

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

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

Bc. Jakub Landsmann

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Landsmann

Podnikání a administrativa

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 procentické hodnocení odpovědí od nuly do sta procent, kde nula procent představuje naprosté odmítnutí a sto procent představuje naprostý souhlas. Procentické 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

- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, V. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- URBAN, J. Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza a srovnání stylu vedení a řízení řídicích pracovníků ve vybraném podniku" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za vedení práce a velikou trpělivost, paní Mgr. Petře Fibichové za ochotu a bravurní komunikaci a své rodině, která mě ve studiu celý život podporovala.

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu a srovnání stylů vedení a řízení řídicích pracovníků (dále jen ŘP) ve vybraném podniku, společnosti JUTA, a.s. Cílem práce je definovat současný stav stylu řízení ŘP v rámci hodnotové mřížky.

Teoretická východiska vychází z odborných publikací a online zdrojů týkající se tematiky manažer, vedení a řízení a stylů v rámci hodnotové mřížky. Zároveň je kladen důraz na manažerskou komunikaci a její vlivy na řešení konfliktů. Vlastní část práce charakterizuje vybranou společnost, načež následuje analýza stylu vedení a řízení vybraných ŘP. Ta vychází z dat dotazníkového šetření s kvantitativním zaměřením. V rámci šetření byl dotazován sám ŘP a zároveň i jeho hierarchicky přímí podřízení. Celkem se výzkumu zúčastnilo 107 zaměstnanců společnosti, z toho 92 podřízených a 15 řídicích pracovníků. Výstupem je porovnání všech 17 teamů, podle identifikačních otázek, umístění závod či ředitelství a následovně jednotlivě každý team zvlášť se zobrazením průměrných hodnot ze společnosti.

Styl řízení a vedení ŘP celé společnosti hraničně odpovídá teamovému stylu s menším zaměřením na lidský faktor. Výsledný styl řízení a vedení *ředitelství* odpovídá univerzálně nevyhraněnému stylu, výsledný styl řízení a vedení *závodů* teamovému stylu.

ŘP teamů společnosti Juta, a.s. mají v průměru vysoké zaměřením na výkon i zájem o lidský faktor.

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

This diploma thesis focuses on the analysis and comparison of leadership and management styles of management personnel (hereafter referred to as ŘP) in the selected company, JUTA, a.s. The work aims to define the current state of the management style of the ŘP within the framework of the value grid.

The theoretical basis is based on professional publications and online resources related to with the topics of manager, leadership and management and styles within the value grid. At the same time, emphasis is placed on managerial communication and its effects on conflict resolution. The actual part of the work characterizes the selected company, followed by an analysis of the leadership and management style of the selected companies. It is based on the data of a questionnaire survey with a quantitative focus. As part of the investigation, the ŘP himself and his hierarchical direct subordinates were interviewed. One hundred seven company employees participated in the research, of which 92 were subordinates and 15 managers. The output is a comparison of all 17 teams, according to identification questions, race location, or directorate, and then each team is displayed separately, with the average values of the company.

The style of management and leadership of the entire company's HQ corresponds borderline to a team style with less focus on the human factor. The resulting management and leadership style of the directorate corresponds to a universally unconquered style. The resulting management and leadership style of plants corresponds to a team style.

ŘP teams of the company Juta, a.s. on average, have a high focus on both performance and interest about the human factor.

Keywords: Management style, leadership, decision-making, task orientation, people orientation, manager, executive, questionnaire, autocratic, paternalistic, bureaucratic, democratic

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	17
3.1 Management.....	17
3.2 Řízení a vedení	18
3.2.1 Vedení	18
3.2.2 Řízení	19
3.3 Manažerské funkce.....	20
3.3.1 Plánování	22
3.3.2 Organizování.....	23
3.3.3 Příkazování („řízení“).....	30
3.3.4 Koordinace.....	31
3.3.5 Kontrola	31
3.4 Manažerská komunikace.....	33
3.4.1 Základy komunikace.....	33
3.4.2 Poslouchání a vnímání	34
3.4.3 Řešení konfliktů.....	34
3.4.4 Komunikační styly řízení.....	35
3.5 Skupinová komunikace a týmová práce.....	40
3.5.1 Struktura skupiny	41
3.5.2 Pracovní teamy	41
3.6 Styly vedení a řízení.....	44
3.6.1 Zaměření na výkon	45
3.6.2 Zájem o lidi	45
3.7 Hodnotová mřížka.....	45
3.7.1 Vyhraněné styly	46
3.7.2 Reálné styly.....	47
3.7.3 Univerzálně nevyhraněný styl	48
4 Vlastní práce.....	49
4.1 Charakteristika společnosti JUTA, a.s.	49
4.1.1 Historie.....	51
4.1.2 Organizační struktura.....	52
4.1.3 Protikorupční program	54
4.1.4 Směřování v dalším období	55
4.2 Praktická část	56

4.2.1	Podoba dotazníku.....	56
4.2.2	Anonymizace	56
4.2.3	Zpracování dotazníkového šetření	57
5	Výsledky a diskuse	59
5.1	Identifikační otázky.....	59
5.1.1	Vizualizace všech respondentů.....	59
5.1.2	Pohlaví	59
5.1.3	Věk.....	61
5.1.4	Vzdělání	64
5.1.5	Řídící stupeň	67
5.2	Zjišťovací otázky.....	70
5.2.1	Všechny závody	70
5.2.2	Celé ředitelství	71
5.2.3	Porovnání závodů a ředitelství.....	73
5.2.4	Celá společnost	76
5.2.5	Celá společnost s výsledky závodů a ředitelství.....	77
5.3	Výsledky podle teamových vedoucích.....	79
5.3.1	Všechny teamy podle respondentů	79
5.3.2	Všechny teamy podle hodnocení zaměstnanců	80
5.3.3	Všechny teamy podle hodnocení ŘP	81
5.3.4	Všichni teamoví vedoucí podle zprůměrovaných výsledků	81
5.4	Jednotlivé teamy.....	82
5.4.1	Bělina	83
5.4.2	Brdička.....	84
5.4.3	Čermáková	86
5.4.4	Čeřovský	87
5.4.5	Fajfr.....	89
5.4.6	Janalík	90
5.4.7	Jánský.....	92
5.4.8	Novotný	93
5.4.9	Šimek	95
5.4.10	Šmídová	96
5.4.11	Stieber	98
5.4.12	Vágner.....	99
5.4.13	Voborníková	101
5.4.14	Závod 02	103
5.4.15	Závod 07	104
5.4.16	Závod 10	106
5.4.17	Závod 15	107

5.5	Shrnutí	109
6	Závěr.....	110
7	Seznam použitých zdrojů	112
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	115
8.1	Seznam obrázků	115
8.2	Seznam tabulek	115
8.3	Seznam grafů.....	116
8.4	Seznam použitých zkratk.....	117
8.5	Přílohy	118
8.5.1	Dotazník pro ŘP.....	118
8.5.2	Dotazník pro podřízené.....	125

1 Úvod

Manažer každodenně komunikuje s podřízenými, zadává jim úkoly, přebírá výsledky, motivuje je k plnění cílů společnosti a vede celý team. Všechny tyto činnosti lze popsat v rámci hodnotové manažerské mřížky (Blake, a další, 1994), jež je složena z jednotlivých dílčích činností těchto aktivit. Vizualizace a porovnání stylu řízení a vedení jednotlivých řídicích pracovníků dodává představu vedoucím celé společnosti o tom, jak jsou jejich manažeři vnímáni sami sebou i svými podřízenými. Právě tento výstup jim pomáhá stanovovat cíle organizace, sledovat, zdali jsou cíle plněny a zároveň při použití tvrdých dat může sloužit jako hodnocení výkonnosti či zájmu o podřízené.

Každé odvětví se nachází ve specifickém stylu řízení a vedení. Kupříkladu při pásové výrobě bude hlavním cílem manažera počet kvalitních výrobků, tudíž bude spíše výkonnostně zaměřený a bude vzdělávat své podřízené pouze do minimální možné úrovně pro dosažení standardu. Oproti tomu se ve společnostech moderní doby objevuje důraz na rozvíjení zaměstnanců, hledání jejich kvalit a nadání, zvyšování kvalifikací a „výchova“ budoucích řídicích zaměstnanců, což doprovází i spoluúčast na rozhodování. Právě tento přístup je měřitelný díky popsání současného stavu, jak řídicím pracovníkem, tak jeho podřízenými, kteří jsou se svým ŘP neustále ve styku a který je jejich spojkou s vedením celé společnosti.

V rámci teoretických východisek byl popsán management a jeho příbuzné pojmy, vedení a řízení. Řízením chápeme procesně orientovanou stránku dosahování výsledků, hledání řešení problémů či obecně děláním věcí správně. Oproti tomu je vedení popsáno jako inspirování lidí pro dosažení co nejlepšího výkonu, předávání důvěry formou spoluúčasti na rozhodování, rozvíjení schopností formou zvyšování kvalifikací či kompetencí a všeobecně děláním správných věcí.

V ekonomickém pojetí se jedná o pojmy vyjadřující práci s lidskými zdroji, jejich směřování, motivování, podporování rozvoje, ale zároveň i kontrolování zadaných činností. Pro skládání jednotlivých lidských zdrojů ve společnost je třeba plánovat, organizovat, systematicky koordinovat vynaloženou činnost a být procesně orientovaný.

Samotné plnění těchto činností ale netvoří organizaci bez řádné komunikace. V každém z nás existuje subjektivní svět se specifickými potřebami, jež se snažíme naplnit. Cílem manažera je zjistit jednotlivé potřeby svých podřízených zaměstnanců a následně je komunikací, řešením konfliktů (které vznikají různorodými vnímáními situace

či rozličnými názory) či nasloucháním uspokojit do maximální možné míry, která je v souladu s prostředím, ve kterém se pohybují.

Tyto prvky dohromady představují dennodenní manažerskou práci, v jejímž plnění nastávají změny ve finálním zobrazení v hodnotové mřížce. Mřížka samotná je popsána od prvotního vytvoření R. Blakem až po poslední modifikaci od A. Traxlera.

Manažer je lidská bytost, která se snaží držet standard nastavený společností. Ovšem chybovat je lidské, díky tomu se manažeři odkloňují od teoretických optimálních standardů. Tato práce zaznamenává, jak jsou vnímání řídicí pracovníci společnosti Juta, a.s. v zaměření na výkon a zájmu o lidský faktor.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění současného stavu stylu řízení vedoucích pracovníků ve společnosti Juta, a.s. dotazníkovou metodou. Dotazníky budou vyplněné jak řídicími pracovníky, tak jejich hierarchicky přímými podřízenými. Zjištěné výsledky umožní srovnání stylu řízení sledovaných jednotlivců, skupin, a i celé společnosti.

2.2 Metodika

Pro zjištění stavu a následnou analýzu byl zvolen jako informační zjišťovací prostředek kvantitativní dotazník. V dotazníku byly všechny odpovědi předem nadefinované, díky čemuž respondent mohl pouze vybírat určitou hodnotu z definované škály.

Zaměření dotazníku umožnilo zjištění typického stylu vedení a řízení řídicích pracovníků společnosti Juta, a.s. Pro zajištění rozdělení respondentů na skupiny řídicí pracovník a podřízený pracovník byly vytvořeny dva téměř identické dotazníky, přičemž jeden byl cílený na jednotlivé řídicí pracovníky a druhý na jejich teamy.

Tyto dotazníky se skládaly ze dvou částí, identifikačních a zjišťovacích otázek. Identifikační část obsahovala šest otázek, z toho čtyři byly kategoričné (pohlaví, věk, dosažené vzdělání a zastávaný stupeň řízení) a dvě určovaly umístění v teamu (ředitelství, závody).

Zjišťovací část byla sestavena podle teorie, prvotně vycházející z publikace Manažerská mřížka (Blake, a další, 1994), která postupem času byla modernizována až k použité verzi podle publikací (Hron, a další, 2015) (Plamínek, 2018) (Hron, a další, 2018) (Traxler, 2019). Tato verze kromě prohozených os zároveň jasněji rozděluje jednotlivé vyhraněné styly, reálné styly (neboli jejich méně vyhraněné varianty) a univerzálně nevyhraněné styly.

