IQ. (Goleman, 2024)

Schopnosti, které by měl mít každý vedoucí pracovník:

Obrázek 2 Schopnosti vedoucího pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování

1) Odborné schopnosti

Vedoucím pracovníkem obvykle bývá člověk, který nějakým způsobem vyniká ve svém oboru. U vedoucích pracovníků se tedy odborné schopnosti předpokládají. Úkoly pro vedoucí pracovníky jsou rozsáhlejší a komplexnější, pokud jsou v hierarchii výše. Je potřeba zaměřit se na výsledky, které jsou dosažitelné pomocí dalších manažerských schopností.

2) Metodické a procesní schopnosti

Hlavním bodem této schopnosti je nasměrování činností k určitému cíli, ke kterému jsou potřeba techniky jako je, plánování, řízení a organizace. Je třeba určit dílčí cíle, kterými dosáhneme hlavního cíle, který je organizací a vedoucím pracovníkem stanoven. Vedení se v tomto případě odvíjí dle úkolů.

3) Sociálně komunikační schopnosti

Uskutečňování cílů zde závisí na jednotlivých pracovnících. Vedoucí v tomto případě musí použít soft skills, které zahrnují empatii, komunikaci atd, aby zvládl pracovníky nasměrovat stejným směrem a dosáhnout tak cíle. V tomto bodě jsou uplatňovány techniky, které se zaměřují na lidi a úkoly.

4) Schopnosti integrace

V tomto případě je důležité spojení se s ostatními pracovníky, jako jsou technici, odborníci na marketing nebo například produktoví manažeři. Protože dodání produktu na trh nedokáže vedoucí pracovník v žádném případě sám. Uplatňuje zde strategie win-win, kdy vedoucí pracovník eliminuje konflikty, integruje různé přístupy, vede a jedná tak, aby si získal obě dvě strany. To znamená, že vedoucí vytváří spojení mezi rozdílnými způsoby práce, které jsou členěny do jednotlivých částí.

5) Schopnost sebeřízení

Vedoucí je odpovědný za manažerskou i odbornou stránku, snaží se situace řešit, ovládá metody organizace své práce a timemanagementu. (Digeler, 2009)

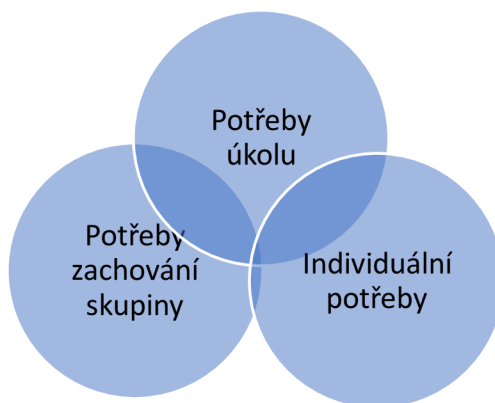
Vedení lidí zahrnuje nasměrování a motivaci lidí, snahu zapojit je do procesu. Jedná se o proces, kde je zapotřebí stanovit si danou vizi budoucnosti, která bude zřetelně vysvětlena, bude pracovníky motivovat a zároveň je směřovat. Cílem lídrů je nasměrovat všechny členy týmu stejným směrem, kterým chtějí směřovat oni. Manažer zajišťuje, aby podřízení dosahovali nejlepších výsledků, a snaží se jim udávat směr. Základní úlohy lídrů:

- 1) Definovat úkol – co se od týmu očekává
- 2) Splnit úkol – manažeři musí zajistit, aby bylo dosaženo cíle
- 3) Udržování efektivních pracovních vztahů – vztahy v rámci jednoho týmu jsou efektivní, pokud přispívají k dosažení cíle. (Armstrong, 2013)

Pokud jsou na lídry kladeny nároky, lze je rozdělit do 3 okruhů a to na:

- 1) Potřeby plnění úkolu
- 2) Individuální potřeby
- 3) Potřeby zajištění chodu týmu (Adair, 1994)

Obrázek 3 Schéma činnosti lídrů



Zdroj: Vlastní zpracování

Poukazuje na plnění úkolů, budování týmu a potřeby jednotlivců, Všechny tyto činnosti jsou vzájemně propojeny. Tudiž pokud se lídr soustředí pouze na úkol, může tak zanedbat potřebu zajištění chodu týmu či potřebu plnění úkolů. Proto je třeba se snažit zachovávat všechny tyto potřeby v rovnováze.

1.2.3 Základní styly rozhodování a vedení

O různých stylech vedení se diskutuje již od 50. let 20. století. (grin, 2023) Aby celá organizace efektivně fungovala, záleží také na tom, jaký styl vedení vedoucí pracovník využívá. Manažer by měl být schopen pochopit vlastní styl vedení, aby se dokázal přizpůsobovat jednotlivým situacím. (Businessballs, 2021)

1) Autokratické vedení

Jedná se o styl, kde dominuje jediná osoba bez ohledu na názory ostatních a současně hodnotí, řídí a ovlivňuje činnost skupiny. Rozlišují se dva typy autokratického stylu a to plně autokratický styl a částečně autokratický styl. Plně autokratický styl autokratického rozhodování spočívá v tom, že šéf je sám ochoten splnit úkol v rámci jeho sil i prostředků. Je ochoten si sehnat potřebné podklady a informace, které nadále vyhodnocuje a zpracovává, svá rozhodnutí s nikým nekonzultuje. Naopak částečně autokratický styl autokratického rozhodování spočívá v tom, že šéf se účastní získávání potřebné informace tím, že zadá úkol svým podřízeným. Na základě získaných informací provádí jejich sumarizaci a poté rozhoduje, které použije.

2) Konzultační vedení

Jedná se o jakousi formu poradenství. Zahrnuje první a druhou alternativu konzultačního vedení. V první alternativě se vybírají pracovníci dle daných profesí a samostatně řeší uložený úkol. Každý vybraný pracovník nese určitou odpovědnost a každý z nich musí předložit alespoň 1 řešení daného úkolu. V rámci druhé alternativy se na úkolu podílí celá skupina, která společně předkládá alternativy řešení.

3) Týmové vedení

Tým je složen z odborníků, kteří již dokáží řešit složitější úkoly. V čele týmu je koordinátor respektovaný týmem, který sestavuje tým, mění a doplňuje jeho členy, tlumočí požadavky a potřeby týmu, zodpovídá za splnění termínu, je prostředníkem mezi vedením firmy a týmem, zajišťuje pro tým optimální pracovní podmínky, koordinuje jeho činnost, ale žádným způsobem nezasahuje do rozhodnutí. Konečným předpokládaným řešením je to, na kterém se shodne celý tým.

4) Rozhodování na miskách vah

Při řešení úkolu se zvažují všechna pro a proti, Nerozhoduje se podle počtu pro a proti ale podle jejich vážnosti. Každé rozhodnutí má určitou míru rizika. Proto se říká, že šéf, který se bojí rizika, nikdy nebude dobrým šéfem.

Dalšími styly vedení jsou například: byrokratický styl, sousedský a demokratický. Přičemž sousedský styl se zabývá tím, že směřuje k lidem, klade důraz na vytváření mezilidských vztahů, jeho hlavním cílem není zisk. (halek.info, 2023) Dalším stylem je demokratický, kde si vedoucí nechá rád sdělit názory ostatních, ale jeho slovo je konečné (Publi.cz, 2023) Posledním je byrokratický styl. Lídři zdůrazňují oddělení pracovních rolí od osobních vztahů, aby zajistili, že tým bude schopen plnit své cíle bez zbytečných komplikací. Byrokratický přístup k řízení klade důraz na jasně definované povinnosti v rámci hierarchie, kde každý zaměstnanec má přesně stanovené úkoly, které mají vést k efektivnímu fungování. Tento styl nevyžaduje spolupráci a kreativitu, které by mohly brzdit pracovní postup, ale spoléhá se na strukturovaný a metodický přístup k práci. (7 stylů vedení jako základ pro úspěšný tým, 2024)

1.2.4 Efektivní styl vedení

Hlavní vliv na efektivnost a výkon práce má způsob vedení, který uplatňují manažeři ve firmách. Proto se vrcholové vedení zajímá o to, jak jednotliví vedoucí jednají a jak by mohli zvýšit jejich výkonnost.

Úspěšného vedoucího můžeme rozeznat hned podle několika rysů, tzv. teorie rysů/teorie osobnosti. Každý člověk se od sebe liší zájmy, vlastnostmi či schopnostmi a proto tyto individuální stránky nazýváme rysy osobnosti. Do řady rysů, která charakterizuje dobrého vedoucího, patří tyto rysy:

- **Schopnosti**

U tohoto rysu se očekává vykonaná činnost. V tomto případě se nejedná o schopnosti například potřebné k řízení auta, ale jde o schopnosti rozumové (inteligenci). Rozumové schopnosti se dají rozdělit do 3 skupin.

- 1) Operativní myšlení
- 2) Pružnost myšlení
- 3) Koncepční (strategické) myšlení

- **Vlastnosti osobnosti**

Tento rys charakterizuje způsob chování člověka. Člověk totiž jedná obdobně v určité situaci, a pokud člověka dobře známe, pak dokážeme odhadnout, jak v dané situaci zareaguje. Mezi vlastnosti osobnosti, kterými se vyznačuje úspěšný vedoucí, patří asertivita, empatie, komunikativnost, vyrovnanost a klid, schopnost ovlivňovat ostatní, připravenost reagovat na změny.

- **Postoje**

Rys „postoje“ vystihují vztah člověka k jiným lidem, skutečnostem a předmětům. Opět z hlediska úspěšného vedoucího sem lze zahrnout orientace na tým, zákazníka, výsledek a výkon práce, morální hodnoty, oddanost, čestnost.

- **Znalosti a dovednosti**

- 1) **Znalosti** jsou teoretické informace, které lze získat při studiu. Z pohledu manažerů jsou potřebné odborné znalosti, kam patří například účetnictví, stavebnictví a znalosti managementu, kam se řadí obecné znalosti řízení.
- 2) **Dovednosti** neboli praktické návyky získáváme praxí a výcvikem. Z hlediska manažerů se jedná o práci s počítačem, komunikace v cizím jazyce, vyjednávání a komunikační dovednosti, motivování, vedení, delegování, organizace práce a času.
(Bělohlávek, 2000)

1.2.5 GRID

Neboli zvláštní způsob chování vedoucího, který je úspěšný. Problémy u vedoucích nastávají spíše při určitém způsobu jednání či stylu řízení než aby vyplývaly z rysů osobnosti. Pokud chceme rozlišit styl řízení, posuzujeme ho podle 2 kritérií, kterými jsou:

- orientace na úkol** – Cílem tohoto kritéria je vydat ze sebe veškeré úsilí a splnit uložené úkoly a dosáhnout tak co nejvyššího pracovního výkonu.

- orientace na lidi** – Cílem tohoto kritéria je uspokojení potřeb pracovníků a udržení přátelské atmosféry na pracovišti. (Bělohlávek, 2000)

Systém GRID obsahuje dvě osy, kde jedna je zaměřena na lidi a druhá na úkol. Do tohoto schématu je vloženo několik souřadnic označujících styly řízení.

(Mountnová, Blake, 1967)

Obrázek 4 GRID

Vedoucí spolku zahrádkářů							Týmový vedoucí	
1,9								9,9
1,1								9,1
Volný průběh							Plantážník	

Zdroj: Vlastní zpracování

1) 1,9 – Vedoucí spolku zahrádkářů

Starostlivě se věnuje potřebám lidí, aby byly uspokojeny vztahy, což pak vede k přátelské atmosféře a výkonnému pracovnímu tempu. Je věnována pozornost na vytváření dobrých vztahů mezi kolegy a podřízenými.

2) 9,9 – Týmový vedoucí

Cílem je dosahování výsledků tím, že zaujme lidi. Vzájemné sdílení vede k pocitům důvěry mezi kolegy a lepší spolupráci. Cílem tohoto typu je dosažení cíle, týmový přístup, společné řešení problému.

3) 1,1 – Volný průběh

Tato souřadnice vyjadřuje pouze snahu vedoucího udržet se na dané pozici. Nestará se o potřeby podřízených a k výkonu práce ze sebe vydává pouze minimální úsilí.

4) 9,1 – Plantážník

Vedoucí věnuje pouze minimální pozornost problémům zaměstnanců a soustředí se pouze na plnění úkolu a nejlepších pracovních výsledků. Vedoucího v tomto případě je takzvaný diktátor, který svým podřízeným diktuje, co mají dělat a jakým způsobem a potlačuje jakýkoliv odpor z jejich strany.

5) 5,5 – Kompromisník

Vedoucí klade důraz na balanc mezi potřebou splnit úkol a potřebou udržet morálku lidí.

6) 9+9 – Paternalista

Poukazuje na kombinaci zájmu o lidi a orientací na úkol. Není zde uplatňován přístup ke svým podřízeným jako ke svým kolegům, očekává od svých podřízených loajalitu a to, že se mu přizpůsobí za každé situace.

7) Oportunist

Vedoucí chce dosáhnout lepšího platu, povýšení, jakýchkoliv výhod, využívá styl vedení, který je žádaný v každé organizaci. (Bělohlávek, 2000)

1.3 Nové vedení, rozdíl mezi transakčním a transformačním vedením

Dřívě byla opomíjena citová stránka mezi vedoucími podřízenými a přitom vedoucí mnohdy ovlivňují na pracovišti právě jejich emocionalitu. Díky tomu pak dochází k transformaci firmy i okolí. Takový typ vedoucího se nazývá vedoucí transformační. Naopak transakční vedoucí klade důraz na motivační prostředky, kterými jsou odměňování a postihování podřízených.