Chování a prioritizace činností manažera lze popsat jako styl řízení a vedení. Jedná se o vizualizaci na dvousém diagramu, kde osa X představuje zájem o lidský faktor (kariérní a osobní růst, spoluúčast na rozhodování, zvyšování kvalifikací a kompetencí podřízených) a osa Y zobrazuje zaměření na výkon (včasné a správné plnění zadaných úkolů, rychlé rozhodování nejen v krizových situacích, vůdčí postavení). Výstup lze zařadit do kvadrantů vyhraněných stylů (extrémy os – lhostejný styl, sousedský styl, demokratický styl

a autokratický styl), univerzálně nevyhraněnému stylu, jež se nachází na prostředních hodnotách nakonec reálným stylům, jež jsou méně extrémní variantou vyhraněných stylů a které lze často nalézt v praxi.

Odpovědi byly nastavené na šestistupňové škále, s možnými hodnotami 0, 20, 35, 65, 80, 100 %; což odpovídá textovým protějškům *vůbec, málo, spíše málo, spíše více, více, maximálně*. Tento model charakterizuje postavení daného ŘP k problematice bez možnosti neutrálního vyjádření.

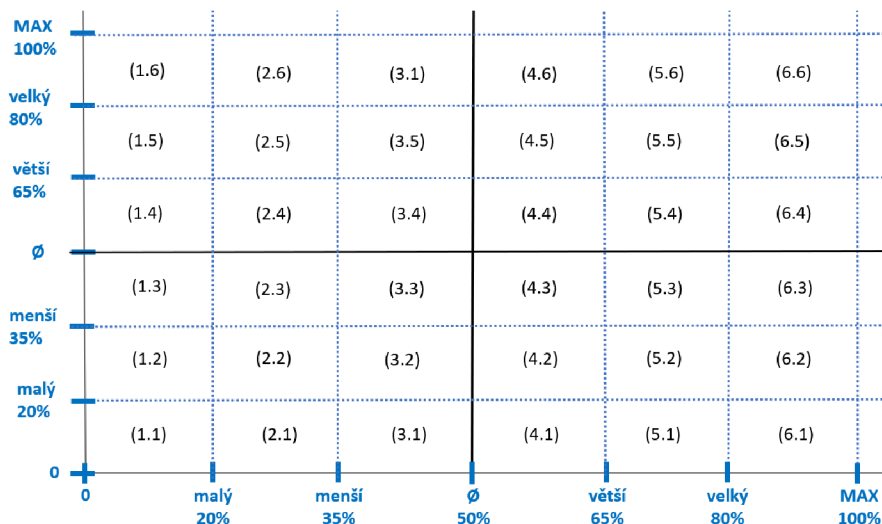
Díky převedení textových odpovědí na hodnoty je možné daný styl charakterizovat ve dvourozměrném prostoru (grafu) se souřadnicemi na ose X a ose Y.

V zaměření na výkon byl zjištěn přístup ŘP k činnostem, které přispívají 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 a řešení krizových situací*. Všechny tyto body reprezentují výsledný posun na ose Y.

V zaměření na lidský faktor byl zjištěn zájem o zaměstnance neboli hierarchicky podřízené daného ŘP. Tento faktor zahrnuje: *podporu 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*. Všechny tyto body reprezentují výsledný posun na ose X.

Díky zjišťování uvedených prvků na vyšší rozlišovací úrovni budou mít otázky a odpovědi různý obsah, ale bude zachována šesti škálová stupnice na ose X i na ose Y. Společným jmenovatelem odpovědí je míra plnění zjišťovaného parametru k maximálně dosažitelné hodnotě, načež je vyjádřena v procentech (minimální první stupeň škály 0%, maximální šestý stupeň škály 100 %).

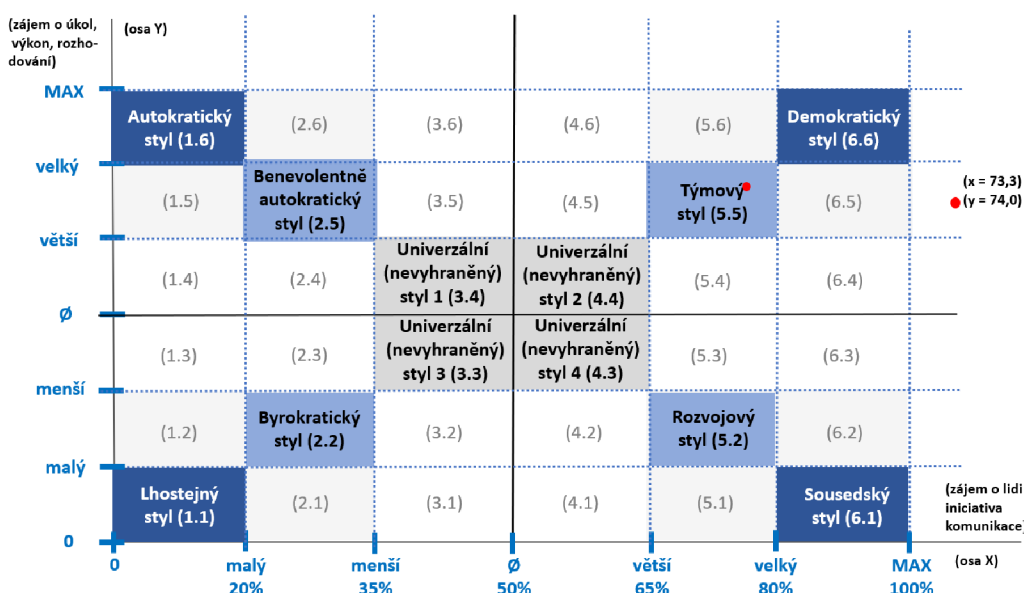
Graf 1 - Vizualizace systému hodnotové mřížky



Zdroj: Traxler (2019)

V rámci tohoto schématu budou znázorněny průběžné i finální výsledky analýzy stylu řízení a vedení. Styly specifické pro své maximalizované postavení v rámci hodnotové mřížky zastávají extrémní varianty, které primárně existují v teoretickém světě oproti jejich mírnějším protějškům, reálným stylům, jež jsou častěji k nalezení a zároveň i udržitelnější.

Graf 2 - Vyhraněné a reálné styly řízení a vedení



Zdroj: Traxler (2019)

Vyhodnocením dotazníkového šetření jsou určeny souřadnice, které představují umístění přirozeného stylu řízení daného respondenta. Vyznačený bod z grafu 2 se souřadnicemi (73,3; 74,0) představuje respondenta, který uplatňuje týmový styl řízení.

Samotné vyhodnocení v rámci schématického zobrazení je označeno HX_i pro osu X (zaměření na lidský faktor), HY_j pro osu Y (zaměření na výkon). Jednotlivé vybrané činnosti nemají stanovenou hierarchii důležitosti, každá je tedy hodnocena stejně důležitě. Z tohoto důvodu byla vypočtena hodnota formou aritmetického průměru odpovědí pro obě osy. Počet otázek v dané kategorii je zobrazeno $n(x;y)$.

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

Zdroj: Vlastní zpracování podle Traxlera (2019)

$$y = \frac{\sum_{j=1}^{n(y)} (HY_j)}{n(y)} \quad (2)$$

Zdroj: Vlastní zpracování podle Traxlera (2019)

Vyhodnocení dat proběhlo, podle již zmíněného statistického porovnání výsledků od řídicího pracovníka a výsledků ŘP od jeho hierarchicky přímých podřízených s následným popsáním metodami indukce a dedukce (Blake, a další, 1994) (Plamínek, 2018) (Hron, a další, 2015) (Hron, a další, 2018) (Traxler, 2019).

3 Teoretická východiska

V rámci teoretických východisek jsou představeny základní definice pojmů týkající se vedení a řízení lidí. Pomocí literární rešerše odborné literatury jsou vymezeny rozdíly mezi vedením a řízením, stejně jako u několika dalších podobných, laickou veřejností zaměřovaných pojmů jako například management a leadership.

3.1 Management

Management je velmi používané slovo, jež ale je svým významem častokrát zaměňováno. V rámci odborné literatury zaměřující se na popisování mezilidských vztahů na pracovišti, řízení lidských zdrojů a dalších podobných „kuchařek“ je možno zjistit, že každý autor připisuje „managementu“ lehce jiný podtón, základ je ale stejný: „řídít“.

V publikaci „Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy (2015)“ Armstrong zdůrazňuje prvotní původ slova: „maneggiare“, italsky „drezírovat koně“, neboli vést je, určovat jim cestu, kterou mají jít. Do českého povědomí se ale toto slovo dostalo spíše z anglického sousloví „to manage“ s překladem spravovat, zvládnout, řídit.

Potřeba lidské spolupráce na projektech se ale táhne dále, od prvopočátku věků stále nacházíme historické artefakty dokazující spolupráci desítek, stovek, v případě 7 divů světa i statisíců lidí.

Univerzita Cambridge, jež provozuje jeden z největších online anglických slovníků na světě, popisuje slovo management následovně – „kontrolovat a organizovat“, „skupina lidí zodpovědná za kontrolu a organizaci společnosti“ (Cambridge University Press & Assessment, 2024). Jedná se tedy o supervizi lidské práce, vynaložené energie a konverze prostřednictvím spolupráce ke společnému cíli, který by bez této součinnosti nemohl vzniknout.

Vývoj slova se přizpůsoboval rozvinutí společnosti, potřeby o popsání jevu organizace skupin. V rámci kontroly a organizace je taktéž nutno myslet na spojující články, interpersonální komunikaci a transakci informací, díky kterým je vůbec umožněno vést, kontrolovat, zodpovídat, organizovat a řídit zaměstnance.

3.2 Řízení a vedení

Ve vedení a řízení popisuje Tureckiová markantní rozdíl. V publikaci Řízení a rozvoj lidí ve firmách (Tureckiová, 2004) pronesla, že řízení spočívá v děláni věcí správně, oproti tomu vedení znamená dělat správné věci, čímž do českého povědomí rozšířila citaci Petera Druckera, legendárního manažera, jehož 39 publikací bylo rozšířeno do více než 36 jazyků. Právě on zpopularizoval základní rozdělení řízení a vedení (management and leadership), podporoval decentralizaci řízení, konceptuálně navrhl využívání outsourcingu či vypíchl potřebu komunit v rámci pracovních pozic.

Obrázek 1 – Řízení a vedení



Zdroj: Vlastní zpracování podle Robinson (2023)

3.2.1 Vedení

Vedení lidí je podle Armstronga (2015) chápáno jako inspirování lidí pro dosažení co nejlepšího výkonu. Důraz se klade na dostatečnou komunikaci a rozvíjení vize, které je cílem dosáhnout. Umění přesvědčit ostatní, aby se pod jeho vlivem chtěli chovat jinak. Toto ovlivňování ostatních vyšlo z průzkumu (Tamkin, a další, 2010) jako jeden

z hlavních pilířů dosažení výsledku. Tedy leader nedosahuje výsledků sám, ale právě skrze dostatečné přesvědčení a motivaci ostatních.

K tomu v publikaci „Jak řídit a vést lidi“ (Bělohlávek, 2005) je zmíněn další faktor: „vycvičení pracovníků“ s důrazem na individuální odpovědnost a společné rozhodování. Právě s těmito prvky může být dosaženo stavu, kdy se práce stává pro člověka „*stejně přirozenou aktivitou jako zábava anebo odpočinek*“, vycházející z humanistické teorie Y od McGregora.

Vše se ale odvíjí od již zmíněné definice Petera Druckera (Drucker, 1993), tedy že „*vedení znamená dělat správné věci*“. Je to více než rozhodovat o tom, co se bude dít, nýbrž stanovit hodnoty, držet se jich, jít příkladem, vzít na sebe odpovědnost za sebe a za celý team, který se manažer snaží ovlivňováním posunout na vytyčenou laťku etiky, pracovní i osobní morálky, oddanosti, zodpovědnosti za provedenou práci a vlastní činy a všeobecné sounáležitosti vůči cíli.

3.2.2 Řízení

Potřeba dělat věci správně, dosahovat specifikovaných výsledků díky efektivnímu využívání zdrojů je popsána Armstrongem (2015) jako: „*zabezpečování určité práce a dosahování určitých výsledků prostřednictvím lidí*“ spolu s „*odpovědností za řízení organizace nebo její částí, což znamená také odpovědnost za řízení ostatních zdrojů – financí, systému vykonávání práce nebo technologií*“. Dále Armstrong řízení rozděluje do pěti základních částí:

- Zplnomocňovat a rozvíjet lidi
- Řídit lidi a výkon
- Pracovat napříč hranicemi a spolupracovat s ostatními
- Rozvíjet vztahy a budovat partnerství
- Nacházet rovnováhu mezi odbornými a obecnými schopnostmi

Řízení je tedy součástí vedení se zaměřením na procesně orientovanou stránku dosahování výsledků spolu s udržením morálky, hledání řešení jednotlivých problémů, udržování vztahů mezi spolupracovníky i zákazníky v rovnováze, a nakonec nezapomínání na propojení tvrdých a měkkých dovedností (Hron, a další, 2018).

Metody řízení se neustále vyvíjejí po boku vývoje civilizace. V rámci přechodu k „moderní době“, tedy v období od konce 19. století do současnosti rozděluje Veber (2009) do čtyř částí:

- **Klasického managementu** (průmyslová revoluce, autokratický přístup, vedoucí řídí své pracovníky, Taylor zakladatelem vědeckého managementu, zvýšení produktivity).
- **Managementu poloviny 20. století** (vyčerpání z prům. revoluce, potřeba sociálních a procesních přístupů jako plánování, personalistika, vedení či kontrola, systémové uspořádání).
- **Managementu konce 20. století** (ekonomická poválečná globalizace, rozvoj moderního kapitalismu. Převyšuje nabídka nad poptávkou, orientace na marketing a přesvědčení lidí).
- **Managementu počátku 21. století** (vliv informačního propojování skrze rozvíjející se technologie, marketingová snaha o upoutání pozornosti zákazníka).

V současnosti lze pozorovat podniky uplatňující rozdílné druhy metod řízení, od technologických start-upů přes státní instituce až k nadnárodním korporacím, vycházející z jejich zaměření, historického vývoje, času založení, typu organizační struktury, strategického cíle, velikosti podniku, způsobu financování činnosti (Hron, a další, 2015). Ve všech je ale jeden stejný prvek – dosáhnout lidskou spoluprací cíle jejich manažera.

3.3 Manažerské funkce

Podle Bělohlávka (2005) je potřeba, aby člověk v pozici manažera měl schopnosti, znalosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje. Propojením s dalšími autory, ale zachováním tohoto dělení vzniká následující tabulka potřebných vlastností manažera.

Tabulka 1 - Vlastnosti manažera

Schopnosti	Znalosti	Dovednosti	Vlastnosti osobnosti	Postoje
Strategické myšlení	Odborné znalosti	Měkké dovednosti	Asertivita a stabilita	Orientace na výkon a lidi
Operativní myšlení	Obecné znalosti řízení	Vedení a komunikace	Empatie a ovlivňování	Oddanost firmě
Pružnost v myšlení	Znalost prostředí	Organizace práce a času	Vytrvalost a odpovědnost	Čestnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Co a kdo je tedy manažer? Osobnost, jež je kombinací dosažení výkonu u sebe a u ostatních a zároveň člověkem s nadprůměrnými mezilidskými vztahy s viděním do budoucnosti, rychlý ve změnách bez strachu učinit rozhodnutí s dostatečnými znalostmi prostředí, ve kterém provozuje činnost. Hlavní činností manažera popisuje Hálek (2016), vystupující z klasifikace manažerských funkcí od Henriho Fayola (Fayol, 1999) jako na sebe navazující funkce: plánování, organizování, příkazování, koordinaci a kontrolu.

Obrázek 2 - Manažerské funkce



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hála (2016)

3.3.1 Plánování

První funkcí je plánování, které je procesem stanovující cíle budoucí, pro něž bude vyvíjena snaha o dosažení a zároveň nástroje, jež budou použity k dosažení tohoto cíle. Zaměřuje se na strategický vývoj podniku, výsledkem plánování je plán, podle kterého budou prováděny funkce následující. Definiuje „co“ budeme provádět a „jak“ toho dosáhneme, za jakých podmínek, v jakém čase a s jakými nástroji (Armstrong, a další, 2015).

„Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.“
(Bělohlávek, a další, 2001)

Plánování tedy v manažerském pojetí rozumíme zhodnocení současného stavu podniku, stanovení požadovaného cíle, doby, kdy mám být tento cíl dosažen a navrhnutím cesty, díky níž bude tento cíl realizovatelný (Armstrong, a další, 2015).

Plány se dělí na hierarchické, četnosti používání, stálé, jednorázové, časových rámců, organizačního rozsahu a pohotovostní (BRIGHT, a další, 2019).

Obrázek 3 - Typy plánů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Bright (2019)

- **Hierarchické plány**

Zahrnují institucionální, administrativní a technickou složku. Součástí jsou strategické, administrativní a provozní plány, které jsou na sobě navzájem závislé. Strategické specifikují poslání organizace, důvod její existence, administrativní alokují zdroje jednotlivým jednotkám v organizaci pro potřeby technické složky. Provozní plány zahrnují každodenní provoz organizace.

- **Stálé plány**

Zahrnují pravidla, postupy a zásady řídicího chování. Udávají pokyny, řídí činnost a stanovují záměry organizace.

- **Jednorázové plány**

Zahrnují programy, projekty a rozpočty. Komplexní, specifické a zpravidla číselně vyjádřené.

- **Plány časových rámců**

Rozdělují se na krátkodobé (několik hodin až 1 rok), střednědobé (1-5 let) a dlouhodobé (více než pět let).

- **Plány organizačního rozsahu**

Zahrnují plány jednotlivých úrovní podniku, jeho organizačních jednotek spolu s taktickými plány, jež dopomáhají dosažení strategického plánu.

- **Pohotovostní plány**

Zahrnují plány pro řešení událostí, jež se liší od běžného provozu pro minimalizaci škod a odchylek.

3.3.2 Organizování

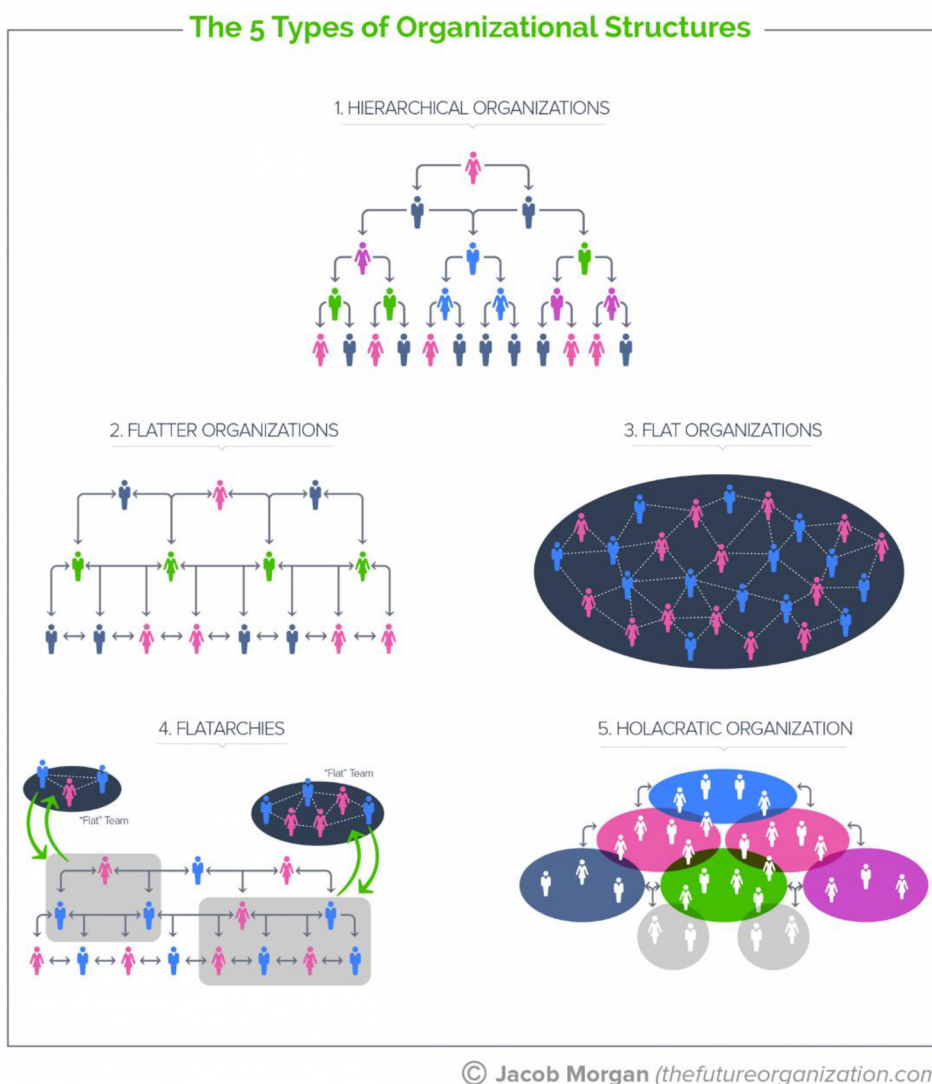
Další manažerskou funkcí navazující na plánování uvádí Hálek (2016) organizování. To může být chápáno jako uspořádání prvků v systému či přímo celé vytvoření struktury. Tvoří se tedy organizační řády s popisy oprávnění, odpovědností, znázorňují se vztahové linie a hierarchie, definují se pozice a funkce spolu se zastupitelností.

Vodáček (2006) oproti tomu organizování popisuje jako činnost, jež „*efektivně rozděluje plány mezi členy týmu, zadává jim úkoly, termíny a postupy, jež je nutno koordinovat*“. Dále pokračuje v popisu požadavků na tvorbu struktur tvořených manažerem, jež prvotně sepsal E. Dale – Cíle, specializace, koordinace, pravomoc a zodpovědnost.

Můžeme upozorovat na duplikaci koordinace, nejprve jako samostatnou manažerskou funkci popsanou Hálkem, tak i jako součást funkce organizování struktur,

čímž je vypíchnuta potřeba kvalitního komunikačního sdělování informací napříč jednotlivými procesy spolu s lehkým fluidním popisem celého schématu, jež může každý manažer popsat jinak, s jinými schématickými zobrazeními.

Obrázek 4 - Typy organizačních struktur



Zdroj: Morgan, Jacob, Forbes (2015)

Vodáček (2006) ještě zmiňuje tzv. doplňkové požadavky: zásadu jediného zodpovědného vedoucího (předcházení nedorozumění a konfliktům díky jasné hierarchické struktuře); potřebu pružnosti (reakcí na vnější i vnitřní změny); autonomnost jednotlivých částí (pro vytvoření samostatné jednotky v rámci organizace je nutno, aby dokázala svou činnost provádět sama bez pomoci ostatních).

Blažek (2011) doplňuje strukturu v podniku, dělí se na procesní a útvarovou o specifické chování v podniku. Popisuje „rozpětí řízení“, jež je hodnotou, kolik pracovních míst je podřízeno právě jednomu vedoucímu. Vypichuje potřebu sounáležitosti mezi chováním a strukturou systému řízení, bez které nedochází k optimálnímu stupni organizovanosti (na škále Efekt organizovanosti a Stupeň organizovanosti).

„Organizovat je třeba to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné, relativně stabilní, resp. často se opakující.“

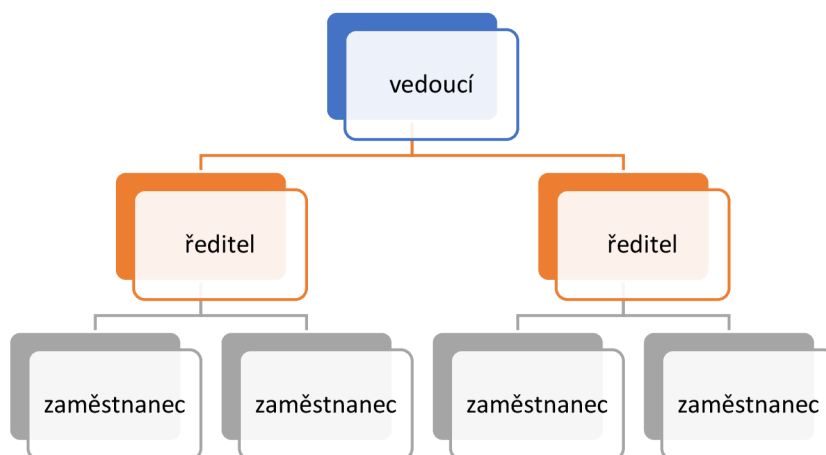
(Blažek, 2011)

Jednotlivá schémata organizační struktury jsou ovlivňována, mimo již zmíněných faktorů, decentralizací v podniku, zaměřením podniku či požadovaných výsledků od dané struktury. Nejčastěji je organizování děleno podle hierarchie, s nejvýše postaveným jedincem/orgánem na vrchu s jednotlivými návaznostmi vycházející z něj. Jedná se o organizační strukturu zpracovanou autorem podle (Blažek, 2011), (Zlámal, a další, 2020) a (Organ, 2023):

- liniovou

Vhodná pro menší podniky. Uplatnění zásady jediného vedoucího. Velmi procesně orientovaná, absence horizontálních vztahů.