1) Transakční vedení

Spočívá v takzvaném obchodu mezi vedoucím a pracovníkem. Může mít formu řízení výjimkou či podmíněné odměny. V prvním případě – řízení výjimkou reaguje na nežádoucí stav. To znamená, že pokud se pracovníci odchyľují od požadované normy, nezvládají na ně kladené požadavky, dopouští se přestupků proti pravidlům firmy, následuje postih vedoucím. V případě druhém tedy podmíněné odměny se snaží vedoucí pracovníky motivovat. Motivací můžou být různé výhody. Výhody mohou být finančního typu, předmětného, jako například pracovní počítač, či auto, povýšení.

2) Transformační vedení

Vedoucí tohoto typu se opírá o emocionální představu budoucího stavu firmy, tzv. vize. Touto vizí přesvědčuje pracovníky, aby ji následovali. K vedení lidí využívá prostředků, kterými jsou: osobní úcta, citové povzbuzení, charisma, stimulace myšlení.

a) Charisma dává vedoucímu úctu, lásku, je uznáván, obdivován a lidé mu důvěřují.

Charismatictí vedoucí jdou svým podřízeným příkladem a ti se jim snaží přiblížit a následovat je, protože mluví s nadšením o budoucích pracovních úkolech, maximálně dosahuje cílů, nemyslí pouze na sebe a svůj osobní prospěch, nenechá se nikým a ničím odradit, přiznává nebezpečí a překážky při plnění úkolu a bojuje s nimi.

b) Citové povzbuzení

V tomto případě využívá vedoucí emocionálních prostředků, jako je náročnost úkolu, jak podřízeným věří, tím, že jsou schopni úkol splnit. Podřízené povzbuzuje, stimuluje v týmu nadšení a vzbuzuje v nich schopnost úkol na maximum splnit.

8) Osobní úcta

Tento typ vedoucího vede se svými podřízenými spíše přátelský vztah, jedná s nimi neformálním a přesto důvěrným způsobem, zachází s nimi jako se sobě rovnými, věnuje každému z nich pozornost, zabývá se každým svým podřízeným individuálně a chválí ho za dobře odvedenou práci. Povzbuzuje je, dodává jim sebedůvěru a s ohledem na jejich schopnosti jim přiděluje úkoly.

d) Stimulační myšlení

Vedoucí si představuje budoucí stav a přenáší ho na ostatní zaměstnance. Toto je důležité zejména, pokud se jedná o nový a složitý úkol.

1.4 Rozdíl mezi transakčním manažerem a transformačním vůdcem

Jedná se o srovnání klasického transakčního manažera s novým transformačním vůdcem. Transakční manažer se zabývá efektivním fungování firmy a naopak transformační vůdce se snaží o změny, čímž se jeví jako úspěšnější vedoucí.

Obrázek 5 Transakční manažer a vůdce

Transakční manažer	Transformativní vůdce
Snaha o okamžité výsledky práce	Náhled do budoucna, formulace budoucí vize, stanovení jasných cílů, snaží se dosáhnout budoucího úspěchu, důraz na budoucnost
Rozdělování práce, určitý postup práce, stanovena organizační struktura	Delegování pravomocí na podřízené
Hledání efektivního řešení problémů	Učí lidi, jak se efektivně vyrovnat s problémy a řešit je
Snaha o zachování a inovaci stávající situace	Hledání lepšího systému než je současný systém nastavený
Plánování, organizace, řízení	Důraz na rozvíjení a koučování lidí
Zachování organizační kultury	Stanovení nových hodnot v organizační kultuře
Prosazování se pomocí svých pravomocí	Je vzorem podřízených, ovlivňuje je a přesvědčuje
Využívání manažerských dovedností k vedení lidí, řízení času prioritou, organizace práce, zachování systematičnosti	Využívá své charisma a osobnost, která je ostatními uznávána

Zdroj: Vlastní zpracování

1.4.1 Typy lídrů

K pochopení toho, jak proces vedení funguje, je třeba představit jednotlivé typy vůdců, kteří uplatňují. Rozlišují se 5 typů lídrů a to: transformativní, transakční, charismatičtí, vizionářští, autentičtí.

1) Charismatičtí spoléhají pouze na svou osobnost a snaží pomocí svých schopností se o to, aby je s jejich pomocí ostatní následovali a své následovníky inspirovali.

2) Vizionářští mají v hlavě jasnou vizi skvělé budoucnosti, své následovníky inspirují tím, že jim jejich vizi vštěpují.

3) Transformativní lídři mají silnou vůdčí osobnost a tím pádem jsou schopni měnit chování stoupenců k dosažení vytyčených cílů. Následovníci transformativních lídrů pociťují úctu, loajalitu, obdiv, důvěru a jsou ochotní více pracovat. (Armstrong, 2013) transformativní vůdci by měli vytvořit náročnou a lákavou vizi, kterou postupně rozvíjejí a specifikují, propojují ji s další strategií, aby jí dosáhli, a postupně ji naplňují dle plánovaných kroků. (Yukl, 1999)

4) Transakční lídři jsou schopni pro výsledky vyměnit i finanční odměnu, jistotu i práci. Jejich hlavním cílem je dosahování výsledků, pomocí zavedených struktur a procesů řídí tým, plánují, organizují, řeší problémy a obvykle vykazují některé transformační charakteristiky.

5) Autentičtí lídři jednájí podle svých osobních hodnot. Snaží se získávat důvěru a respekt podřízených. Pomocí svých schopností postupně budují vztahy na pracovišti a vedou ostatní autentickým způsobem.

Dále existuje například typ lídrů „Laissez-Faire, kteří se vyhýbají odpovědnosti, neradi rozhodují, nejsou komunikativní a postrádají jakýkoliv druh vedení. (Bass, Avolio, 1994)

1.5 Tajemství úspěšného vedení lidí

1.5.1 Tajemství č.1 – Využívej každé příležitosti

Bylo prokázáno, že nejlepší lídři prokazují čtyři základní vlastnosti, kterými jsou pokora, empatie, zvědavost a neochvějnost. Pokud je lídr zvědavý, snaží se neustále objevovat nové věci, učit se novým věcem, roste, pokora u něj představuje to, že i samotný lídr dokáže uznat, že úkol není schopen zvládnout sám a jsou k tomu potřeba i jiní. Z pohledu empatie je u lídra důležité, aby byl schopen vcítit se do ostatních a neochvějnost u něj poukazuje na to, že je schopen čelit rizikům a znovu se vzchopit. Bylo prokázáno, že tyto čtyři vlastnosti vykazují pouze ti nejlepší lídři.

Měli bychom se ptát sami sebe, proč je důležité využívat příležitostí, které se nám nabízí. Je důležité určit si hlavní kroky k rozpoznání vhodné příležitosti, kterou bychom měli využít. Existuje 5 základních otázek, které je třeba si zodpovědět, pokud nějaké příležitosti chceme využít, a to o:

- 1) Proč já? Je třeba zvážit, zda je příležitost vhodná přímo pro mě a proč bych ji měla využít zrovna já. Prvním krokem je to, že pocítíme nějakou potřebu, kterou chceme uspokojit, a proto chceme příležitosti využít.
- 2) Kdo další? Je důležité vědět, nejen koho povedeme, ale i komu budeme podřízeni.
- 3) Co se povedlo a naopak nepovedlo?
- 4) Kam by se mohla ubírat?
- 5) Nakolik mě tato příležitost zaujala, abych ji mohla využít?

1.5.2 Tajemství č. 2 – Vložte do úspěšného vedení srdce

Jedním z klíčů, jak se naučit vést srdcem je porozumění zranitelnosti. Zranitelnost dodává odvahu investice do vztahů, kuráž riskovat a přizpůsobovat se změnám.

1.5.3 Tajemství č. 3 – Bud'te připravení kdykoliv odejít

Jedním důvodem k odchodu může být to, že jsme udělali vše, co jsme chtěli, ale něco nám brání vydat ze sebe více, či máme určité morální zásady, které brání přizpůsobit se zvykům organizace. Existují dva základní faktory, které představují hlavní důvod k odchodu. Jsou jimi peníze a moc.

Existuje několik důvodů, jak poznat, kdy je dobré odejít:

1) Vnější vlivy

Jedná se na příklad o personální změnu, změna nadřízeného.

2) Organizační zemětřesení

Může nastat finanční krize.

3) V rozporu se zásadami

Člověk, který se raději ozve, než aby mlčel a příliš vyjadřuje své názory a nesoulad je blíže k odchodu než ti ostatní.

1.5.4 Tajemství č.4 – Jděte si za svým, i když je to risk

Podstatou tohoto pravidla je, že musíme být schopni přijmout rizika a nést odpovědnost za své činy a rozhodnutí. Chybou úspěšného vedení lidí je hledání viny u jiných a neschopnost přiznat chybu.

1.5.5 Tajemství č.5 – Usměrněte své odpůrce

Pokud rozpoznáme naše odpůrce a porozumíme jim, vede to k úspěchu. Je důležité projevit zájem o novou příležitost, přijímat jejich návrhy a otázky. Existuje řada lidí, kteří se z nějakého důvodu rozhodnou, že stojí proti vám. Můžeme se snažit sebevíce, ale nepohneme s nimi. Jsou to například lidé, kteří šikanují, fanatici, manipulativní osoby, profesně zabeďněné osoby.

a) **lidé manipulativní** – přijměte ostatní, aby dělali to, co chcete vy (get people to do what

you want), Pokud máte schopnost vyvolat v někom strach, ovlivníte jeho chování a dokážete s člověkem manipulovat. Naopak jaké máte možnost manipulovat s člověkem, který chce dosáhnout vzestupu, a vy se mu v tom snažíte nějakým způsobem pomoci.

b) Lidé profesně zbednění - překrucují vše, co jim říkáme, působí zmateně

c) Lidé, kteří šikanují – Jedná se o negativní chování na citovou či fyzickou stránku druhých, šikanátor má pocit, že má moc na šikanovaným. Jedná se spíše o dlouhodobý proces.

d) Fanatici- jsou většinou lidé emocionálně či verbálně agresivní a vyprovokuje už jen to, kdo a čím jste.

1.5.6 Tajemství č.6 – Važte si mezilidských vztahů

Je potřeba ale udržovat rovnováhu mezi citem a rozumem. Udržování mezilidských vztahů nevyžaduje pouze plánování, ale také péči. Sem patří také důstojné ukončení pracovního vztahu. To zahrnuje takzvanou Velkou čtyřku, která pomáhá vypořádat se s odchodem. Patří sem zvědavost, kam patří utvrzení se, že znám odpověď na všechny otázky, týkající se propuštění. Dalším bodem je pokora, kdy žádáme o zpětnou vazbu od lidí, kterým důvěřujeme. Jak na propuštění reagují ostatní. Třetím bodem je empatie, kdy se ptáme sami sebe, jak bychom v takové situaci reagovali my a jak chceme, aby ostatní jednali s námi. Posledním bodem je neochvějnost.

1.6 Kodex lídrů

1) Definice kodexu lídrů

Je nezbytné zmínit, že leadership je velice důležitý. Obtížnější je však nalézt odpověď na otázku, do lídra dělá úspěšným. Existují vlastnosti, které pomáhají rozpoznat dobrého lídra. Jsou jimi podněcování, inspirace, zaujmutí či opuštění. Leadership má za cíl pomoci lídrům stát se těmi nejlepšími lidry a zároveň je naučit pomáhat kolegům, kteří zkvalitňují leadership v rámci organizací.

Objevení kodexu lídrů: Umění leadershipu se postupně rozvíjelo, existuje však novodobější přehled p tom, jak porozumět principům vůdcovství v šesti bodech.

1) Fyzické rysy: Kdo je lídrem? Úspěšný lídr může mít jakékoliv fyzické a povahové rysy, nerozlišuje se na základě výšky, pohlaví, stisku ruky, dle mluvy či vrozených předpokladů.

2) Styl: Jak se chováte, jste-li lídrem? Existuje číselná řada, která určuje, zda se lídři zaměřují spíše na lidi nebo na úkoly.

3) Situace: Kdy a kde se zaměřujete na lidi, nebo na úkoly? Bylo prokázáno, že vůdcovský stylů závisí na porozumění konkrétní situaci.

4) Schopnosti: Co přesně lídři znají a dělají? K určení schopností lídrů existuje nespočet modelů, jsou například určovány tím, co lídři říkají a dělají, jak se přizpůsobují dané situaci atd..

5) Výsledky: Proč je leadership důležitý? Napomáhá dosahovat vytyčených výsledků, úspěšní jsou většinou vůdci, kteří dosahují výsledků týkajících se zákazníků, zaměstnanců, investorů a organizace.

6) Značka: Pro koho jste lídrem? Lídři zajišťují, aby obchodní značka byla v souladu s chováním zaměstnanců organizace.

Kodex lídrů: čas, soustředění a budoucnost: kodex lídrů se nadále uplatňuje ve dvou dimenzích, kterými jsou čas a pozornost. Úspěšný lídr by měl jednat a uvažovat jak v krátkodobém tak v dlouhodobém horizontu co se týče pozornosti, úspěšný lídr by měl mít schopnost odhadnout, kdy je třeba soustředit se na strukturování organizace a její kapacity a kdy je se zaměřit na jednotlivce a jejich schopnosti.

Zdě je znázorněno schéma, které obsahuje obě dvě dimenze, kterými jsou čas a pozornost a uprostřed je znázorněna osobní zdatnost, které je hlavní oporou pro obě dimenze.

Pravidlo 1) Utvářejte budoucnost

K formování budoucnosti je třeba být stratégem, mít jistou představu o tom, kam chceme směřovat a vytvořit zajímavou strategii, která zaujme a bude přitažlivější, než je přítomnost.

Během vytváření strategie je důležité neopomenout tyto body:

- Nedopustit, aby strategie byla pouze souhrnem přání
- Netvrdit, že projektování čísel do budoucnosti je veškerá strategie
- Nesnažit se následovat lídry v tom samém odvětví
- Nedopustit, aby předchozí úspěchy určovali výběr strategických rozhodnutí do budoucna
- Neomezovat se pouze na vylepšení, která vylučuje rizika
- Dávat si pozor na strategické pobízení

Pravidlo 2) Uvádějte myšlenky do praxe

V tomto pravidle je potřeba vykonávat a mít schopnost proměňovat to, co víme v konkrétní činy. Dobrý lídr se nebojí realizovat změny, je zodpovědný, buduje tým, řídí se pomocí rozhodovacího protokolu a zajišťuje, aby technika byla vyspělá. Schopnost uskutečňovat napomáhá proměnit touhy a vize do budoucnosti proměnit v reálnou přítomnost. Dalším bodem v tomto pravidle je realizovat změny. Díky zlepšování technologií, rozvíjení zákazníků, inovacím a modernizacím je třeba přizpůsobit se a realizovat jisté změny.

Pravidlo 3) Zapojte současné talenty

Existují základní pravidla, jak přilákat současné talenty a stát se tak talentovaným manažerem

- 1) Nejdůležitějším bodem je komunikace
- 2) Je potřeba stanovit si jasný směr a propojovat tak organizaci a jednotlivce
- 3) Je třeba dbát na neustálé rozvíjení dovedností podřízených a posilovat jejich schopnosti
- 4) Je třeba poskytovat lidem zdroje, aby zvládali nároky a požadavky, které se od nich vyžadují
- 5) Je třeba vytvořit pracovní prostředí, ve kterém se budete cítit dobře, bude zde pozitivní nálada
- 6) Je třeba se v práci bavit – lidé si často potřebují emocionálně odpočinout od práce, ulevit si od stresu a přijít na jiné myšlenky. Tomu přispívá zábava v práci, která zároveň posiluje morálku zaměstnanců. Zábava v práci závisí na charakteru jednotlivců, kultuře, kterou

jednotlivci vyznávají a prostředí. Existují jisté metody zábavy, které lze na pracovišti uplatnit.

1) Humor

Tato metoda opět závisí na jednotlivých charakterech lidí, o tom, jak k humoru přistupují a jestli dokáží i o vážných tématech hovořit s lehkým tónem. Takoví lidé často dokáží více. "

2) Oslavy

V každé firmě jsou lidé, kteří se takových akcí neradi účastní, hledají výmluvy, proč se nemohou dostavit, i když se jedná o svátky, Vánoce či narozeniny kolegů.

3) Akce

Které lídři mohou sponzorovat a vznést na pracoviště zábavu. Jedná se například o firemní akce, ať už kulturní, či komunitní nebo například firemní piknik.

4) Soutěže

Které pomáhají lidem zaměřit se na společný cíl a posilují tak jejich zaujetí.

5) Odměny a uznání.

Metody uznání formují chování zaměstnanců. (Adrian Gostick, Chester Elton).

6) Symboly – jedná se například o speciální uznání za výkon v práci.

7) Sebepodceňování

Někteří lídři přistupují k úkolům, které jim jsou zadány a povinností v jejich kompetenci s pokorou, protože si příliš nevěří. Přiznávají své nedostatky a dělí se o své úspěchy.

8) Fitcentra

Dobít energii a emocionálně si od práce odpočinout mohou zachránit také sportovní soutěže. Pečovat o fyzickou stránku zaměstnanců je také důležité, proto je třeba sponzorovat fitcentra, sponzorovat sportovní týmy, což jim pomáhá si práci užívat.

7) Pomoc se soukromými povinnostmi

Existují jisté společnosti, které se snaží pomáhat zaměstnancům, kteří pracují příliš hodin v rámci soukromých povinností. Sem patří například domácí práce jako například praní prádla, zajišťování vstupenek, rezervací atd...) Díky těmto možnostem se zaměstnanci mohou soustředit více na práci.

Lídři, kteří vnášejí tyto metody na pracoviště, se nesnaží zlehčovat vážná témata, která se práce týkají, ale pomáhají svým zaměstnancům a vytvářejí pracovní prostředí, ve kterém se budou cítit dobře a budou na svou práci více soustředěni.

Pravidlo 4) Budujte příští generaci

Pokud chceme budovat příští generaci, musíme zmapovat pracovní síly, vytvářet firemní a zaměstnaneckou značku, pomáhat lidem řídit svou kariéru, vyhledávat a rozvíjet talenty příští generace, podporovat vztahy a komunikaci. Pro budování příští generace je třeba být tvůrcem lidského kapitálu. Tvůrci lidského kapitálu investují do budoucí generace talentovaných jedinců. Úspěšní lídři usilují, aby ostatní byli úspěšnější.

Pravidlo 5) Investujte do sebe

V tomto pravidle je třeba držet se 7 základních bodů, kterými jsou:

- 1) Prokazuj chuť se učit
- 2) Zachovávej a dbát charakter a integritu
- 3) Pečuj o sebe
- 4) Udržuj svou energii
- 5) Praktikuj jasné myšlení
- 6) Odolávej stresu
- 7) Poznej sama sebe

Posledním pravidlem leadershipu je osobní zdatnost. Pokud vidíme do našeho vlastního vnitra, máme určité předpoklady pro vedení jiných lidí. (Ulrich, 2015)

1.7 Vedení lidí v praxi

1) Jak vybrat do týmu nejlepší pracovníky?

Je důležité zmínit, že vedoucí pracovníci nejsou hodnoceni pouze podle jejich výkonu, ale také podle výkonu, kteří odvádějí jejich podřízené. Z toho důvodu je důležité správně vybrat podřízené pracovníky. Schopnost vybrat dobře podřízené pracovníky patří mezi jednu z nejdůležitějších schopností vedoucího pracovníka. Výběr schopného pracovníka je jedno z důležitých investičních rozhodnutí, protože pokud je pohovor veden špatně, či následné rozhodnutí ze strany personalistů, může to pro podnik znamenat velké finanční ztráty. Nejen špatně vedený pohovor, ale také špatně vybraný pracovník nebo pracovník prodeje znamená pro podnik finanční ztráty. Nejběžnějším způsobem vybírání pracovníků je v dnešní době pohovor, který se využívá u výběru jak externích, tak interních zaměstnanců. Během pohovoru je nejdůležitější získat co nejvíce informací o uchazeči za krátkou dobu. Pohovor je potřeba řádně připravit. Během pohovoru je nutné zjistit, za co byl uchazeč sám zodpovědný, reprezentativnost uchazeče, je potřeba vnímat, zda mluví pravdu a je zapotřebí odhadnout jeho potenciál. Kdo může být šéfem? Pokud chceme odhadnout, zda podřízené dokáží zastávat roli vedoucího, existuje k tomu hned několik možností:

-zadat pracovníkovi projekt, který má vedoucí na starost a otestovat, jak by zvládl řídit své podřízené -otestovat, jak zvládne zaučit nové pracovníky

-zjistí průběžnými rozhovory, jak je motivován na funkci vedoucího

-zadat mu úkoly, které vyžadují větší zodpovědnost a volnost, co se týče rozhodování -nechat ho prezentovat vlastní cíle a návrhy

-umožnit mu hodnocení lidí, dle toho, jak se chovají v daných situacích. Je třeba zjistit skryté rezervy osoby, která se hlásí na dané místo, i když odhad jeho potenciálu vždy nebude zcela stoprocentní. Správný vedoucího tyto signály většinou pozná a dokáže je správně interpretovat.

Pravidlo č.1- Pracuj s požadovanými profily

V tomto pravidle je důležité zaměřit se na podstatné a uvědomit si, jaké jsou cíle na danou pozici, proč by se dané pracovní místo mělo vytvořit, jaké jsou na danou pozici podnikatelské cíle, a jaké hodnoty toto místo přinese. Pokud chceme na danou pozici vybrat správného pracovníka, je třeba zhodnotit, co po něm požadujeme a jaké jsou cíle. Proto je potřeba využít toto pravidlo aneb pracovat s požadovanými profily, To spočívá v tom, že hned ze začátku je třeba sepsat, co přesně se od dané pozice a uchazeče očekává. Nejdůležitějším bodem v tomto případě je tedy definování jasných cílů, které nadále slouží k dalším požadavkům. Na danou pozici a z toho pak také vychází konkrétní otázky během pohovoru. Dále je potřeba, aby splňoval požadavky, pomocí kterých bude schopen cílů dosáhnout. Dále je také potřeba zjistit, jeho vlastnosti, opět k tomu, aby mohl přispět k dosažení cílů a splnit po něm požadované úkoly.

Pravidlo č. 2- Klďte otázky, které jdou do hloubky

Je známo, že na standardní klasické otázky dostáváme standardní odpovědi a proto je potřeba prověřit uchazeče více do hloubky. Například otázky, abychom zjistili, jak dokáže v dané situaci rychle reagovat a odpovědět, co se týče otázek na danou pozici. Pokud například uchazeč na bývalé pozici řešil obdobné úkoly, lze se ho zeptat, na jeho zkušenosti a řešení úkolu. Jak s v dané situaci zachoval a co bylo výsledkem. Dále jsou důležité sebereflexní otázky, které se týkají například zvládnání stresu, vyrovnání se s vysokým pracovním zatížením, organizace práce a času,

Pravidlo č. 3- Ať se ukáže

Tím dosáhneme, když do pohovoru zařadíme cvičné úkoly, Pomocí cvičných úkolů je pak snadnější zjistit, jak je v dané situaci nepřipraven schopen úkol vyřešit, jak bude reagovat a jak prokáže dovednosti a schopnosti, které uvádí v životopise. Například pokud ve svém životopise uvádí, že získal certifikát, jestli opravdu jeho schopnosti a dovednosti odpovídají tomu, co je obsahem certifikátu. Dalším příkladem může být například prokázání dovedností a znalostí Excelu. Během pohovoru je také potřeba zajistit příjemnou a přátelskou atmosféru, aby se uchazeč cítil dobře a tím tak získat více informací. Je také potřeba, aby uchazeč poznal během

pohovoru také toho, kdo mu otázky klade, tedy potencialního nadřízeného. Protože rozhodnutí o budoucí spolupráci závisí také na něm. I zde se uplatňuje pravidlo prvního dojmu, kde si udělá dojem nejen tazající o uchazeči, ale také uchazeč o svém potencialním nadřízeným a o firmě. Kromě prvního dojmu hraje velkou roli také dojem poslední, objasnit si nezodpovězené otázky, možný nástup, představa o výši platu,

Jak dokázat, aby vás podřízení poslouchali?

Prvním faktorem je motivace zaměstnanců. Vedoucí nejen, že se snaží své podřízené motivovat k práci, ale zároveň se snaží, aby nebyli demotivováni, K tomu, jak je schopen vedoucí své pracovníky motivovat slouží například ankety, každoroční hodnocení, dotazníky atd..Pokud daná firma žádnou z výše uvedených metod nevyužívá, je možné například využít pravidelné rozhovory vedoucího se svými podřízenými. Vedoucí může zorganizovat schůzku, kde od svých podřízených požaduje zpětnou vazbu ohledně jeho manažerského jednání. Vedoucí by měl pouze vyslechnout své podřízené, nechat mluvit všechny pracovníky a poté se k jejich zpětné vazbě vyjádřit. Dalším bodem je nabídnout svým podřízeným obchod, jít společnou cestou. (Faerber, Towe, 2009)

Jak individuálně rozvíjet pracovníky?

Tento pojem vychází ze tří základních otázek, kterými jsou:

-Lidé se mohou změnit

-Lidé se chtějí změnit

-V lidech je něco, co lze dále rozvíjet (Faerber, Towe, 2009)

1.8 Vedení lidí a koučování v praxi

1) Koučování

Tento pojem vystihuje interakci mezi koučujícím a podřízenými, které se uplatňují v rámci pracovního procesu. Vedoucí, který koučuje, aby se dozvěděl více o sobě. Musí si uvědomit vlastní reakce a sebereflexi. „Jen ten, kdo řídí sám sebe, může vést ostatní.“ (Warren, Bennis, 2008)

Koučování nadále můžeme znát pod pojmem proces, který napomáhá vedoucímu zjistit, jak se může sám za sebe vypořádat s úkoly.