Obrázek 5 - Liniová organizační struktura

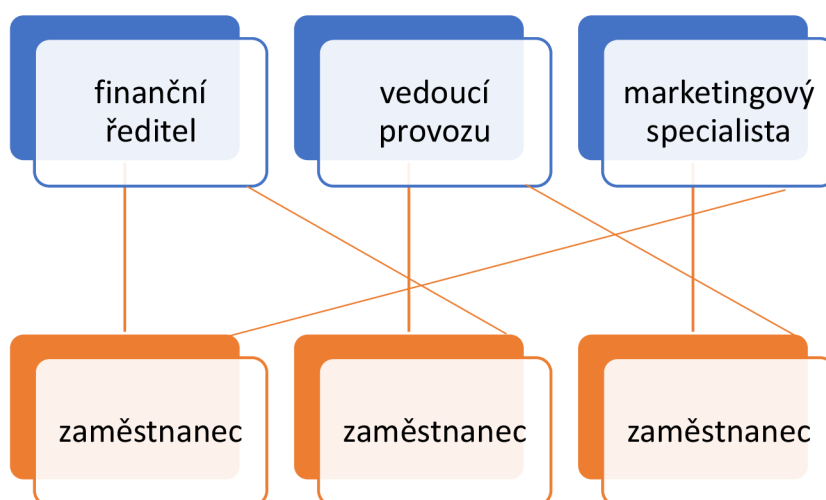


Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažka (2011), Zlámal (2020) a Organ (2023)

- funkční

Větší dělba práce, přičemž pověřený vedoucí dané sekce má „největší předpoklad dělat správná rozhodnutí“. Nastává komunikace i mimo přímé hierarchické vztahy, jeden podřízený může mít několik vedoucích, díky čemuž může být nejisté, kdo zrovna má zodpovědnost za daný úkol. Uplatnění ve středně velkých podnicích, rozdělení na např. oddělení pro marketing, výrobu, finance.

Obrázek 6 - Funkční organizační struktura

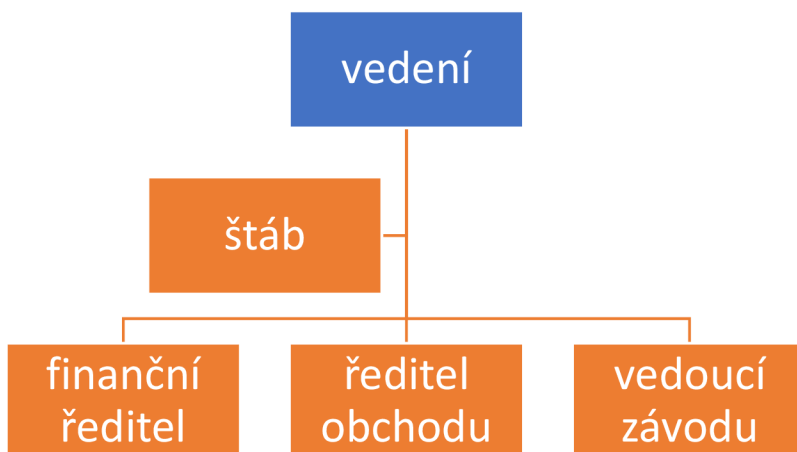


Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažka (2011), Zlámal (2020) a Organ (2023)

- liniově štábní

Spojení jednotného velení a komunikace mimo přímou hierarchii. Uplatňuje potřebu specializace na daný úsek se spojením s jasnější zodpovědností. Za řídicí činnosti odpovídají štáby, vybočující z přímé hierarchie, jež slouží jako podpora liniového vedoucího, díky čemuž se osobě s jasně danými pravomocemi dostávají kvalifikované informace. Štábu může být v tzv. víceliniové štábní organizaci zároveň i delegována pravomoc, což by ale nemělo zasahovat do dosavadní hierarchické struktury. Špatnou integrací štábu může nastat neochota či neschopnost štábů vůbec využívat. Typem této struktury je např. obchodní ředitel, se svým vlastním oddělením zodpovědný (navíc) za obchodní úseky v autonomních závodech.

Obrázek 7 - Liniově-štabní organizační struktura

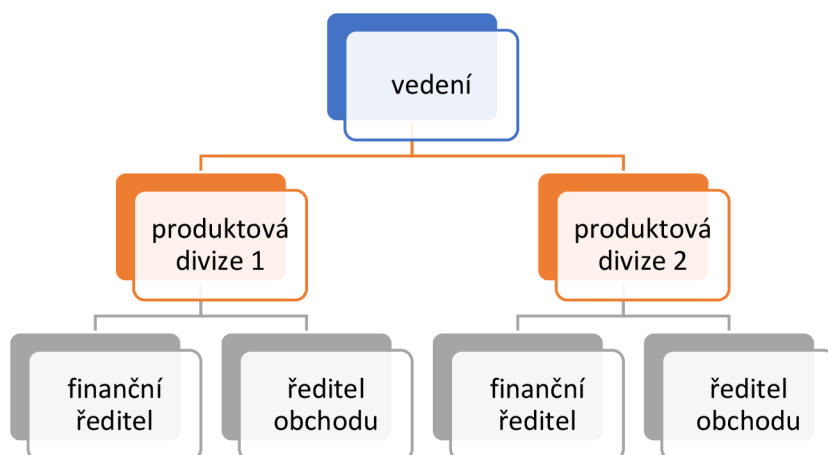


Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažka (2011), Zlámal (2020) a Organ (2023)

- **produktovou**

Produktová organizační struktura je taktéž hierarchická, ovšem vedoucím jsou podřízeny rozdílné produktové divize/závody. Rozdílem mezi liniově štabní a produktovou strukturou je, že je potřeba aby byly divize/závody dostatečně rozdílné, aby si navzájem nekonkurovaly a jejich organizační jednotky měly specifické, rozdílné funkce. Uplatnění je primárně v korporacích, kde je velká míra diverzifikace.

Obrázek 8 - Produktová organizační struktura

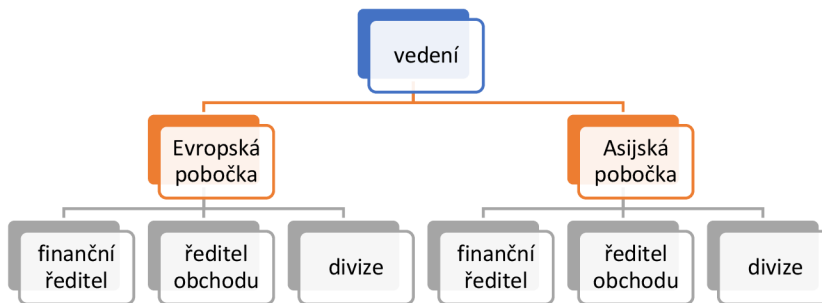


Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažka (2011), Zlámal (2020) a Organ (2023)

- **geografickou**

Jak vypovídá název, jedná se o organizační strukturu založenou na geografické poloze jednotlivých divizí/závodů. Vznik této struktury je potřebný, pokud je potřeba se co nejvíce přiblížit zákazníkovi či dodavateli, přizpůsobit se místní kultuře a jazyku.

Obrázek 9 - Geografická organizační struktura

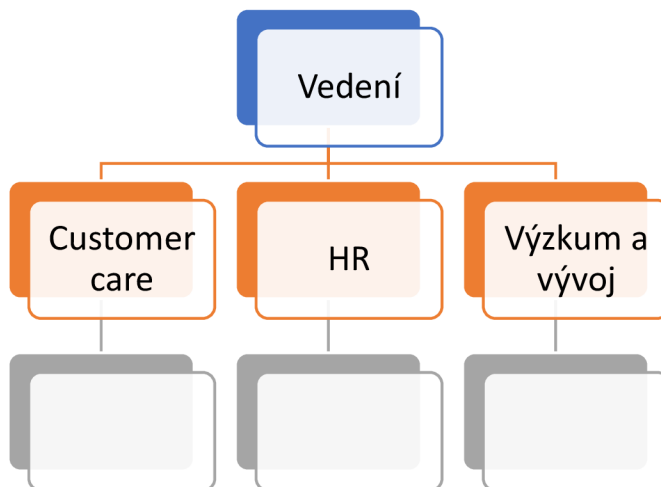


Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažka (2011), Zlámal (2020) a Organ (2023)

- **procesně orientovanou**

Tato struktura navazuje na funkční, přičemž modeluje jednotlivé procesy namísto tvorby oddělení. Lze ji dělit například na teamy zabývající se výzkumem a vývojem, customer care, plněním objednávek či vnitropodnikovým controllingem. Zároveň může dané oddělení doprovázet životní cyklus produktu či služby.

Obrázek 10 - Procesně orientovaná organizační struktura

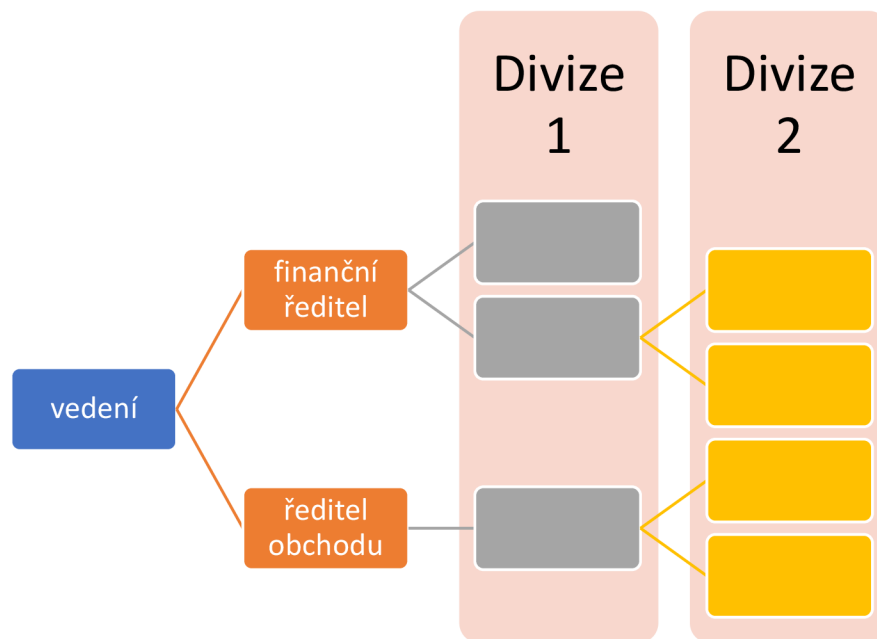


Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažka (2011), Zlámal (2020) a Organ (2023)

- **maticovou**

Doteď byly zmiňovány hierarchické struktury fungující primárně na ose Y. Maticová struktura přináší osu X, na níž se propojují doposud zmiňované kmenové útvary z osy Y s nově vzniklými projektovými skupinami. Nefunguje zásada jediného vedoucího, nýbrž kmenová struktura dodává a řídí zdroje, přičemž projektová skupina zodpovídá za realizaci činnosti a efektivní využití těchto zdrojů. Maticová struktura tedy podporuje spolupráci napříč podnikem za účelem co nejlepšího naložení s dostupnými zdroji.

Obrázek 11 - Maticová organizační struktura

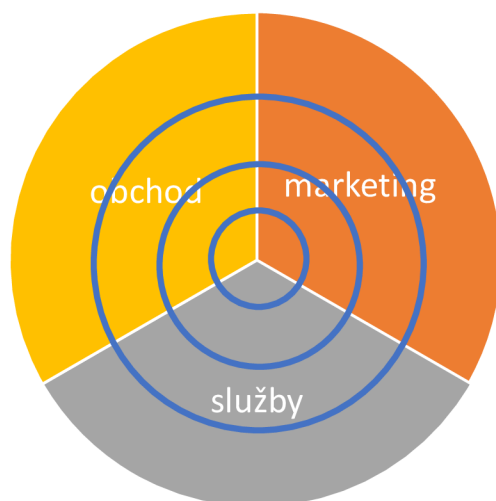


Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažka (2011), Zlámal (2020) a Organ (2023)

- **kruhovou**

Kruhová organizační struktura je hierarchicky a centralizovaně zaměřená, oproti klasické funkční či liniové pravomoci a zodpovědnosti sestupují „kruhově“ do všech stran. Vedoucí dělí zaměstnance do specializovaných segmentů, jež spolu velmi horizontálně komunikují. Neexistuje ale jednotné jasné vedení. Tato struktura se objevuje například u ranných start-upů.