Existuje několik charakteristik, který tento pojem vystihují:

Tabulka 2 Charakteristika koučování

Charakteristika koučování
-Nástroj vedoucího, který pomáhá jeho osobnímu rozvoji a rozvoji pracovníků
-Rozvoj osobnosti jak v psychické zralosti, která zahrnuje odvahu, motivaci, odpovědnost za plnění úkolu, tak ve zralosti, která zahrnuje dovednost a schopnost řešit jednotlivé úkoly
-Cílem koučování je trvalé zlepšení pracovních výsledků, které vychází z plnění zadaných úkolů
-Jedná se o důvěrný proces mezi nadřízeným a podřízenými za účelem dosažení lepších výsledků podřízeného. Základním prvkem tohoto bodu je partnerský vztah mezi nadřízeným a podřízeným.
-Koučování je založeno na „požadovat a podporovat“
-Proces podpory, kterou využíváme při řešení problémů, kterou vedoucí využívá během rozvoje a podpory pracovníků
-Proces končící po dosažení společného cíle vedoucího a podřízeného, většinou se jedná o jejich vzájemnou spolupráci
-Proces vyžadující sociální kompetence, osobní kompetence, míru kompetence při plnění úkolů ze strany vedoucího
-Koučování udělá člověka člověkem, který se na věci podílí a uvědomuje si své možnosti ovlivnit situaci a vytváří důvěru ve své schopnosti
-Společný rozvoj mezi vedoucí a podřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

1.9 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka je důležitým nástrojem, který se využívá k hodnocení stylu řízení a vedení.

Manažerská mřížka napomáhá vedoucím pracovníkům identifikovat a zkvalitnit styl řízení. Chování vedoucího pracovníka závisí na dvou proměnných, kterými jsou zájem o lidi, kam se řadí například důvěra ve své kolegy, vytváření pracovních podmínek, které odpovídají požadavkům zaměstnanců, udržování a budování mezilidských vztah. Druhou proměnnou je pak zájem o úkoly, který zahrnuje názory manažera na jednotlivé otázky, které se týkají efektivity práce a rozhodování, výrobních procesů a výrobní techniky. (Blake, Mouton, 1964), (jak-funguje-manazerska-mrizka-a-co-nam-o-ni-rika, 2024)

Metodika

V metodice je popsán postup, jak byl zjištěn používaný styl řízení vedoucích pracovníků v podniku XY. Praktická část byla provedena pomocí dotazníkového šetření ve firmě XY. Celkový počet respondentů, kteří odpověděli, činí 77 z celkového počtu 92 vedoucích pracovníků. Dotazníkové šetření bylo prováděno v měsících leden-únor 2024.

1. Charakteristika stylů řízení

Pro charakteristiku jednotlivých stylů řízení je použit model, kdy je porovnáváno zaměření řídicího pracovníka na výkon a na zájem o lidi.

a) Zaměření na výkon

Při vyšší rozlišovací úrovni, tzn. na činnosti, které vedou, k rychlému a správnému splnění požadovaných úkolů:

- splnění zadaného úkolu
- způsobu rozhodování
- rychlosti rozhodování
- způsobu zadávání dílčích úkolů
- plnění norem
- dodržování směrnic
- způsobu kontroly
- důrazu na kontrolu plnění dílčích úkolů
- udržení vedoucího postavení a respektu podřízených
- řešení konfliktů
- řešení krizových situací

Uvedené body lze chápat jako parametry sledované na ose Y.

b) Zaměření na zájem o lidi (podřízené pracovníky skupiny, kterou řídí)

Při vyšší rozlišovací úrovni, to představuje:

- podpora iniciativy podřízených
- způsoby komunikace
- zájem o potřeby podřízených a respektování těchto potřeb
- zájem o zvyšování kvalifikace a kompetence podřízených
- aktivní pomoc při řešení problémů podřízených
- způsoby motivování pracovníků
- přizvání podřízených pracovníků k rozhodování
- poskytnutí volnosti pro způsob řešení úkolu
- ocenění tvořivosti
- oblíbenost vedoucího v kolektivu

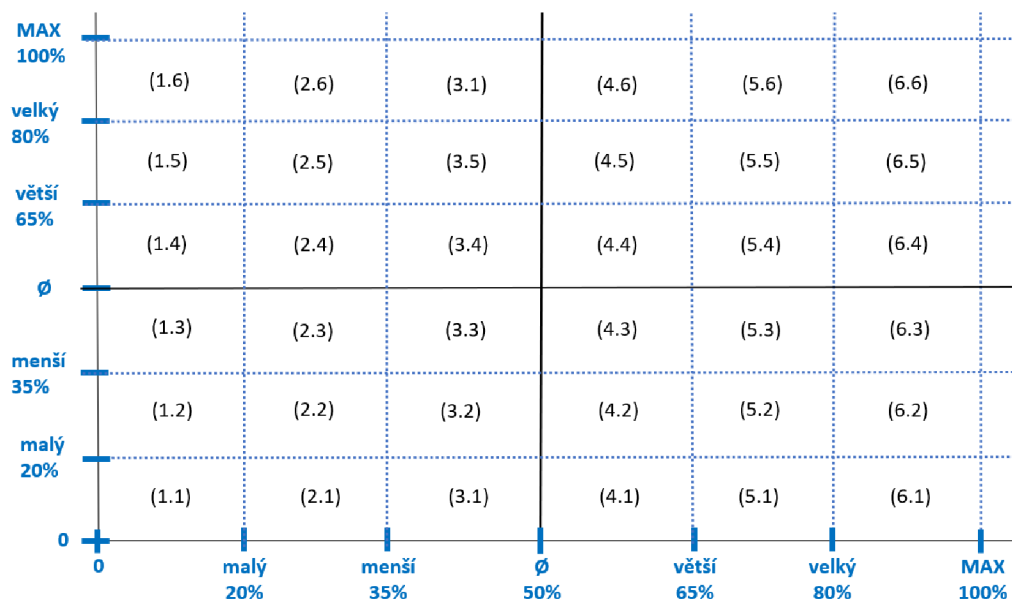
Uvedené body lze chápat jako parametry sledované na ose X.

Použitý styl řízení lze charakterizovat ve dvou rozměrném prostoru souřadnicemi na ose X a ose Y. Hodnoty na obou osách X i Y, které představují plnění zájmu o lidi (osa X) a zájmu o výkon (osa Y) jsou vyjádřeny pomocí šestistupňové škály.

Hodnoty, které se týkají zájmu o lidi a výkon jsou zachovány pomocí šestistupňové škály (stupnice) na obou osách. Společným jmenovatelem je míra plnění zjišťovaného parametru k maximálně dosažitelné hodnotě a je vyjádřena v procentech, přičemž šestý stupeň škály=100%).

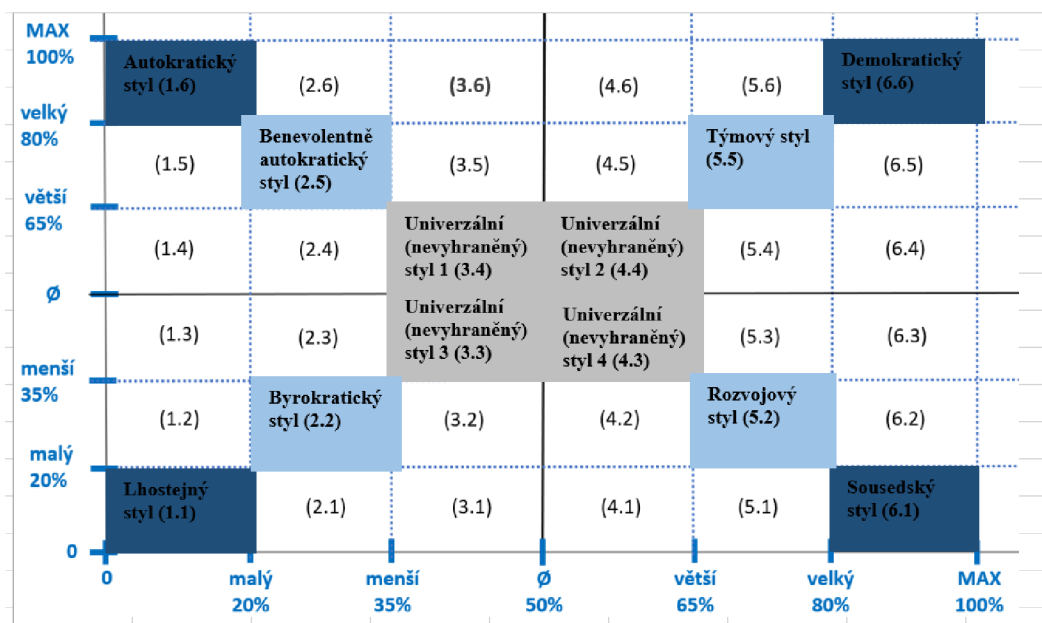
Na obrázku 1 je znázorněna škála na osách X a Y a označení polí, ve kterých se nacházejí souřadnice zjištěné dotazníkovým šetřením a následným výpočtem. Zjištěným souřadnicím a danému poli odpovídá styl řízení.

Obrázek 6 Mřížka pro zjištěné styly řízení



Zdroj: Arnošt TRAXLER (vedoucí práce)

Obrázek 7 Definice vybraných stylů řízení pomocí uvedené mřížky



Zdroj: Arnošt TRAXLER (vedoucí práce), Vlastní zpracování

Po vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření je možné určit souřadnice, které představují umístění přirozeného stylu řízení respondenta.

1. Získání hodnot souřadnic x, y

Hodnoty souřadnic jsou vypočteny jako aritmetický průměr hodnot odpovědí pro osu X i Y.

$$x = \frac{\sum_{i=1}^n (HX_i)}{n}$$

kde n je počet otázek pro osu x

$$y = \frac{\sum_{j=1}^m (HY_j)}{m}$$

kde m je počet otázek pro osu Y

První část praktické části se věnuje datům za celý soubor. Data z dotazníku jsou zpracována za celý soubor řídicích pracovníků v podniku, který je porovnáván s výsledky u jednotlivých stupňů řízení.

Druhá část praktické části je zaměřena na porovnání stylů vedení vedoucích pracovníků dle zastávané pozice (stupně řízení) v daném podniku XY. Metodika je stanovena a zadána vedoucím práce.

Charakteristika podniku

Firma XY byla založena v padesátých letech dvacátého století v USA a postupně expandovala do dalších zemí, zejména do Evropy. V roce 2001 firma zakoupila závod v České republice, kde začala vyrábět stroje. Díky rychlému rozvoji výroby a rostoucímu zájmu o své výrobky firma v roce 2007 koupila další prostory a zřídila zde své sídlo. V současné době je Česká republika hlavním sídlem společnosti XY, kde se nachází hlavní ředitelství. V areálu firmy se nachází centrála pro vývoj strojů, výrobní závod s distribučním centrem, školicí středisko pro dealery, zaměstnance a zákazníky, oddělení financí, marketingu, strategického řízení, personální oddělení a další. Firma XY je středně velký podnik, který zaměstnává lidi na různých pozicích.

Jednou z klíčových charakteristik firmy XY je její neustálý důraz na inovaci. Společnost investuje do vývoje nových technologií a designů, které zvyšují efektivitu a bezpečnost strojů, zlepšují uživatelskou zkušenost a minimalizují dopad na životní prostředí. Díky této inovativní filozofii si firma získala pověst lídra v odvětví a je považována za spolehlivého partnera pro profesionální uživatele po celém světě.

Další významnou charakteristikou společnosti XY je její globální přítomnost a síť distribuce. Díky rozsáhlému prodejnímu a servisnímu zastoupení firma dokáže efektivně obsluhovat zákazníky ve více než 100 zemích světa. To jí umožňuje flexibilně reagovat na potřeby trhu a poskytovat zákazníkům rychlé a profesionální služby.

V neposlední řadě je důležitou charakteristikou firmy XY také její silný závazek k udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Firma aktivně pracuje na snižování svého ekologického otisku a podporuje projekty zaměřené na ochranu životního prostředí a sociální rozvoj ve svých lokálních komunitách.

Celkově lze tedy říci, že společnost XY je zavedeným lídrem v oblasti výroby strojů, který se vyznačuje inovacemi, globální přítomností, kvalitními službami a závazkem k udržitelnosti.

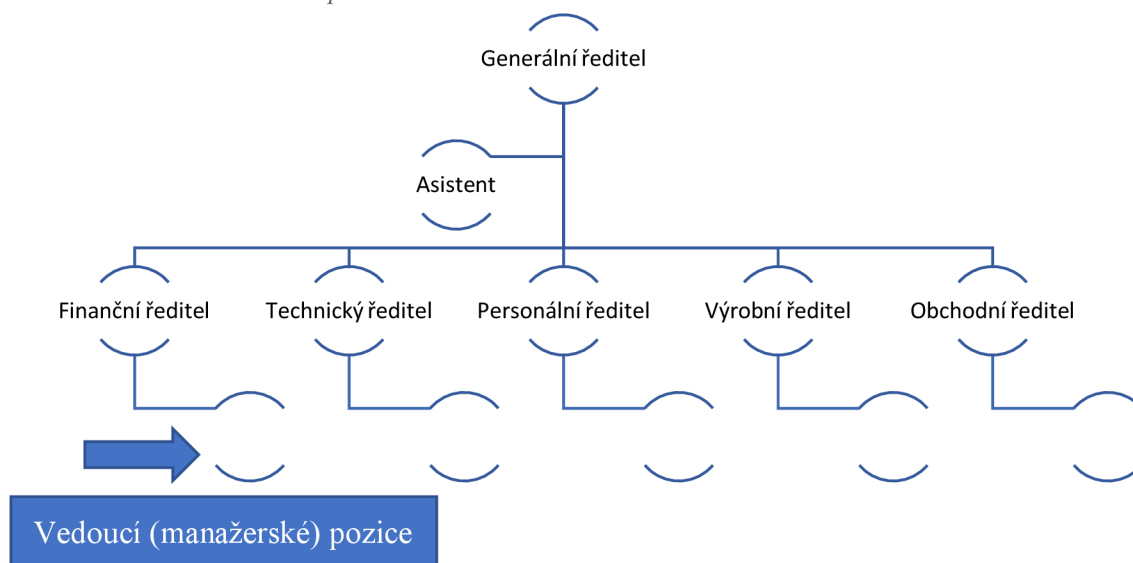
1.10 Řídící struktura podniku

Ve vedení společnosti XY zaujímá klíčovou pozici generální ředitel, který je také prezidentem firmy. Pod ním operují asistenti a sekretariát, spolu s viceprezidenty, z nichž každý má specifickou odpovědnost - technický ředitel, finanční ředitel, personální ředitel, výrobní ředitel a obchodní ředitel. Tito viceprezidenti pak řídí jednotlivá oddělení, kde mají na starosti svůj tým manažerů a pracovníků.

1.11 Řídící struktura podniku

Zde je zobrazena řídicí struktura. Přičemž nejvyšší postavení zde má generální ředitel, kterému je podřízena asistentka, jednotliví ředitelé, kteří jsou vyjmenováni na schématu organizační struktury. Ředitelům jsou nadále podřízeni jednotliví manažeři (vedoucí pozice), kteří mají na starosti jednotlivé týmy (zaměstnance).

Obrázek 8 Řídící struktura podniku

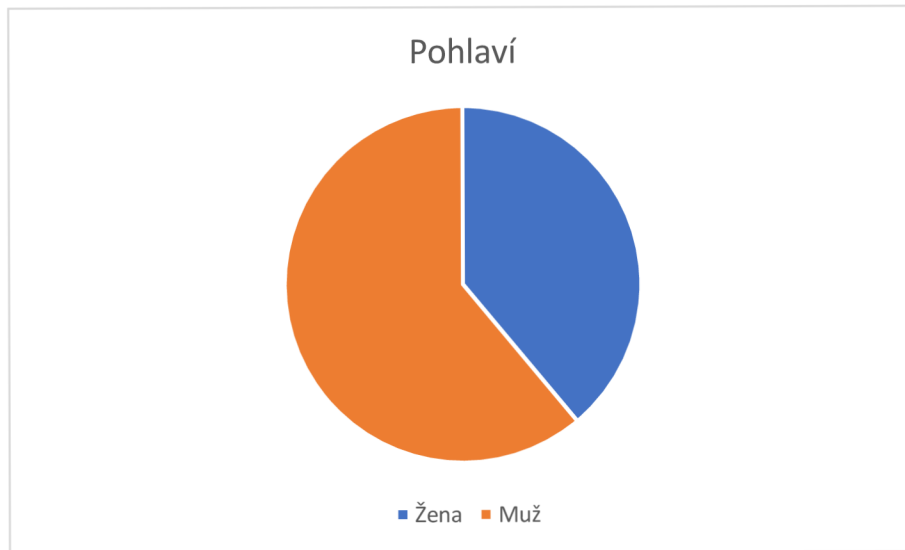


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření

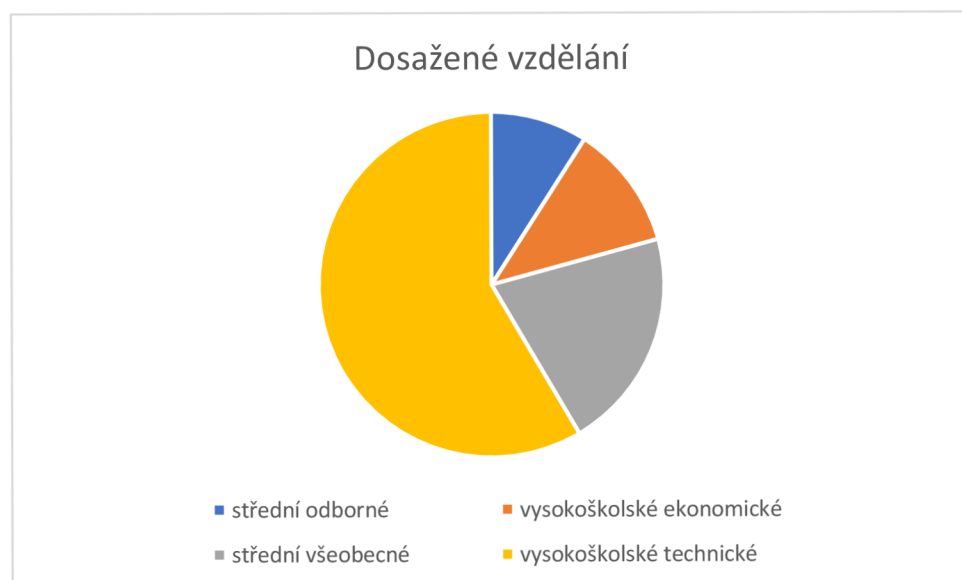
Níže jsou zobrazeny grafy tabulky, které zaznamenávají veškeré odpovědi respondentů v rámci dotazníkového šetření.

Obrázek 9 Graf-Pohlaví respondentů



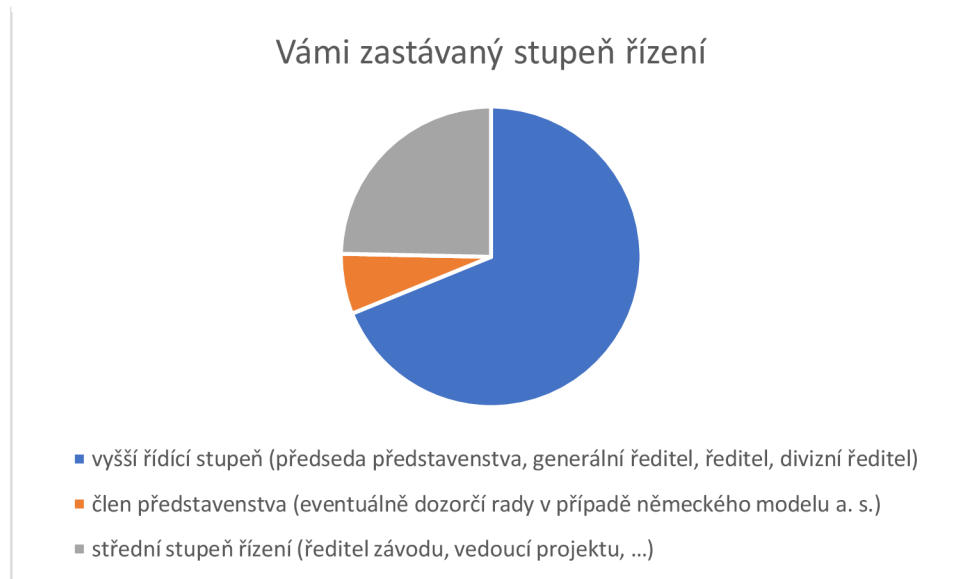
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 10 Graf-dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11 Graf- Zastávaný stupeň řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

1) Výsledky z hlediska zaměření vedoucího pracovníka na výkon (SV)

Tabulka 3 Výsledky (SV)

Otázky	SV
-zájem o plnění norem	SV1
- zájem o splnění úkolu	SV2
- způsob rozhodování	SV3
- rychlost rozhodování i za rizika	SV4
- postoj k řešení konfliktů na pracovišti	SV5
- míra přebírání odpovědnosti	SV6
- respekt u podřízených	SV7
- řešení krizových situací	SV8
- kompetence pro zastávanou funkci	SV9
- přikládání významu hmotné zainteresovanosti	SV10
- způsob zadávání úkolů	SV11
-využívání kvalifikace a kompetence podřízených	SV12

Zdroj: vlastní zpracování

a) Zájem o plnění norem (SV1)

Tabulka 4 SV1

Jaký máte zájem o plnění norem (dílních cílů)?	Jaký máte zájem o plnění norem (dílních cílů)? SUMA
malý	10
maximální	16
menší	6
velký	28
větší	16
žádný	1

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Zájem o splnění úkolu (SV2)

Tabulka 5 SV2

Jak intenzivní máte zájem o splnění úkolu?	Jak intenzivní máte zájem o splnění úkolu? SUMA
maximální	27
menší	1
velký	24
větší	25

Zdroj: Vlastní zpracování

c) Způsob rozhodování (SV3)

Tabulka 6 SV3

Rozhodujete rád samostatně?	Rozhodujete rád samostatně? SUMA
nerozhodujete	1
rozhodujete pouze samostatně	28
rozhodujete samostatně nerad	5
rozhodujete samostatně rád	29
rozhodujete samostatně spíše nerad	1
rozhodujete samostatně spíše rád	13

Zdroj: Vlastní zpracování

d) Rychlost rozhodování i za rizika (SV4)

Tabulka 7 SV4

Rozhodujete rychle i za rizika?	Rozhodujete rychle i za rizika? SUMA
rozhodujete pomalu po projednání s kolektivem, který vedete	1
rozhodujete pomalu po schválení nadřazeným	1
rozhodujete rychle a samostatně bez vysvětlení kolektivu, který vedete	26
rozhodujete rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlíte kolektivu, který vedete	39
rozhodujete rychle po projednání s kolektivem, který vedete	10
SUMA	77

Zdroj: Vlastní zpracování

e) Postoj k řešení konfliktů na pracovišti (SV5)

Tabulka 8 SV5

Jaký máte postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti?	Jaký máte postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti? SUMA
konfliktů se nebojíte a řešíte je rychle	43
konfliktům se nevyhýbáte a řešíte je	28
řešíte jen důležité konflikty bez oddalování	4
řešíte jen nevyhnutelné konflikty a máte tendenci řešení oddalovat	2

Zdroj: Vlastní zpracování

f) Míra přebírání odpovědnosti (SV6)

Tabulka 9 SV6

Jakou míru odpovědnosti jste ochoten přebírat?	Jakou míru odpovědnosti jste ochoten přebírat? SUMA
neodmítáte spoluúčast na odpovědnosti	9
plně uznáváte a přebíráte spoluúčast na odpovědnosti	46
přebíráte celou odpovědnost na sebe	19
respektujete spoluúčast na odpovědnosti	3

Zdroj: Vlastní zpracování

g) respekt u podřízených (SV7)

Tabulka 10 SV7

Jaký máte respekt u podřízených?	Jaký máte respekt u podřízených? SUMA
malý	1
maximální	24
velký	28
větší	24

Zdroj: Vlastní zpracování

h) řešení krizových situací (SV8)

Tabulka 11 SV8

Jak řešíte krizové situace (KS)?	Jak řešíte krizové situace (KS)? SUMA
KS řešíte dobře a rád (bez stresu)	33
KS řešíte dobře, ale ve stresu	17
KS řešíte velmi špatně	1
KS řešíte většinou dobře, ale ve stresu	26

Zdroj: Vlastní zpracování

ch) kompetence pro zastávanou funkci (SV9)

Tabulka 12 SV9

Jaká je Vaše kompetence pro zastávanou funkci?	Jaká je Vaše kompetence pro zastávanou funkci? SUMA
maximální	28
menší	2
velká	29
větší	18

Zdroj: Vlastní zpracování

i) přikládání významu hmotné zainteresovanosti (SV10)

Tabulka 13 SV10

Jaký význam přikládáte hmotné zainteresovanosti (peněžní prémie a odměny)?	Jaký význam přikládáte hmotné zainteresovanosti (peněžní prémie a odměny)? SUMA
malý	1
maximální	11
menší	8
velký	28
větší	29

Zdroj: Vlastní zpracování

j) způsob zadávání úkolů (SV11)

Tabulka 14 SV11

Jakým způsobem zadáváte úkoly?	Jakým způsobem zadáváte úkoly? SUMA
adresně bez termínu splnění	5
adresně s termínem plnění a určenou zodpovědnou osobou	23
adresně s termínem splnění	11
adresně s termínem splnění a určenou zodpovědnou osobou a s termíny dílčích plnění	38

Zdroj: Vlastní zpracování

k) využívání kvalifikace a kompetence podřízených (SV12)

Tabulka 15 SV12

Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených?	Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených? SUMA
hodně využívám	48
málo využívám	5
maximálně využívám	14
více využívám	10

Zdroj: Vlastní zpracování

2) Výsledky z hlediska zaměření vedoucího pracovníka na lidi (SL)

Tabulka 16 SL

Otázky	SL
-zájem o názor lidí při stanovení cíle	SL1
- ohled na potřeby a osobní problémy lidí při zadávání úkoly	SL2
- uznávání argumentů podřízených	SL3
- vyžadované schválení rozhodnutí	SL4
- způsob řešení konfliktů	SL5
- spoluúčast na odpovědnosti kolektivu	SL6
- podpora (I+T)	SL7
- důvěra a kontrola lidí při řešení úkolů	SL8
- význam morálních a sociálních stimulů	SL9
- důraz na podporu profesního růstu Vašich podřízených	SL10
- očekávaná loajalita od podřízených	SL11
-poskytovaná volnosti pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů podřízeným	SL12

Zdroj: Vlastní zpracování

a) zájem o názor lidí při stanovení cíle (SL1)