Obrázek 12 - Kruhová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování podle Blažka (2011), Zlámal (2020) a Organ (2023)

Neexistuje jediná objektivně správná organizační struktura, volba záleží stejně jako u typu řízení na pro podnik specifických vlastnostech. U specializovaných odvětví ale můžeme pozorovat nejčastěji opakující se strukturu, jež dává přehled o typickém organizačním prostředí.

3.3.3 Příkazování („řízení“)

Třetí manažerskou funkcí podle Fayola je příkazování, jež je v posledních letech přiřazováno vykonání akce samotné. Většina českých autorů původní označení „directing“ překládá právě takto, při věcném rozboru prováděných činností popisuje tuto činnost lépe slovo „řízení“, které je mnohem méně citově (a autoritativně zabarvené), ale které je ovšem již používáno jako překlad slova „management“.

V rámci této funkce nadřizený aplikuje v rámci organizační struktury plány předáním informací podřízeným, při čemž jsou tyto informace doprovázené potřebnými dovednostmi v rámci vedení, jako je motivace, empatie a naslouchání pro zajištění co nejlepšího požadovaného výsledku (Hron, a další, 2015).

V moderním pojetí na tuto fázi navazuje například rozmístování (zdrojů, lidských zdrojů), implementace (detailní popsání realizace plánu), rozhodování či například informování (Plamínek, 2018).

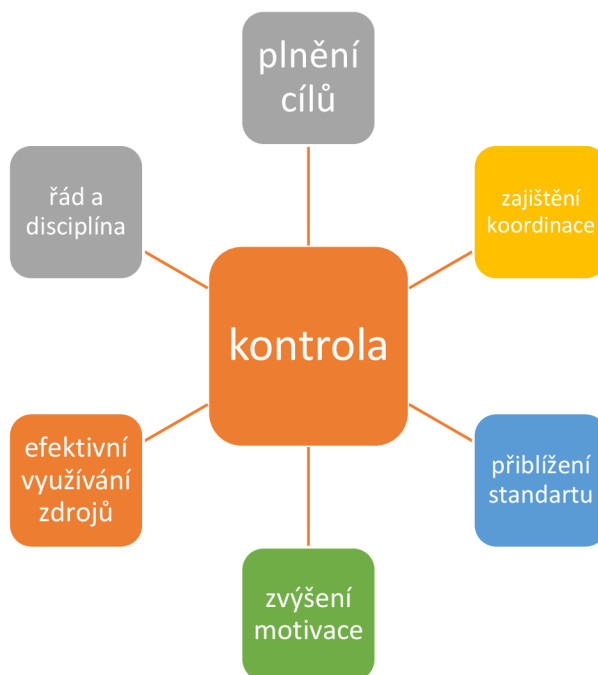
3.3.4 Koordinace

Na příkazování navazuje koordinace neboli činnost zpětně i dopředně spojující prováděnou práci s vytvořenými plány v organizaci. Koordinace probíhá neustále, kontinuálně na všech úrovních řízení. Cílem je tedy zajištění souladu s plány, požadavky, cíli podniku, jeho jednotlivými částmi a zároveň zdrojovými kapacitami, jejich využívání a časového rámce (Armstrong, a další, 2015).

3.3.5 Kontrola

Poslední původní manažerskou funkcí je „controlling“, českými autory překládaný jako kontrola (avšak v posledních letech se do povědomí dostal díky popularizaci velké čtyřky na českém trhu samotný anglický název), při níž se zjišťuje aktuální stav, porovnává se s plánovaným stavem, popíše se odchylky a celý proces začne nanovo. Bez zjištění stavu nemůže manažer činit další kvalifikovaná rozhodnutí (Hron, a další, 2018). V moderním pojetí funkcí se ke kontrole může taktéž přiřazovat vykazování stavu neboli reporting.

Obrázek 13 - Výhody kontroly



Zdroj: Vlastní zpracování podle Bhasin (2023)

Díky kontrole se tedy zajistí, aby bylo plánu v organizaci dosaženo včas. Kontroluje se plnění zadaných úkolů, využívání zdrojů organizace, finančních i nefinančních ukazatelů ale i funkčností manažera v rámci jeho teamu. Kontrola se podle Bhasina (2023) dělí na několik typů:

- **zpětné vazby**

Zahrnuje shromažďování informací, o již dokončeném úkolu. Jedna z nejčastějších (ale ne nutně nejlepších) metod kontroly, oblíbená pro to, že je možno „feedback“ zapracovat až do následujících činností, čímž se nenaruší činnost stávající (což je ale zároveň její největší slabina).

- **souběžná**

Jak napovídá název, tato forma kontroly probíhá zároveň s konáním činnosti, díky čemuž je možno změnit její trajektorii. Díky tomu se předejde možným ztrátám z pozdního reportingu aktuálního stavu.

- **dopředná či prediktivní**

Aktivně předvídáme stav budoucí a můžeme si všimnout problému dříve, než nastane.

- **řídící (steering)**

Řídící kontrola je kombinací zpětné vazby a souběžné neboli je proces průběžně vykonáván po určitém periodickém období, dá se říci že „se nasměrovává vozidlo zpět na silnici“.

- **„ano či ne“**

Kontrola používaná, pokud je možný pouze binární výstup. Nejčastěji používáno ve výrobě, kdy výrobek buď projde kontrolou kvality (a putuje dále v systému), či neprojde.

- **rozpočtová**

Součást finanční části, kde se kontrolují zdroje a rozpočty organizace. Porovnává se plán rozpočtu s dosavadním vývojem a zavádějí se kontrolní mechanismy zabraňující přečerpání.

- **operativní**

Kontrola každodenních činností a procesů. Čím více efektivní jsou, tím se zvyšuje úspěšnost celé organizace.

- **strategická**

Provádění kontroly na strategické úrovni. Zabývá se strategickým plánováním a řízením a souladem s cíli a vizí organizace.

- **kontrola cílů**

Nejvyšší úroveň kontroly. Periodické zhodnocování plnění stanovených cílů organizace určující její směr.

Kontrolou tedy rozumíme finální manažerskou funkci, při níž je zjištěn v specifické periodicitě současný stav procesu, projektu či události načež se proces manažerských funkcí dostává opět do bodu plánování, kde je zjištěný výsledek srovnán s původním plánem podle čehož je popíše odchylky a stanoví se plán nový.

3.4 Manažerská komunikace

Základem pro úspěšnou komunikaci je zvládnutí přenosu informací. Každé nedorozumění znemožňuje efektivní činnost a výkon podniku.

3.4.1 Základy komunikace

Komunikací podle Krejčové (2011) je vyjádřením sociální interakce skrze sdílení významů, jež mohou být informace, hodnoty, postoje či i emoce. Všeobecně lze komunikaci popsat jako komunikativní akt, při němž začíná záměrem komunikátora (zdroje), pokračuje smyslem sdělení zdroje, věcném obsahu sdělení, smyslu sdělení komunikanta (příjemce) a následně efektem na příjemce. V rámci tohoto aktu se v každém bodě může chtěný přenos informace lehce či extrémně pozměnit (Mikuláščík, 2015).

Obrázek 14 - Proces komunikační transakce



Zdroj: Vlastní zpracování podle Krejčové (2023)

Dále se komunikace se dělí na verbální a neverbální, při čemž potřeba kladení důrazu na jasnou neverbální komunikaci eliminuje nedorozumění (Luna, 2020). Základy výzkumu v moderní době zaměřující se právě na neverbální komunikaci započali v roce 1967 A. Mehrabian a M. Wiener, při čemž v jejich studii, vydanou v „Journal of Personality and Social Psychology“ vyhodnotili že až 93% informačního sdělení pochází z neverbální komunikace (38% tón hlasu, 55% výrazy obličeje a pouze 7% slova samotná).

Pro kvalitního manažera je tedy potřeba nejen znát teoretické prostředí a být schopný, musí zároveň umět přenést chtěné sdělení na kolegy, nadřízené i podřízené bez transakčního šumu a nedorozumění.

3.4.2 Poslouchání a vnímání

Manažer dále musí ovládat schopnost aktivního naslouchání, tedy projevovat porozumění pro vyjádření komunikačního partnera. Nemusí s ním nutně souhlasit, je ale třeba, aby přijmul jeho stanovisko, pochopil situaci a celkově se vcítil do této situace. Podle Krejčové (2024) by neměl přerušovat, klást zvědavé otázky a primárně nedávat rady, neb tím aktivně vstoupí do transakčního procesu a pozmění chtěné sdělení od komunikačního partnera.

Krejčová (2024) dále uvádí komunikační stopky neboli činnosti, jež ukončují efektivní komunikaci. Je mezi nimi kromě již zmíněných posuzování partnera, strohý souhlas, nemístné vtípkování, napomínání či moralizování. V rámci pracovní činnosti by měl manažer klást důraz na vypuštění těchto činností, neb se jeho komunikační partneři budou cítit nevyslyšeně, s pocitem nezájmu z jeho strany díky čemuž budou hodnotit jeho výsledky negativněji, bude náročnější efektivně kooperovat a bude větší šance nespokojenosti vedoucí k opuštění pracovního místa (Mikuláščík, 2010).

3.4.3 Řešení konfliktů

Konfliktem v rámci komunikace rozumíme fenomén způsobený odlišnou významovou interpretací dané informace, situace či skutečnosti. Každý řídicí pracovník se potýká s konflikty v rámci pracoviště, a proto je potřeba naučit se pozitivně řešit konflikty (Plamínek, 2018). Tím se nejen že vyřeší aktuální problémy, ale i se zlepší skupinové vztahy či osobností růst jedince (Krejčová, 2024).

K zvládnutí krizové situace může napomoci konstruktivní hádka. Vondrová (2021) uvádí, že řešení situací lze seskupit do několika bodů.

- Stanovení času a místa

Konstruktivní hádka je charakteristická pro naplánování času a místa, kde se odehraje. Obě strany na ni jdou „připravené“, nejsou zaskočeny. Ideální je neutrální prostředí (klidné, mimo zdůraznění pozice síly jedné či druhé strany) a odehrání v co nejkratší dobu po krizové situaci.

- **Jasný cíl hádky**

V případě vyvolání konstruktivní hádky je potřeba, aby všechny zúčastněné strany věděli předmět hádky a zároveň přišly s možným řešením, které je potřeba odkomunikovat. V rámci výměny těchto možných řešení mezi zúčastněnými stranami dochází ke kompromisnímu řešení problému.

- **Být fair**

Poslední bod vymezující konstruktivní hádku je „hraní fér“: všechny strany se nesnaží porazit jedna druhou, neútočí na sebe a nespalují mosty, nýbrž se ale snaží společně nalézt řešení problému.

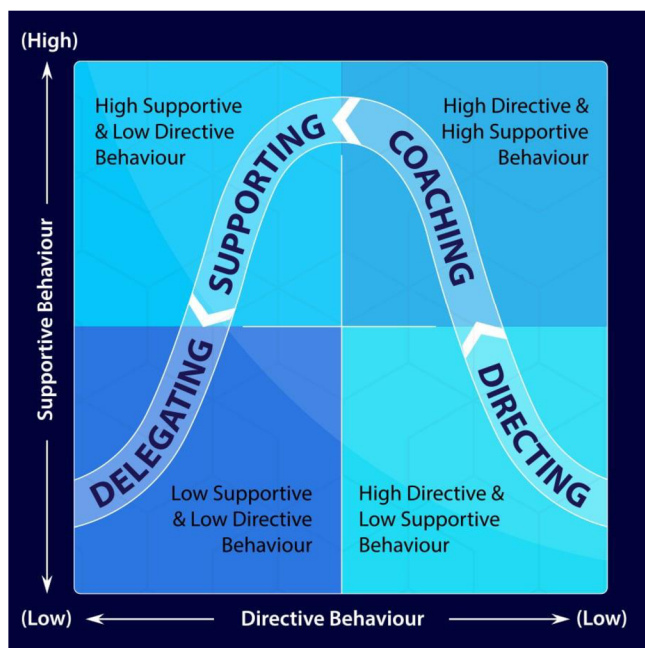
Další možností, jak zajistit efektivní řešení konfliktu v rámci podnikové struktury je skrze čtyř bodový postup informačního sdělení – „co já“; „když ty“; „protože“; „přál bych si“ (Krejčová, 2024). S neutrálním zmíněním každého bodu bez generalizace problému sdělí komunikátor veškeré podstatné informace, které si komunikant nebude moci emotivně zabarvit, díky čemuž bude komunikátor vyslechnutý a je možné přistoupit k diskusi o problému.