Tabulka 17 SL1

Jaký máte zájem o názor lidí při stanovení cíle?	Jaký máte zájem o názor lidí při stanovení cíle? SUMA
malý	2
maximální	24
menší	2
velký	23
větší	26

Zdroj: Vlastní zpracování

b) ohled na potřeby a osobní problémy lidí při zadávání úkoly (SL2)

Tabulka 18 SL2

Jaký ohled berete na lidi, na jejich potřeby a osobní problémy při zadávání úkolu?	Jaký ohled berete na lidi, na jejich potřeby a osobní problémy při zadávání úkolu? SUMA
malý	1
maximální	29
menší	2
velký	22
větší	22
žádný	1

Zdroj: Vlastní zpracování

c) uznávání argumentů podřízených (SL3)

Tabulka 19 SL3

Uznáváte argumenty podřízených, proč nemohl být úkol splněn?	Uznáváte argumenty podřízených, proč nemohl být úkol splněn? SUMA
častěji	22
často	45
vždy	3
zřídka	7

Zdroj: Vlastní zpracování

d) vyžadované schválení rozhodnutí (SL4)

Tabulka 20 SL4

Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete	Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete SUMA
písemné schválení od vedení	2
schválení od přímého nadřízeného	12
schválení od přímého nadřízeného i kolektivu, který vedete	63

Zdroj: Vlastní zpracování

e) způsob řešení konfliktů (SL5)

Tabulka 21 SL5

Jaký způsob řešení konfliktů preferujete?	Jaký způsob řešení konfliktů preferujete? SUMA
konflikty neřešíte	4
konflikty řešíte kolektivně, ale máte poslední slovo	20
konflikty řešíte pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí	3
konflikty řešíte pouze tehdy, pokud se týkají Vás	10
konflikty řešíte samostatně s minimální účastí kolektivu, který vedete	21
konflikty řešíte samostatně za částečné účasti kolektivu, který vedete	19

Zdroj: Vlastní zpracování

f) spoluúčast na odpovědnosti kolektivu (SL6)

Tabulka 22 SL6

S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte?	S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte? SUMA
maximální	23
velkou	27
větší	26
žádnou	1

Zdroj: Vlastní zpracování

g) podpora (I+T) (SL7)

Tabulka 23 SL7

Podporujete iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených?	Podporujete iniciativu a tvořivost (I + T) podřízených? SUMA
hodně podporujete I + T	30
málo podporujete I + T	4
podpora I + T je pro Vás zcela zásadní věc	7
podporujete I + T	36

Zdroj: Vlastní zpracování

h) důvěra a kontrola lidí při řešení úkolů (SL8)

Tabulka 24 SL8

Jak důvěřujete lidem v průběhu řešení zadaných úkolů a jak je při tom kontrolujete?	S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte? SUMA
důvěřujete - kontrolujete jen termíny plnění	16
důvěřujete - kontrolujete pouze důležité dílčí úkoly a termíny plnění	24
důvěřujete málo - kontrolujete většinu dílčích úkolů	27
důvěřujete velmi málo - kontrolujete dílčí úkoly	3
vysoká důvěra - kontrolujete pouze konečný výsledek	7

Zdroj: Vlastní zpracování

ch) význam morálních a sociálních stimulů (SL9)

Tabulka 25 SL9

Jaký význam přikládáte morálním a sociálním stimulům (pochvala, ...)?	Jaký význam přikládáte morálním a sociálním stimulům (pochvala, ...)? SUMA
malý	3
maximální	14
menší	4
velký	14
větší	42

Zdroj: Vlastní zpracování

i) důraz na podporu profesního růstu Vašich podřízených (SL10)

Tabulka 26 SL10

Jaký důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich podřízených?	jaký důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich podřízených? SUMA
malý	2
maximální	2
menší	18
velký	14
větší	40
žádný	1

Zdroj: Vlastní zpracování

j) očekávaná loajalita od podřízených (SL11)

Tabulka 27 SL11

Jakou loajalitu můžete očekávat od podřízených?	Jakou loajalitu můžete očekávat od podřízených? SUMA
malou	1
maximální	8
menší	3
velkou	17
větší	48

Zdroj: Vlastní zpracování

k) poskytovaná volnosti pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů podřízeným (SL12)

Tabulka 28 SL12

Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů podřízeným poskytujete?	Jakou volnost pro vlastní rozhodování a uplatnění nápadů podřízeným poskytujete? SUMA
maximální	2
menší	14
velkou	20
větší	40
žádnou	1

Zdroj: Vlastní zpracování

1.12 Zaznamenaná hodnoty (SV) – osa Y

Tabulka 29 SV

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	SV12
Odpovědi (1-6)												
1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	10	0	5	1	0	0	0	0	0	1	0	5
3	6	1	1	1	2	3	1	1	2	8	5	0
4	16	25	13	10	4	9	24	26	18	29	11	10
5	28	24	29	39	28	46	28	17	29	28	23	48
6	16	27	28	26	43	19	24	33	28	11	38	14
suma Σ	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Hodnoty odpovědí												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	200	0	100	20	0	0	0	0	0	20	0	100
35	210	35	35	35	70	105	35	35	70	280	175	0
65	1040	1625	845	650	260	585	1560	1690	1170	1885	715	650
80	2240	1920	2320	3120	2296	3680	2240	1360	2320	2240	1840	3840
100	1600	2700	2800	2600	4300	1900	2400	3300	2800	1100	3800	1400
suma Σ	5 290	6 280	6 100	6 425	6 926	6 270	6 325	6 385	6 360	5 525	6 530	5 990
\bar{x}	68,7	81,6	79,2	83,4	89,9	81,4	82,2	82,9	82,6	71,8	85	77,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový průměr = 80,5 - osa Y

1.13 Zaznamenané hodnoty (SL) – osa X

Tabulka 30 SL

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12
Odpovědi (1-6)												
1	0	1	0	0	4	1	0	0	0	1	0	1
2	2	1	0	2	10	0	0	3	3	2	1	0
3	2	2	7	12	21	0	4	27	4	18	3	14
4	26	22	22	63	19	26	36	24	42	40	48	40
5	23	22	45	0	20	27	30	16	14	14	17	20
6	24	29	3	0	3	23	7	7	14	2	8	2
suma	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Hodnoty odpovědí												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	40	20	0	40	200	0	0	60	60	40	20	20
35	70	70	245	420	735	0	140	945	140	630	105	490
65	1690	1430	1430	4095	1235	1690	2340	1560	2730	2600	3120	2600
80	1840	1760	3600	0	1600	2160	2400	1280	1120	1120	1360	1600
100	2400	2900	300	0	300	2300	700	700	1400	200	800	200
suma Σ	6040	6180	5575	4555	4070	6150	5580	4545	5450	4590	5405	4910
\bar{x}	78,44	80,26	72,4	59,16	52,9	79,9	72,5	59,03	70,78	59,61	70,2	63,77

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový průměr= 68,3 - osa X

1.14 Manažerská mřížka

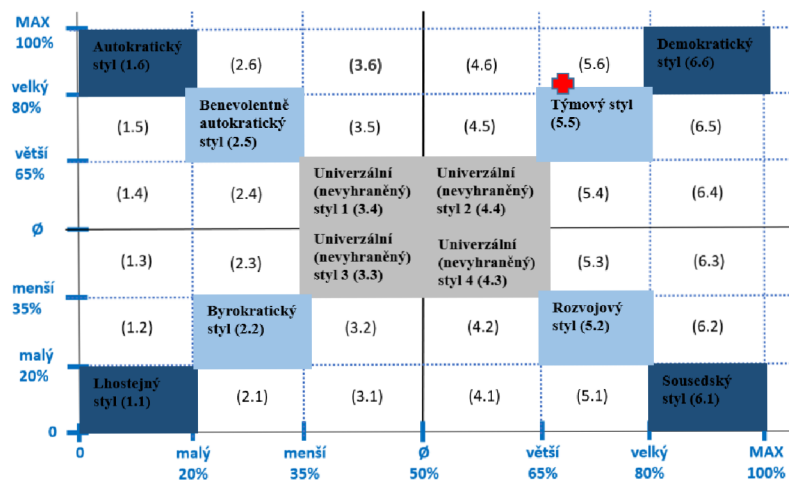
Z vyhodnocení výsledků dotazníku byla získána čísla pro osu x i y:

X=68,3

Y=80,5

Dle zaznamenaných bodů X a Y na manažerské mřížce vychází výsledek týmový styl řízení, který v podniku převládá. Z výsledků vychází, že vedoucí pracovníci jsou více zaměřeni na zájem o úkol a výkon, který je znázorněn na ose Y než na zájem o lidi (osa X).

Obrázek 12 Manažerská mřížka-celý soubor



Zdroj: Vlastní zpracování

1.15 Zjištění stylu řízení vedoucích pracovníků dle zastávaného stupně řízení

1.15.1 Člen představenstva

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tento stupeň řízení zastává 5 odpovídajících z respondentů z celkového počtu 77.

1.16 Zaznamenané hodnoty (SV) – osa Y pro stupeň řízení- Člen představenstva

Tabulka 31 SV-člen představenstva

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	SV12
Odpovědi (1-6)												
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	1	3	0	0	1	2	1	2	2	0
5	1	2	3	1	0	3	3	3	1	2	2	4
6	3	3	1	1	5	2	1	0	3	0	1	1
suma Σ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Hodnoty odpovědí												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	20	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65	0	0	65	195	0	0	65	130	65	130	130	0
80	80	160	240	80	0	240	240	240	80	160	160	320
100	300	300	100	100	500	200	100	0	300	0	100	100
suma Σ	400	460	405	375	500	640	405	370	445	310	390	420
\bar{x}	80	92	81	75	100	128	90	74	89	62	78	84

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový průměr=86,08 – osa Y

1.17 Zaznamenané hodnoty (SL) – osa X pro stupeň řízení- Člen představenstva

Tabulka 32 SL-člen představenstva

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12
Odpovědi (1-6)												
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	1	0	2	0	0	0	1	1	2	0	1
4	1	2	1	3	0	1	2	2	4	1	4	3
5	0	0	4	0	2	1	2	0	0	1	1	0
6	4	2	0	0	3	3	1	2	0	1	0	1
suma	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Hodnoty odpovědí												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	0	35	0	70	0	0	0	35	35	70	0	35
65	65	130	65	195	0	65	130	130	260	65	260	195
80	0	0	320	0	160	80	160	0	0	80	80	0
100	400	200	0	0	300	300	100	200	0	100	0	100
suma Σ	465	365	385	265	460	445	390	365	295	315	340	330
\bar{x}	93	73	77	53	92	89	78	73	59	63	68	66

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový průměr=73,67 – osa X

1.18 Manažerská mřížka pro zastávaný řízení stupeň (Člen představenstva)

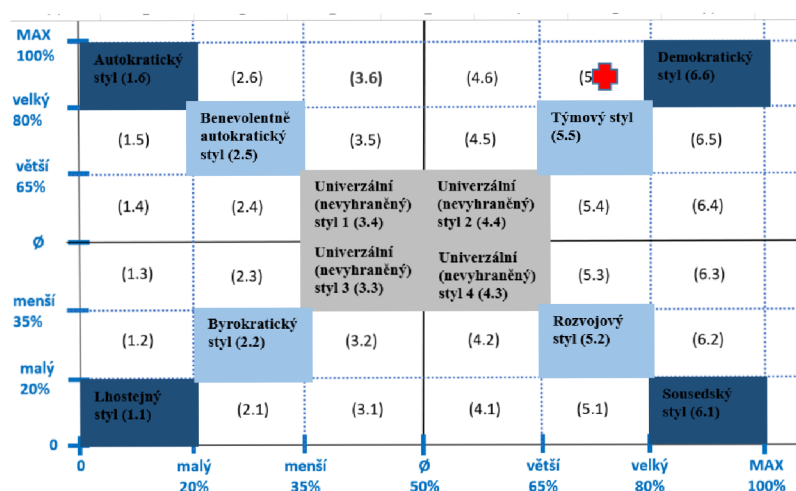
Z vyhodnocení výsledků dotazníku byla získána čísla pro osu x i y:

$$X=73,67$$

$$Y=86,08$$

Dle umístění bodů X a Y na manažerské mřížce pomocí znázorněného červeného křížku vychází výsledek mezi týmovým stylem řízení a demokratickým stylem řízení. Z výsledků je zřejmé, že pracovníci, kteří zastávají pozici člena představenstva, jsou v tomto případě z větší části zaměřeni na splnění úkolu a výkon.

Tabulka 33 Manažerská mřížka-člen představenstva



Zdroj: Vlastní zpracování

1.18.1 Vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tento stupeň řízení zastává 53 odpovídajících z respondentů z celkového počtu 77.

1.19 Zaznamenané hodnoty (SV) – osa Y pro stupeň řízení- Vyšší řídicí stupeň

Tabulka 34 SV-vyšší řídicí stupeň

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	SV12
Odpovědi (1-6)												
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	8	0	4	1	0	0	1	0	0	1	2	3
3	4	1	1	1	1	3	0	0	2	4	2	0
4	10	18	7	1	4	7	14	18	21	19	18	9
5	22	15	21	32	22	32	20	10	10	20	18	30
6	9	19	19	18	26	11	18	25	20	9	13	11
suma Σ	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Hodnoty odpovědí												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	160	0	80	20	0	0	20	0	0	20	40	60
35	140	35	35	35	35	105	0	0	70	140	70	0
65	650	1170	455	65	260	455	910	1170	1365	1235	1170	585
80	1760	1200	1680	2560	1760	2560	1600	800	800	1600	1440	2400
100	900	1900	1900	1800	2600	1100	1800	2500	2000	900	1300	1100
suma Σ	3610	4620	4150	4460	4655	4220	4330	4470	4235	3895	4020	4145
\bar{x}	68,11	87,17	78,30	84,15	87,83	79,62	81,70	84,34	79,91	73,49	75,85	78,21

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový průměr=79,88 – osa Y

1.20 Zaznamenané hodnoty (SL) – osa X pro stupeň řízení- Vyšší řídicí stupeň

Tabulka 35 SL vyšší řídicí stupeň

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12
Odpovědi (1-6)												
1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
2	2	1	0	1	0	0	0	2	3	2	1	0
3	2	1	4	6	1	0	2	15	2	13	2	8
4	18	16	18	46	8	19	27	18	29	27	33	28
5	18	14	28	0	16	20	20	12	8	9	9	15
6	13	20	3	0	28	13	4	6	11	1	8	1
suma	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Hodnoty odpovědí												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	40	20	0	20	0	0	0	40	60	40	20	0
35	70	35	140	210	35	0	70	525	70	455	70	280
65	1170	1040	1170	2990	520	1235	1755	1170	1885	1755	2145	1820
80	1440	1120	2240	0	1280	1600	1600	960	640	720	720	1200
100	1300	2000	300	0	2800	1300	400	600	1100	100	800	100
suma Σ	4020	4215	3850	3220	4635	4135	3825	3295	3755	3070	3755	3400
\bar{x}	75,85	79,53	72,64	60,75	87,45	78,02	72,17	62,17	70,85	57,92	70,85	64,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový průměr=71,03 – osa X

Manažerská mřížka pro zastávaný stupeň řízení (Vyšší řídicí stupeň)

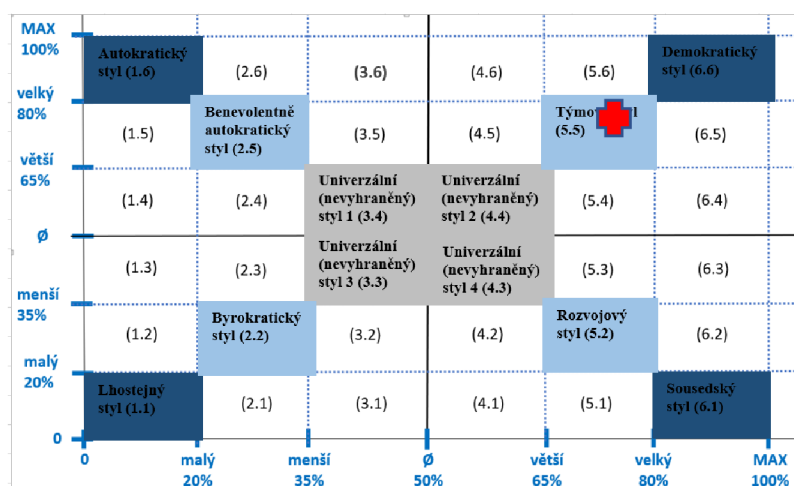
Z vyhodnocení výsledků dotazníku byla získána čísla pro osu x i y:

X=71,03

Y=79,88

Dle umístění bodů X a Y na manažerské mřížce pomocí znázorněného červeného křížku vychází výsledek, že členy vyššího řídicího stupně charakterizuje týmový styl řízení. Z výsledků je zřejmé, že pracovníci, kteří zastávají pozici člena představenstva, jsou v tomto případě opět více zaměřeni na splnění úkolu a výkon nežli na zájem o lidi.

Obrázek 13 Manažerská mřížka- Vyšší řídicí stupeň



Zdroj: Vlastní zpracování

1.20.1 Střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tento stupeň řízení zastává 19 odpovídajících z respondentů z celkového počtu 77.

1.21 Zaznamenané hodnoty (SV) – osa Y pro stupeň řízení- Střední stupeň řízení

Tabulka 36 SV-střední stupeň řízení

Otázka	SV1	SV2	SV3	SV4	SV5	SV6	SV7	SV8	SV9	SV10	SV11	SV12
Odpovědi (1-6)												
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
3	2	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0	0
4	6	7	5	2	2	2	5	6	7	8	3	1
5	6	7	5	10	4	11	5	4	7	6	6	14
6	4	5	8	7	12	6	9	8	5	2	10	2
suma Σ	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Hodnoty odpovědí												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	20	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	40
35	70	0	35	0	35	0	0	0	0	105	0	0
65	390	455	325	130	130	130	325	390	455	520	195	65
80	480	560	400	800	320	880	400	320	560	480	480	1120
100	400	500	800	700	1200	600	900	800	500	200	1000	200
suma Σ	1360	1515	1560	1390	1630	1610	1625	1530	1515	1305	1675	1425
\bar{x}	71,58	79,74	82,11	73,16	85,79	84,74	85,53	80,53	79,74	68,68	88,16	75

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový průměr=79,56 – osa Y

1.22 Zaznamenané hodnoty (SL) – osa X pro stupeň řízení- Střední stupeň řízení

Tabulka 37 SL-střední stupeň řízení

Otázka	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	SL10	SL11	SL12
Odpovědi (1-6)												
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
3	0	0	3	4	0	3	2	10	1	2	1	5
4	7	4	3	14	3	3	7	4	9	12	11	9
5	5	8	13	0	3	6	8	4	6	4	7	5
6	7	7	0	0	13	7	2	0	3	1	0	0
suma	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Hodnoty odpovědí												
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	20	0	0	0	20	0	0	0	0
35	0	0	35	140	0	105	70	350	35	70	35	175
65	455	260	195	910	195	195	455	260	585	780	715	585
80	400	640	1040	0	240	480	640	320	480	320	560	400
100	700	700	0	0	1300	700	200	0	300	100	0	0
suma Σ	1555	1600	1270	1070	1735	1480	1365	950	1400	1270	1310	1160
$\bar{\theta}$	81,84	84,21	66,84	56,32	91,32	77,90	71,84	50	73,68	66,84	68,95	61,05

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový průměr=70,90 – osa X

1.23 Manažerská mřížka pro zastávaný řízení stupeň (Střední stupeň řízení)

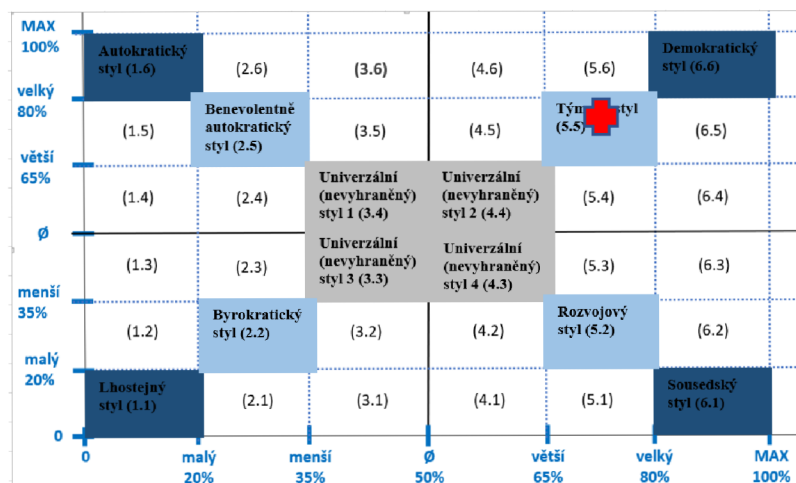
Z vyhodnocení výsledků dotazníku byla získána čísla pro osu x i y:

X=70,90

Y=79,56

Dle umístění bodů X a Y na manažerské mřížce pomocí znázorněného červeného křížku vychází výsledek, že členy vyššího řídicího stupně charakterizuje týmový styl řízení. Z výsledků je zřejmé, že pracovníky, kteří zastávají pozici člena představenstva o trochu více charakterizuje zaměření spíše na splnění úkolu a výkon než zájem o lidi.

Obrázek 14 Manažerská mřížka-Středná stupeň řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

V analytické části byl zjištěn nejprve používaný styl řízení vedoucích pracovníků za celý soubor a poté byl zjišťován styl řízení vedoucích pracovníků dle jednotlivých stupňů řízení. Pro charakteristiku jednotlivých stylů řízení je použit model, který slouží k porovnání zaměření řídicího pracovníka na výkon (osa Y) a na zájem o lidi (osa X). Nejprve je porovnáván výsledek za celý soubor pracovníků (respondentů), kde vyšel výsledek $X=68,3$ a $Y=80,5$. To znamená, že vedoucí pracovníci jsou zaměřeni na splnění úkolu a výkonu z 80,5%, což je o něco více než zaměření na lidi 68,3%. Výsledky jsou zaznamenány na osách manažerské mřížky a výsledek vychází, že používaný styl v podniku XY je týmový styl řízení.

Dále byly porovnávány styly řízení na jednotlivých stupních řízení, kterými jsou: člen představenstva, vyšší řídicí stupeň a střední stupeň řízení. Dle odpovědí z dotazníkové šetření je zjištěno, že počet respondentů zastávající stupeň člena představenstva je 5, vyššího řídicího stupně 53 a středního stupně řízení 19 z celkového počtu 77 respondentů.

Jako první byl vyhodnocen styl řízení na stupni Člen představenstva, kde vyšly hodnoty $X=73,67$ a $Y=86,08$. Dle umístění bodů X a Y na manažerské mřížce vychází výsledek mezi týmovým stylem řízení a demokratickým stylem řízení. Z výsledků je zřejmé, že pracovníci, kteří zastávají pozici člena představenstva, jsou v tomto případě zaměřeni na splnění úkolu a výkon z 86,08%, což je o něco více než zaměření na lidi (73,67%).

Jako druhý byl vyhodnocen styl řízení na stupni vyššího řídicího stupně, kde vyšly hodnoty $X=71,03$ a $Y=79,88$. Dle umístění bodů X a Y na manažerské mřížce vychází výsledek jako týmový styl řízení. Z výsledků je zřejmé, že pracovníci, kteří zastávají pozici vyššího řídicího stupně, jsou v tomto případě zaměřeni na splnění úkolu a výkon ze 79,88%, což je opět o něco více než zaměření na lidi (71,03%).

Jako poslední byl vyhodnocen styl řízení na stupni středního stupně řízení, kde vyšly hodnoty $X=70,90$ a $Y=79,56$. Po umístění bodů X a Y na manažerské mřížce vychází výsledek jako týmový styl řízení. Z výsledků je opět zřejmé, že pracovníci, kteří zastávají pozici středního stupně řízení, jsou v tomto případě zaměřeni na splnění úkolu a výkon ze 79,56%, což je opět o něco více než zaměření na lidi (70,90%).

Po porovnání veškerých výsledků vychází, že dle zastávaného stupně řízení jsou nejvíce zaměřeni jak na splnění úkolu a výkon, tak na zájem o lidi (73,67%) členové představenstva.

Celkově ale z jednotlivých výsledků jak za celý soubor, tak dle zastávaného stupně řízení vychází, že vedoucí pracovníci jsou o něco více zaměřeni na splnění úkolu a výkon, nežli na lidi a v podniku převládá týmový styl řízení. To znamená, že vedoucí pracovníci kladou důraz na spolupráci, zapojení podřízených do rozhodování. Týmový styl řízení může přinést řadu výhod, jako je zvýšení motivace a angažovanosti členů týmu, větší flexibilita a rychlost přizpůsobení se změnám v prostředí podnikání, a vytváření prostředí pro inovace a kreativitu. Nicméně vyžaduje efektivní komunikaci, důvěru a schopnost pracovat jako tým.

Závěr

Obsahem diplomové práce je zhodnocení stylů řízení za celý soubor vedoucích pracovníků a členů jednotlivých stupňů řízení v podniku XY. Zjištěné výsledky výzkumu mohou ovlivnit rozhodování zaměstnavatele a vedoucích pracovníků o případných změnách či úpravách řízení pracovníků. Práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část analytickou. V teoretické části je vysvětlena terminologie z oblasti řízení a vedení zaměstnanců. V analytické části je vysvětlena metodika výzkumu a výpočtů, představení společnosti a řídicí struktury, vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a zjištění používaných stylů vedení dle zastávaných pozicí v podniku XY. Dle výsledků a celkového vyhodnocení z provedeného výzkumu je zřejmé, že vedoucí pracovníci podniku XY jsou převážně zaměřeni na splnění úkolu a výkon, což je patrné jak z celkového souboru, tak i dle jednotlivých stupňů řízení. V podniku XY dominuje týmový styl řízení a jeví se jako preferovaný napříč jednotlivými úrovněmi řízení.

I když je důraz na úspěšné dokončení úkolu důležitý, je třeba neopomenout také zájem o lidi a faktor lidských vztahů. Zlepšení zájmu o lidi lze docílit procesem zlepšování organizační kultury a vedení, kde je důležité úsilí ze strany podřízených i vedoucích pracovníků.