3.4.4 Komunikační styly řízení

Samotné způsoby řízení z pohledu transakční komunikace lze popsat jako 5 hlavní typy – delegování, koučování, participování, řízení znalostí a řízení výjimkou. V čem se ale styl řízení liší od např. manažerských funkcí? Styl řízení popisuje, jakým způsobem může dovést manažer podřízeného k plnění činností, jakým způsobem je podřízený „vázaný“ k podniku (Mikuláščík, 2015).

Řízení lze podle Leighton (2023) schématicky zobrazit jako mřížku, přičemž osa X zobrazuje důslednost a osa Y podporu.

Obrázek 15 - Styly řízení



Zdroj: Leighton, Becky, MasterStart (2023)

Toto zobrazení zdůrazňuje pozici jednotlivých stylů v rámci mřížky, při čemž ale plně neodpovídá teorii podle Traxlera (2019), který uvádí delegování na stejném kvadrantu jako koučování, neb pro úspěšnou delegační činnost je třeba veliká orientace na podřízené, jejich schopnosti a vlastnosti.

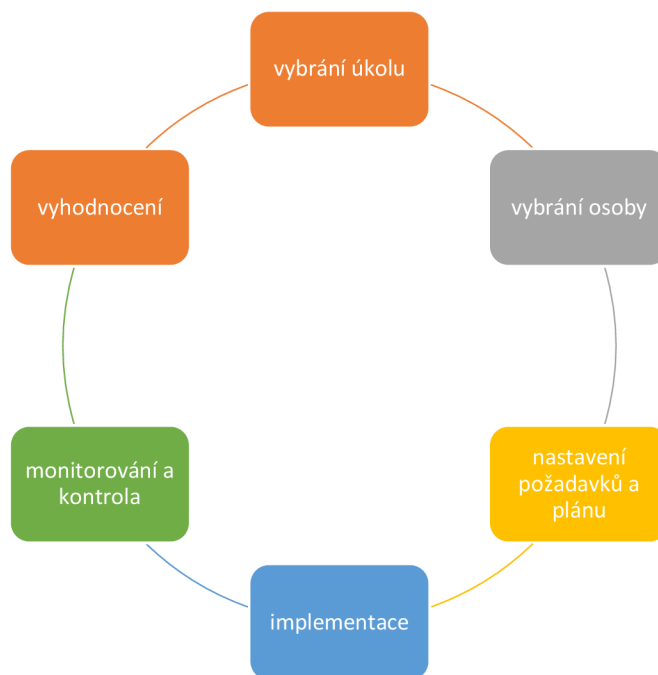
- řízení výjimkou

Řízením výjimkou se rozumí předání omezené a jasně vymezené části pravomocí podřízenému. Zpravidla to jsou problémy na operativní úrovni, tj. rutinní úkoly (Hron, a další, 2015). V případě odchylek z tohoto vymezení nesmí podřízený činit rozhodnutí, nýbrž obrátit se na svého nadřízeného. Tento způsob řízení je častý v podnicích s mnoha zaměstnanci, kde již manažer časově nezvládá veškeré rozhodování sám, a proto stanoví pravidla pro opakující se činnosti a dohled nad nimi předá. (Mikuláščík, 2015)

- delegování

Delegování je stupeň nad řízením výjimkou – nadřízený namísto předání přesných postupů a pravomocí svěří (neboli deleguje) podřízenému celkovou pravomoc pro provedení úkolu (Mikuláščík, 2015). Díky osobní součinnosti, zodpovědnosti a možnosti projevit se jako tvůrčí podřízený je z pozice manažera nutno nejprve vědět, jakému podřízenému je možno úkol svěřit, postupně si jej otestovat delegováním menších úkolů, kde se projeví jeho přístup k věci. Musí být samostatný a zkušený (Morphy, 2024).

Obrázek 16 - Delegační proces



Zdroj: Vlastní zpracování podle Morphy (2024)

Hlavní zásadou delegování je důvěra, přístup ke zdrojům a jasné zadání. Po zadání by manažer neměl zasahovat do řešení problému delegovanému, nesnažil se mu radit (pokud se sám delegovaný nezeptá o radu) (Bělohlávek, 2005). Tím dochází v podřízeném k pocitu, že mu manažer plně nedůvěřuje, myslí si, že daný úkol sám nezvládne a ztratí motivaci pokračovat v plnění úkolu.

Manažer by se podle Mikulaštica (2015) snažit o to, aby měl takové složení podřízených, kterým bude moci téměř všem delegovat úkoly. Pokud je delegování prováděno správně, tak manažer zpravidla plní zadané úkoly rychleji, správněji, ve vyšší kvalitě a zároveň jsou jeho podřízení více motivováni, rozvíjeni a snaží se sami od sebe hledat další možnosti pracovního rozvoje.

- **koučování**

Koučování je stylem řízení, při kterém je kouč něco jako průvodcem, který koučovaného navádí k dosažení jeho osobních, či profesních cílů. Zaměřuje se na kladení otázek koučovanému, které vyplynou z rozhovorů a aktivnímu naslouchání (Lowisz, 2019).

Obrázek 17 - Koučování vs mentoring



Zdroj: Vlastní zpracování podle Lowisz (2019)

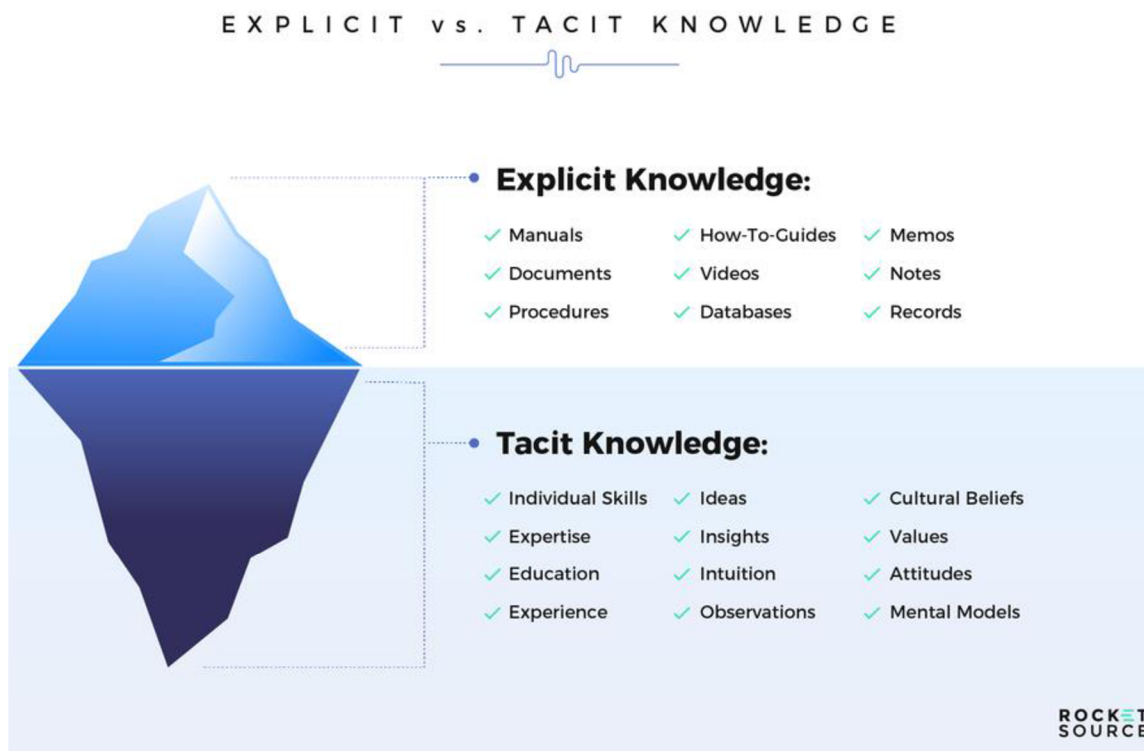
Tyto otázky musí být nestranné, nezabarvené ale zároveň vysoce promyšlené v rámci k historii koučovaného, jeho povahových rysů a vize. Kouč neurčuje směr, neříká, co se má dělat nebo jak se to má dělat. Koučování je úspěšné, pokud koučovaný se sám chce rozvíjet, přemýšlet nad tématem (Lowisz, 2019). Pouze nabádá koučovaného k promyšlení, snaží se ho samotného přivést k řešení. Proto také pro pozici kouče není nutností mít informační zázemí z projednávaného zaměření, musí ale disponovat dostatečnými obecnými zkušenostmi a znalostmi.

- **řízení znalostí (Knowledge management)**

Řízením znalostmi, anglicky „knowledge management“ se rozumí předávání získaných znalostí, vědomostí a zkušeností.

Jedná se o dvě skupiny znalostí. (Červený, 2016) První, tacitní, jsou informace, které jsou získané jedincem a nelze je jasně předat bez jeho záměru. Jsou součástí jeho samého, vznikají propojením zkušeností, naučených vědomostí, znalostí a všech jeho stránek osobnosti. Hlavními typy jsou Know how a intuice.

Obrázek 18 - Explicitní a tacitní znalosti



Zdroj: Lin, James, WEF (2021)

Opakem jsou znalosti explicitní. Tyto znalosti jsou volně dostupné, zachytitelné, popsatelné, neb jejich informační hodnotu lze předat formou psaného textu, obrázku, frekvence. Po zapsání k udržení jejich informační hodnoty již není potřeba autor k získání plného potenciálu. Řízení znalostí propojuje právě tacitní a explicitní znalosti (Friedel, a další, 2019).

- **participování**

V rámci participačního řízení se pozice řídicího pracovníka rozděluje na několik součástí. Pracovníci se stávají spolurozhodovateli, mají podíl na řízení a plní dílčí manažerské funkce (Šířoká, 2023). Tato forma je nepopulární pro časté nejasné pochopení participace a nejasném vedení.

3.5 Skupinová komunikace a týmová práce

„Neexistuje ideální člověk jako pracovník, ale může existovat ideální tým“

Raymond Meredith Belbin

Dosáhnout koheze v rámci pracoviště není jednoduché. Podle Mikuláščíka (2010) je každý jedinec individuum s vlastními zájmy, vlastními zkušenostmi, postoji a samozřejmě i odlišnými očekáváními týkající se práce, výsledků i samotného fungování skupiny. Před hladkým fungováním skupiny je třeba nejprve vytvořit skupinu samotnou, jež Mikuláščík (2010) dělí do čtyř fází:

- **Formování skupiny**

První setkání členů skupiny, kde je třeba, aby se jednotlivé osobnosti jasně představili. Rozdělují se role v rámci skupiny.

- **Krystalizace skupiny**

Ujasňování situace, bližší poznání členů a zároveň i úkolu, jímž se bude skupina zabývat. Díky styku dosud neseznámených jedinců dochází k prvním konfliktům, které je třeba efektivně řešit.

- **Vytváření skupinových norem**

Díky vyřešeným konfliktům dochází k posílení vztahů, zároveň vznikají pravidla a normy pro mezilidské i pracovní vztahy.

- **Aktivní práce skupiny**

V tomto bodě je již nastavené základní fungování skupiny, vyřešeny základní třecí plochy a skupina se zaměřuje na cíle, jichž chce dosáhnout. Důležité je vyjasňovat osobní vztahy a zvyšovat specializaci členů, díky čemuž se skupina stává efektivnější.

Skupinu ovlivňuje plnění tří potřeb – individuálních, skupinových a úkolových (Mikuláščík, 2010). Individuální má každý jedinec. V počátku formování skupiny jsou nejsilnější, a je třeba je uspokojovat, díky čemuž ubývá na jejich urgenci (Armstrong, a další, 2015). V čase nemizí, ale omezují se. Potřeby skupinové vycházejí ze spolupráce a identifikace se skupinou, při čemž v čase rostou. Nakonec potřeby úkolové vycházejí ze samotného účelu skupiny – dokud je skupina má, nachází se jisté napětí a tlak na jejich splnění (Mikuláščík, 2010).

3.5.1 Struktura skupiny

Struktura skupiny se odvíjí od hierarchických rolí, ale i osobností jednotlivých členů. Závisí na zvoleném stylu komunikace a organizačního rozložení, které se může v čase měnit (Armstrong, a další, 2015). Veškeré změny organizačního stavu je třeba komunikovat a definovat pro zachování procesního řádu a omezení zkreslování informací.

V každé skupině je několik jasně definovaných rolí. Mikuláščík (2010) je definuje jako leadera, vedoucího a další členy skupiny.