Podniku bych proto doporučila například podporu rozvoje a vzdělávání, což pro podnik znamená investici do rozvoje zaměstnanců a podpora jejich profesního růstu. To může přispět k lepšímu vztahu s vedením tím, že budou pociťovat ocenění z jejich strany. Dále by mohl být zaveden feedbackový systém prostřednictvím pravidelných meetingů, aby vedení pochopilo obavy a potřeby svých podřízených, dokázalo jim poradit a lépe reagovat na jejich očekávání. K posílení vztahu mezi vedoucími a podřízenými samozřejmě poslouží pravidelná a otevřená komunikace, sdílení informací, které vytváří atmosféru důvěry, vede k lepší spolupráci a loajalitě zaměstnanců.

Zdroje

1.24 Knižní publikace

1. ADAIR, John Eric, 1994. *Vytváření efektivních týmů*. ISBN 80-85603-70-5.
2. BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80- 7226-308-0
3. BĚLOHLÁVĚK, František. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8583-945- 8
4. BENNISE, Warren, 2003. *On Becoming a Leader*.
5. Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). Management a organizační chování (2. vyd.). Praha: Grada Publishing.
6. DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí V KOSTCE*. 2009. ISBN 9788024721583.
7. DRUCKER, Peter F, 2008. *Management*. ISBN 61252662.
8. GOLEMAN, Daniel, 2024. Jak se stát skutečným lídrem [online]. Dostupné také z: <http://www.management.cz/vedeni-a-rizeni-lidi/>
9. HABERLEITNER, Elisabeth. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 2009. ISBN 9788024726540.
10. HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
11. LIKERT, Rensis, 1967. *New Patterns of Management*. ISBN 9780070854543.
12. MOUNTON, Jane S. a BLAKE, 1967. *The Managerial Grid In Three Dimension*. ISBN 00410861.
13. NEUBERGER, Oswald, 2021. *Führen und führen lassen*. ISBN 978-3-8252-8786-3.
14. PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

15. SCOTT, Jackie Jenkins. *Tajemství odpovědného vedení lidí*. 2021. ISBN 978-80-271-1711-6.
16. SWEETMAN, Kate, Dave ULRICH a Norm SMALLWOOD. *Kodex lídrů*. 2015. ISBN 80-7261-375-5
17. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. ISBN 80-7261-143-7.
18. WHITMORE, John, 2024. *Koučování* [online]. Dostupné také z: <http://www.management.cz/vedeni-a-rizeni-lidi/>
19. YUKL, G. a , 1999. *Impact of Transformational Leadership Behaviors and Psychological Optimism on Subordinate Performance in Taiwan's Tourism Hotel Industry*.
20. YVONNE, Faerber a Stowe CHRISTIAN. *Vedenní lidí v praxi*. 2007. ISBN 8024720098.
21. Yvonne; STÖWE, Christian. *Vedení lidí v praxi*. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

1.25 Internetové zdroje

22. *Businessballs* [online], 2021. [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.businessballs.com/leadership-styles/3-style-model-kurt-lewin/>
23. *Grin* [online], 2023. [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.grin.com/document/1169232?lang=en>
24. *Halek.info* [online], 2023. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=07>
25. *Hrdqstore* [online], 2024. [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/the-similarities-and-differences-between-leadership-and-management>

26. *Indeed* [online], 2024. [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://uk.indeed.com/career-advice/career->
27. *Jak-funguje-manazerska-mrizka-a-co-nam-o-ni-rika* [online], 2023. [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: https://jaksedostatdomedii.cz/pojmy/jak-funguje-manazerska-mrizka-a-co-nam-o-ni-rika/#google_vignette
28. *Manažerské funkce* [online], 2024. [cit. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://prezentace.halek.info/tisk/ZMNG-C08/02>
29. *Publi.cz* [online], 2023. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/04.html>
30. *Researchgate* [online], 2024. [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/375086652_Analysis_of_Differences_between_Managers_and_Leaders
31. *Runn.io* [online], 2023. [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.runn.io/blog/leadership-vs-management>
32. *Vedeni-a-rizeni-lidi* [online]. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <http://www.management.cz/vedeni-a-rizeni-lidi/>
33. *7-stylu-vedeni-jako-zaklad-pro-uspesny-tym* [online], 2024. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://aplikaceprace.cz/magazin/7-stylu-vedeni-jako-zaklad-pro-uspesny-tym>

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Tabulka 1 Vlastnosti řídicího a vedoucího pracovníka	12
Tabulka 2 Charakteristika koučování	36
Tabulka 3 Výsledky (SV)	46
Tabulka 4 SV1	46
Tabulka 5 SV2	47
Tabulka 6 SV3	47
Tabulka 7 SV4	47
Tabulka 8 SV5	48
Tabulka 9 SV6	48
Tabulka 10 SV7	48
Tabulka 11 SV8	49
Tabulka 12 SV9	49
Tabulka 13 SV10.....	49
Tabulka 14 SV11.....	50
Tabulka 15 SV12.....	50
Tabulka 16 SL.....	51
Tabulka 17 SL1	52
Tabulka 18 SL2	52
Tabulka 19 SL3	52
Tabulka 20 SL4	53
Tabulka 21 SL5	53
Tabulka 22 SL6.....	53
Tabulka 23 SL7.....	54
Tabulka 24 SL8.....	54
Tabulka 25 SL9.....	54
Tabulka 26 SL10.....	55
Tabulka 27 SL11	55
Tabulka 28 SL12	55
Tabulka 29 SV	56
Tabulka 30 SL.....	57
Tabulka 31 SV-člen představenstva	59
Tabulka 32 SL-člen představenstva	60
Tabulka 33 Manažerská mřížka-člen představenstva.....	61
Tabulka 34 SV-vyšší řídicí stupeň	62
Tabulka 35 SL vyšší řídicí stupeň.....	63
Tabulka 36 SV-střední stupeň řízení	65
Tabulka 37 SL-střední stupeň řízení	66
Obrázek 1 Manažerské vlastnosti.....	13
Schopnosti, které by měl mít každý vedoucí pracovník: Obrázek 2 Schopnosti vedoucího pracovníka.....	15
Obrázek 3 Schéma činnosti lídrů	17
Obrázek 4 GRID	21
Obrázek 5 Transakční manažer a vůdce	24
Obrázek 6 Mřížka pro zjištěné styly řízení	40
Obrázek 7 Definice vybraných stylů řízení pomocí uvedené mřížky	40
Obrázek 8 Řídicí struktura podniku	43

Obrázek 9 Graf-Pohlaví respondentů	44
Obrázek 10 Graf-dosažené vzdělání	44
Obrázek 11 Graf- Zastávaný stupeň řízení	45
Obrázek 12 Manažerská mřížka-celý soubor.....	58
Obrázek 13 Manažerská mřížka- Vyšší řídicí stupeň.....	64
Obrázek 14 Manažerská mřížka-Středná stupeň řízení	67

Přílohy

1.26 Dotazník Styl řízení

24.03.24 16:28

Dotaznik.czu.cz - dotazniky pro pracovníky a studenty ČZU. K přihlášení a administraci použijte adresu: [https://dotaznik.czu.cz/...](https://dotaznik.czu.cz/)

2SXX

Dotazník Styl řízení má za účel zjistit, jaký styl řízení preferuje vedoucí pracovník ve funkci, kterou zastává.

Vítáme Vás a děkujeme za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Průzkum obsahuje 28 otázek.

Identifikační otázky

Otázky reprezentují respondenta. Pohlaví, věk, vzdělání a řídicí stupeň na kterém působí.

Určení pohlaví *

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- Žena
- Muž

Váš věk? *

Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- 20 - 30 roků
- 31 - 40 roků
- 41 - 50 roků
- 51 - 60 roků
- 61 a více roků

Vaše dosažené vzdělání? *

Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- základní
- střední odborné
- střední všeobecné
- vysokoškolské humanitní
- vysokoškolské technické
- vysokoškolské ekonomické
- jiné

Vámi zastávaný stupeň řízení? *

Zvolte jednu z následujících odpovědí

Prosím zvolte **pouze jednu** z následujících možností:

- člen představenstva (eventuálně dozorčí rady v případě německého modelu a. s.)
- vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)
- střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)
- nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)
- štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)
- výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)

Zjišťující otázky

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

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

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký máte zájem o názor lidí při stanovení cíle? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Jak intenzivní máte zájem o splnění úkolu? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rozhodujete rád samostatně? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

nerozhoduje	rad	nerad	rád	rád	samostatně
nerozhoduje	rad	nerad	rád	rád	samostatně
rozhoduje samostatně	spíše	spíše	rozhoduje samostatně	rozhoduje pouze	rozhoduje samostatně

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Uznáváte argumenty podřízených, proč nemohl být úkol splněn? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

nikdy	velmi zřídka	zřídka	častěji	často	vždy
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Rozhodujete rychle i za rizika? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

				rozhodujete	rozhodujete
				rychle	rychle
				a	a
				po	po
				projednání	projednání
				rozhodnutí	rozhodnutí
				bez	bez
				vysvětlení	vysvětlení
				po	po
				kolektivu,	kolektivu,
				kolektivu,	kolektivu,
				schválení	schválení
				který	který
				vedete	vedete
nerozhodujete	nerozhodujete	nerozhodujete	nerozhodujete	nerozhodujete	nerozhodujete
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké schválení Vašeho rozhodnutí vyžadujete? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

				schválení	
				od	schválení
				přímého	vyžadujete
				nadřízeného	pouze
				necháte	
				rozhodnout	
				od	rozhodnout
				kolektivu,	kolektivu,
				kolektiv,	kolektiv,
				schválení	schválení
				od	od
				přímého	který
				který	který
				vedete	vedete
nerozhodujete	nerozhodujete	nerozhodujete	nerozhodujete	nerozhodujete	nerozhodujete
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký máte postoj k řešení vzniklých konfliktů na pracovišti? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

			řešíte			
			jen			
		pokud	nevyhnutelně	řešíte		konfliktů
		možno	konflikty	jen	konfliktům	se
		řešení	a máte	důležité	se	nebojíte
		konfliktu	tendenci	konflikty	nevyhýbáte	řešíte
konflikty	se	řešení	bez	a řešíte	je	
neřešíte	vyhnete	oddalovat	oddalování	je	rychle	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Jaký způsob řešení konfliktů preferujete? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

		konflikty	konflikty	konflikty	
		řešíte	řešíte	řešíte	
		samoostatně	samoostatně	konflikty	pouze
		s	za	řešíte	kolektivně
		tehdy	minimální	částečné	kolektivně, a
		pokud	účasti	účasti	ale výsledkem
		se	kolektivu,	kolektivu,	máte je
konflikty	týkají	který	který	poslední	kolektivní
neřešíte	Vás	vedete	vedete	slovo	rozhodnutí
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakou míru odpovědnosti jste ochoten přebírat? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	ne			plně	
	zcela			uznáváte	
	respektujete,			a	
	že	respektujete	odmítáte	prebíráte	prebíráte
	existuje	spoluúčast	spoluúčast	spoluúčast	celou
odmítáte	částečná	na	na	na	odpovědnos
odpovědnosť	odpovědnosť	odpovědnosť	odpovědnosť	odpovědnosť	odpovědnosť
sebe					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S jakou spoluúčastí na odpovědnosti Vámi vedeného kolektivu počítáte? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádnou	malou	menší	větší	velkou	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký máte respekt u podřízených? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	minimálně		málo		hodně		podpora
	nepodporuje		podporuje		nepodporuje		I + T je
	I + T		I + T		I + T		pro Vás
							zcela
							zásadní
							věc
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak řešíte krizové situace (KS)? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

	KS		KS	KS	KS	
	řešíte		řešíte	řešíte	řešíte	
	velmi		často	většinou	dobře,	
	špatně		špatně	dobře,	ale ve	
				ale ve	stresu	
				stresu	stresu	
					dobře a	
					rád	
					(bez	
					stresu)	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

			důvěřujete		
			-		
			kontrolujete	vysoká	
nedůvěřujete	důvěřujete	důvěřujete pouze	důvěřujete	důvěra	
-	velmi	málo - důležité	-	-	
kontrolujete	málo -	kontrolujete	dílčí	kontrolujete	kontrolujete
všechny	kontrolujete	většinu	úkoly a	jen	pouze
dílčí	dílčí	dílčích	termíny	termíny	konečný
úkoly	úkoly	úkolů	plnění	plnění	výsledek
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaká je Vaše kompetence pro zastávanou funkci? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádná	malá	menší	větší	velká	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný	malý	menší	větší	velký	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný malý menší větší velký maximální

Jaký důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich podřízených? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádný malý menší větší velký maximální

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

Jakým způsobem zadáváte úkoly? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

				adresně s termínem splnění	
				adresně s určenou termínem	adresně a určenou zodpovědno
	zadávám	adresně	adresně	plnění	osobou
	neadresně	bez	bez	a	a s
	bez	termínu	termínu	určenou	termíny
úkoly	termínu	termínu	termínem	zodpovědných	termínů
nezadávám	splnění	splnění	splnění	osobou	plnění
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Jakou loajalitu můžete očekávat od podřízených? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádnou	malou	menší	větší	velkou	maximální
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

žádnou malou menší větší velkou maximální

Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

málo méně více hodně maximálně

nevyužívám využívám využívám využívám využívám využívám

Kvalifikaci chápeme jako dosažené vzdělání a dobu praxe v oboru. Kompetenci chápeme jako souhrn, schopností, znalostí a dovedností, které umožňují správně řešit vznikající problémy.

Děkujeme za vyplnění a odeslání dotazníku.

10.2.2024 – 11:42

Odeslat Váš průzkum.

Děkujeme Vám za vyplnění tohoto průzkumu.