Leadera popisuje jako jedince, jenž se nerad podřizuje a rád má vliv v rámci skupiny. Snaží se skupinu dovést k odpovědnosti, osobní i skupinové za plnění úkolu, udržuje komunikaci v chodu, má zájem o jednotlivé členy skupiny. Je iniciátorem změn a zároveň změny organizuje (Mikuláščík, 2015). Vyjasňuje konflikty, dodává konstruktivní zpětnou vazbu, pomáhá jednotlivým členům s pochopením úkolů. Když se ve skupině objeví více než jeden leader, nastává osobnostní konflikt, při kterém zpravidla jeden či druhý opustí skupinu (BRIGHT, a další, 2019).

Vedoucí nemusí být nutně leader. Rolí určuje hierarchické postavení, namísto vycházení z temperamentu a osobnosti. Má odpovědnost za soudržnost a za celkový výkon. Kontroluje a schvaluje procesy, reaguje na rivalitu a klade důraz na aktivní práci (Krejčová, 2024). Je manažerem.

Člen v rámci skupiny je základní jednotkou skupiny. Dodržuje nastavená pravidla, plní úkoly, komunikuje, je základem orientovaný individuálně a je na leaderovi a vedoucím přetvořit jeho potřeby ke skupinovým a úkolovým (Plamínek, 2018). Vyměňuje názory s ostatními členy a díky pomoci od vedoucího zvládá konflikty (Mikuláščík, 2015).

Přílišná skupinová soudržnost má ale i své nevýhody. Mikuláščík (2010) uvádí, že se v extrémní soudržnosti hůře prosazují nové myšlenky, je náročné přijmout do kolektivu nové členy, obtížněji skupina komunikuje s ostatními skupinami a vyskytuje se odpor ke změnám pracovních postupů.

3.5.2 Pracovní teamy

Skupinu je možné přetvořit v team. Samotný pojem slova team je mezi autory rozdílný – někteří, jako například Armstrong (2015) jej považují za jakoukoli skupinu s konkrétním cílem, další, včetně Mikuláščíka (2010) považují za team skupinu s jasným společným cílem, dočasnosti, autonomie, jasně vymezených rolí a s vyšším nasazením než u klasických pracovních skupin. Oproti tomu působí autoři jako Traxler (2019), kteří tvrdí,

že team je rarita, většinou se jedná o skupiny. Je to skupina, ve které panuje maximální otevřenost, aktivita a zájem o výkon, všichni mají společný cíl, kterému jsou oddáni, přebírají společné hodnoty a postoje, což se projevuje harmonickým doplňováním osobností. Vše „jede jako dobře namazaný stroj“ (Hron, a další, 2018).

Obrázek 19 - Druhy teamů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Lowisz (2019)

První definice je ale používanější, a hlavně jasněji používaná pro popsání možných druhů teamů. Ta dělí teamy na manažerský, projektový, výrobní, procesní, zlepšování procesů, zákaznický, mezinárodní, kroužky kvality a ad hoc (Plamínek, 2018). Všechny mají několik podobných rysů: není v nich běžné hierarchické uspořádání, snaží se vyřešit nějaký specifický úkon, je jasně stanovená odpovědnost. Mohou být tvořeny buď na dobu určitou či neurčitou.

Následující dělení je zpracováno podle následujících autorů - (Armstrong, a další, 2015) (Hron, a další, 2018) (Plamínek, 2018) (Traxler, 2019) (Zlámal, a další, 2020).

- **Manažerský**

Manažerské teamy jsou typické trvalejším charakterem a spolupráci na řízení podniku. Členy bývají zástupci daného hierarchického stupně, zpravidla to bývají manažerské teamy top managementu a středního managementu. V těchto teamech

se synchronizují pokyny od vedení napříč jednotlivými odděleními/částmi a zároveň probíhá koordinace dílčích činností.

- **Projektový**

Projektové teamy řeší projekty a úkoly specifického rázu, které většinou potřebují nekonvexní řešení. Team bývá pružný, velmi kreativní a autonomní. Členy bývají zástupci jednotlivých potřebných činností, tedy například marketingu, logistiky, výroby a technologií.

- **Výrobní**

Výrobní teamy jsou zodpovědné za výrobní procesy, od plánování, logistiky, výroby, distribuce a v krajních případech i za marketing. Bývají dlouhodobé, podle dostupných technologií a organizačních podmínek.

- **Procesní**

Procesní teamy zastřešují realizaci procesů nutných pro fungování organizace. Příkladem mohou být například administrativní činnosti, legislativně potřebné komise a podobné. Tyto teamy bývají na dobu neurčitou. Nejsou odpovědné za výsledky, ale za uskutečnění realizace.

- **Zlepšování procesů**

V tomto teamu je řešena problematika optimalizace procesů, hledání a řešení problémů. Zpravidla bývá krátkodobý, s jasně určeným cílem, při němž po splnění cíle team zaniká. Jednou z možných realizací jsou brainstormingy, workshopy a podobná setkání, „kde se dají hlavy dohromady“, při němž samotná realizace spočívá v zavedené struktuře.

- **Zákaznický**

V zákaznických teamech jsou zástupci z podniku, ale i mimo vnitropodnikovou strukturu – zákazníci a dodavatelé. Cílem těchto teamů je nalezení vylepšení produktů a služeb. Bývají krátkodobé, ale periodicky opakované s obměněným složením.

- **Mezinárodní**

Mezinárodní teamy jsou typické pro nadnárodní korporace. Jejich cílem je přizpůsobit produkt cílovému trhu, jeho kultuře a zlepšit mezinárodní spolupráci. Časové působení je zpravidla do zavedení produktu na trh, poté převažuje udržovací informační role.

- **Kroužky kvality**

Cílem těchto teamů je udržení a zlepšování kvality nabízených produktů a služeb. Tyto teamy bývají dlouhodobé, konstantní a s vysokou mírou odpovědnosti.

- **Ad hoc**

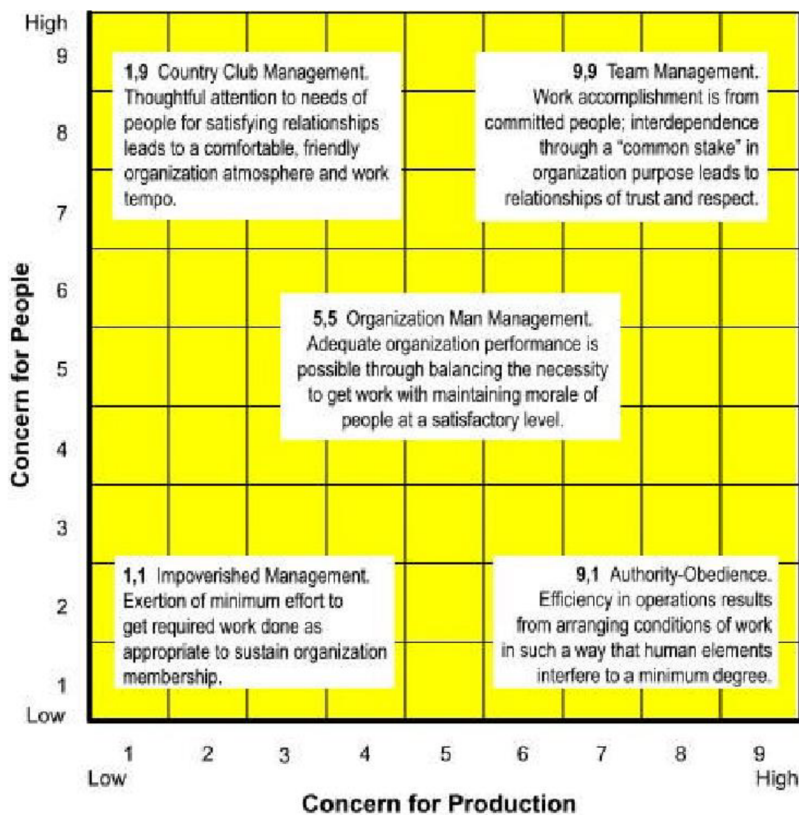
Posledním typem teamu jsou tzv „ad hoc“ teamy neboli „za tímto účelem“. Typické pro velmi krátké trvání s velmi specifickým zadáním, kvůli kterému byl team vytvořen.

3.6 Styly vedení a řízení

Po podrobném popsání manažera, jeho funkcí, komunikací uvnitř i napříč teamem následuje finální zaměření na jednotlivé styly vedení a řízení. Původní metodika, na kterou od publikace navazuje nespočet autorů, byla zpracována a vydána v roce 1939 psychology Kurt Lewin spolu s R. Lippittem a R. K. Whitem (Lewin, a další, 1939). V ní popsali 3 styly – autoritativní, perceptivní a liberální. V rámci 20. století byla tato teorie dále rozpracovávána, načež ji v roce 1964 R. Blake a J. Mouton rozpracovali do teorie „Manažerské mřížky“.

Tento model popisoval 2 osy s 5 základními styly vedení. Pozice na ose Y odpovídala manažerskému zaměření na lidský faktor, zatímco pozice na ose X zaznamenávalo zaměření na produkci („výkon“). Veškeré faktory se rozdělují do těchto dvou os.

Obrázek 20 - Prvotní zobrazení manažerské mřížky



Zdroj: Blake, Robert a Mouton, Jane (1994)

Možné další úpravy navrhuji přidání další osy Z, či rozšíření dosavadní mřížky. Hlavními probíranými tématy jsou psychologické roviny, například mentální houževnatost, schopnost přetrvat dlouhodobý nátlak, vyrovnat se s osobními či pracovními nesoulady či ale i průbojnosti, mocichtivosti a dalším osobnostním rysům. Jednalo by se tedy o rozšíření dosavadního popisu způsobu vedení a řízení o osobnostní rovinu manažera, což by bylo nutné dělat pouze jako vyškolený psycholog, čímž by se tento druh popisování vedení, který vychází z dotazníků stal náročně replikovatelným.

3.6.1 Zaměření na výkon

Zaměřením na výkon se rozumí komplexní problematika procesně orientovaných částí. Jedná se o plnění zadaných úkolů, způsobu a rychlosti rozhodování, způsobu zadávání dílčích úkolů, plnění norem a dodržování směrnic, důrazu na kontrolu plnění dílčích úkolů, udržení vedoucího postavení a respektu podřízených či i řešení konfliktů a krizových situací a způsobu kontroly (Plamínek, 2018).

Zaměření na výkon tedy zahrnuje činnosti, které vedou k rychlému a správnému splnění požadovaných úkolů bez ohledu na lidský faktor.

3.6.2 Zájem o lidi

Právě lidský faktor popisuje zájem o lidi neboli podřízené pracovníky v rámci podnikové struktury. Jedná se o všeobecnou podporu podřízených, jejich iniciativy, projevy zájmu o jejich potřeby (a následné respektování zmíněných potřeb), nastavení možností pro zvyšování kvalifikací a kompetencí podřízených namísto bránění v rozvoji, umožňování volnosti, delegaci, aktivnímu ptaní se na názor, řešení jejich problému, přizvání k učinění rozhodnutí či i ocenění tvořivosti (Plamínek, 2018).

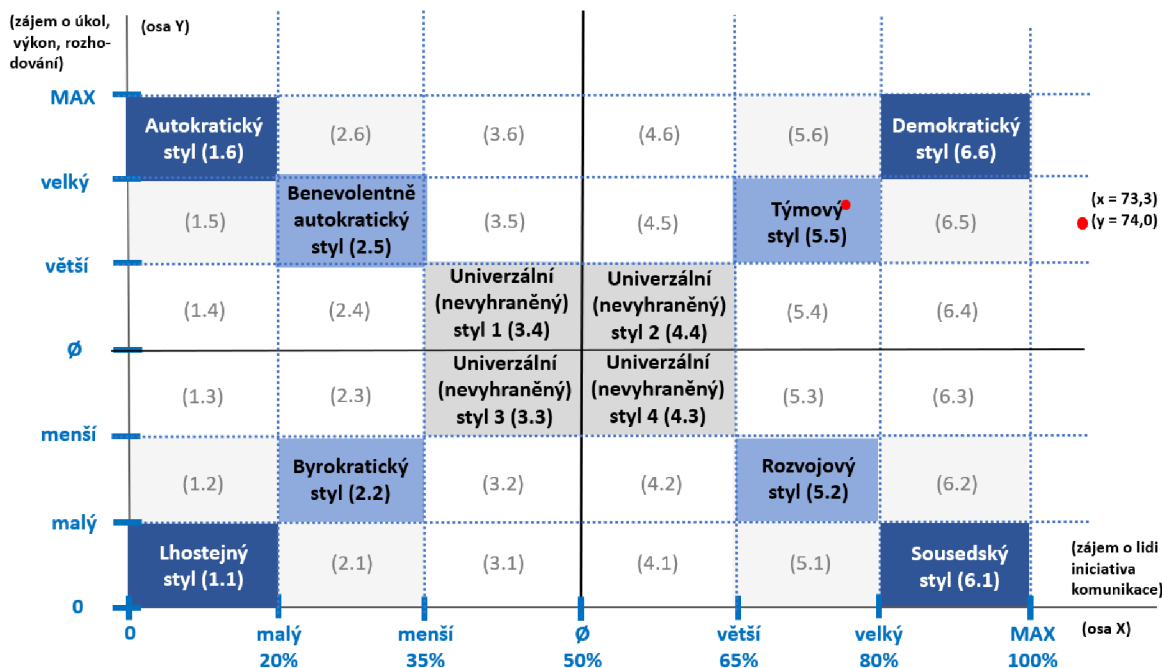
Všechny tyto části může manažer dělat, podřízený si jich ale například kvůli nedostatečné komunikaci nemusí být vědom. Cílem manažera by tedy mělo být nejen plnění těchto bodů, ale i přiměřená komunikace, že tyto body plní, což má za cíl další motivaci podřízených a všeobecnou oblíbenost řídicího pracovníka v pracovním kolektivu.

3.7 Hodnotová mřížka

Jak již bylo zmíněno, hodnotová mřížka se v základním pojetí skládá ze dvou os se zaměřením na výkon a na lidský faktor. Pro upřesnění jednotlivých bodů je použito

zpracování mřížky podle přednášek Traxlera (2019), jež zpracoval vzorový dotazník a metodologii pro zpracování dotazníku.

Obrázek 21 - Mřížka stylů řízení a vedení



Zdroj: Traxler (2019)

Namísto původní mřížky, která pracuje s bodovou škálou 1 až 9 je mřížka zkrácena do rozmezí 1 až 6, díky čemuž odpovídá procentuálním hranicím 20%; 35%; 50%; 65%; 80%, které korespondují s informacemi získané z dotazníkového šetření. Zároveň byla učiněna změna v osách X a Y, přičemž oproti původní definici byly osy prohozené.

Jasně definovány jsou pole na diagonálách neboli „absolutní styly“, které popisují vyhraněné styly a následovně „reálné styly“, jejich méně extrémní variantu. Ve středu mřížky se nachází 4 pole tzv. „Univerzálního stylu“, kde jsou kombinace středních hodnot (Blake, a další, 1994) (Hron, a další, 2018).

3.7.1 Vyhraněné styly

3.7.1.1 Lhostejný styl

Prvním stylem s umístěním 1.1, neboli minimy z obou os je tzv. lhostejný styl. Manažeři umístěující se v tomto kvadrantu nemají zájem ani o lidi, ani o výkon, „je jim to fuk“. Řídící pracovník nechává podřízené, aby činnost řídili sami (Hlušíčka, 2013). Jeho cílem je si pouze udržet dané místo. Tento styl není možno v životě téměř vůbec nalézt, neb manažer je buďto vyměněn, či v případě podnikání zkrachuje (Hron, a další, 2018).

3.7.1.2 Sousedský styl

V případě, že ponecháme zájem o výkon, ale zmaximalizujeme zájem o lidský faktor dostaneme tzv. sousedský styl v kvadrantu 6.1. Tento styl je charakteristický pro „zahrádkáře“, dobrovolné organizace a spolky malého rozsahu, kdy je udržování dobrých vztahů v komunitě důležitější než odvedená práce (Adair, 1993) (Blažek, 2011).

3.7.1.3 Demokratický styl

Maximální orientaci na výkon a na lidský faktor se vyskytuje v kvadrantu 6.6 - demokratickém stylu. Stále máme vysokou orientaci na udržování dobrých vztahů, dokážeme ale i velmi dobře využít potenciál komunity k plnění úkolů. Tento styl řízení je mnohokrát cílem manažera, avšak je důležité si uvědomit, že ve volbě je nutno přizpůsobit se zaměření práce, ale i pracovnímu kolektivu, jež manažer řídí (Sedlák, 2012). Právě u preferencí zaměření na lidský faktor může podřízený, jenž odmítá seberozvoj, fluidní přebírání odpovědnosti a iniciativy sabotovat posun celé skupiny.

Demokratický styl je možný zaujímat pouze teoreticky. V praxi jsou dlouhodobě udržitelné jeho umírněnější formy, např. styl teamový (Traxler, 2019).

3.7.1.4 Autokratický styl

Maximální orientací na výkon a minimální (žádnou) orientací na dostaneme tzv. „autokratický styl“. V tomto případě vedoucí pracovník velmi efektivně rozděljuje úkoly, rychle se rozhoduje a je jasnou dominantní figurou, ovšem na úkor seberozvoje a kariérního růstu podřízených, které „nepustí ke slovu“ (Blažek, 2011) (Tureckiová, 2004). Tento styl je predispozičně nalezen ve výrobních neautomatizovaných továrnách, kde je důležitá kvalita výrobku a zároveň hlavní lidskou složkou je „dělník u pásu“.

3.7.2 Reálné styly

Přesnější definování mají také 4 reálné styly, jež vycházejí z již zmíněných absolutních stylů s maximálním zaměřením na danou osu, ale řídicí pracovník v nich orientovaný není jasně vyhraněný a blíží se univerzálně nevyhraněnému stylu. Nalezneme v nich styl „byrokratický“, „benevolentně autokratický“, „týmový“ a „rozvojový“. Jejich definice vychází právě z posunu na hodnotové mřížce a nejčastějšího nálezu u manažerů.

Tyto styly vycházejí z definice následujících autorů: (Adair, 1993) (Hron, a další, 2015) (Plamínek, 2018) (Sedlák, 2012) (Vodáček, a další, 2006) (Traxler, 2019).

3.7.2.1 Byrokratický styl

Tento styl je typický například pro pracovníky úřadů státní správy, při čemž se kombinuje menší zájem jak o teamový rozvoj, tak o vykazované úkoly.

3.7.2.2 Benevolentně autokratický styl

V rámci stylu platí stále velmi vysoká efektivita plnění úkolů a kombinuje se zároveň s menším zájmem o zvyšování kvalifikací, umožněním kariérního růstu a rozvoje podřízených.

3.7.2.3 Týmový styl

V tomto stylu se manažeři nejčastěji identifikují. Rysem týmového stylu je velmi vysoká výkonnost i umožnění a zprostředkování kariérně rozvíjejícího se prostředí spolu s vysokou úrovní všestranné komunikace. Důvodem pro častou orientaci manažera v tomto stylu je „chválení“ se v rámci dotazníkových šetření propojené s lehkou sebekritikou, „že by danou problematiku mohli dělat ještě o něco lépe“, díky čemuž vychází častěji než extrémnější demokratický styl.

3.7.2.4 Rozvojový styl

Tímto stylem rozumíme větší orientaci na výsledek než u stylu sousedského, díky čemuž je možné v rámci dané organizace fungovat dlouhodoběji a plnit dílčí činnosti. Často je viděn u zájmových spolků a organizací, které mají za cíl zprostředkovávat komunitní dění či se zaměřují na volnočasové zábavní akce, ne ale kvůli finančnímu obratu, nýbrž „pro dobrý pocit“.

3.7.3 Univerzálně nevyhraněný styl

Střední hodnoty manažerské hodnotové mřížky zaujímá tzv. „univerzálně nevyhraněný styl“. Tyto 4 kvadranty zahrnují takové vedoucí, kteří ani nemaximalizují jednu či druhou stránku, ale zároveň ji nenechají „žít úplně vlastním životem“, tedy ode všeho dělají trochu.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti JUTA, a.s.

JUTA, a.s. (dále jen Juta) je akciová společnost s tuzemským majitelem zaměřující se na výrobu produktů pro stavebnictví a zemědělství. Sídlí ve Dvoře Králové nad Labem již od vzniku akciové společnosti roku 1992, přičemž první historické zmínky sahají až k roku 1895, kdy vznikly prodejní organizace Jutařské a konopářské výroby. Má pouze jednoho akcionáře s jednou zaknihovanou vydanou akcií, pana Ing. Jiřího Hlavatého, který je zároveň i předsedou správní rady. Ten byl v roce 1989 zvolen generálním ředitelem národního podniku Juta a od té doby působí jako hybná síla v rozvoji společnosti (JUTA a.s., 2024).

Základní kapitál společnosti je podle výpisu z obchodního rejstříku 343 589 000,- Kč.

Předmětem podnikání společnosti je výroba výrobků z přírodních vláken a syntetických materiálů, s dalšími předměty podnikání jako obchod a služby; provádění staveb, jejich změn a odstraňování; silniční motorová doprava; truhlářství, podlahářství; obrábění; zámečnictví, nástrojařství; instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení; hostinská činnost a výroba elektřiny. Společnost se tedy zabývá komplexním vývojem, výrobou a instalací širokého sortimentu produktů s textilním zaměřením (JUTA a.s., 2024).

Obrázek 22 - Logo JUTA, a.s.



Zdroj: interní soubor společnosti

Konkurenční výhoda Juty spočívá v technologiích zpracování polymerů, vláken, membrán a motouzů a v jejich následném zpracování a distribuci. Základním dělením podle produktové organizační struktury se Juta dělí na šest divizí – geosyntetické materiály; střechy a stěny; zemědělství a obalové materiály; umělé trávníky; technické materiály a velkoobjemové vaky. Speciální divizí je divize umělých trávníků s registrovanou značkou

JUTAggrass, jež je z divizí nejmladší a zároveň je její logo a brand identity, dostupné na webových stránkách divize odlišné od všech ostatních součástí.

Tabulka 2 - Rozdělení divizí společnosti JUTA

Divize	Zaměření
Geosyntetické materiály	Geomembrány, tunelové fólie, netkané a tkané geotextilie, drenážní rohože, protierozní sítě
Střechy a stěny	Membrány a fólie do střešních a fasádních systémů, tepelná izolace ze lněných a jutových vláken
Zemědělství a obalové materiály	Agrotextilie, motouzy, pytle, stínící úplety, síťoviny pro balení slámy
Umělé trávníky	Umělé trávníky pro domácí i sportovní potřeby
Technické materiály	Podkladové tkaniny a netkané textilie, speciální a filtrační příze
Velkoobjemové vaky	Velkoobjemové vaky pro potravinářský, farmaceutický i stavební průmysl

Zdroj: Vlastní zpracování podle Juta (2024)

Podle výroční zprávy za rok 2022, dostupné skrz obchodní rejstřík byly tržby v roce 2022 společnosti za prodané vlastní výrobky a služby 9 058 295 tis Kč. Více než polovina těchto tržeb byla ze sektoru stavebnictví, téměř 23 % ze sektoru zemědělství, 17 % sektoru technický materiál, 6 % sektoru sport a 3 % z automobilového sektoru. Tržby oproti roku 2021 narostly o 62 mil Kč, osobní náklady klesly o 3 mil. Kč a provozní hospodářský výsledek klesl o 46 % na 542 mil. Kč.

Juta k roku 2022 zaměstnávala 2 064 lidí, což značí pokles z 2 234 zaměstnanců předešlého roku. Průměrný hrubý výdělek se ale zvýšil z 36 853 Kč na 37 718 Kč.

Čistý obrat v běžném účetním období odpovídá 9 944 233 tis Kč, výsledek hospodaření za účetní období odpovídá 827 645 tis Kč. Juta v současné době nemá žádný finanční pronájem.

Společnost neustále investuje do inovací, díky čemuž plyně přetvořila výrobu z ryze přírodních materiálů k zpracování syntetických materiálů. Tento přerod zajistil firmě přední místo na tomto trhu.

4.1.1 Historie

Prvotní industriální rozšíření jutové tkaniny neboli vlákna ze stonku jutovníku proběhlo z počátku 19. století ve Spojeném království, přičemž do českých krajů nastal rozmach ke konci téhož století. Právě roku 1895 byl založen prapředek Juty, a.s. ve Vídni, který se transformoval po rozpadu rakousko-uherského koncernu a následně prošel další změnou po konci druhé světové války (JUTA a.s., 2024). Juta samotná je dodnes využívána díky nenáročným podmínkám k růstu, díky které je levnější a mnohdy i kvalitnější variantou ke lnu či konopí. Vlákna ze stonku jsou zbavena dřeviny a dále zpracovávána, podle chtěné výsledné délky (MASK ASSOCIATES (PVT) LTD., 2024).

Obrázek 23 - Jutový provázek



Zdroj: (MASK ASSOCIATES (PVT) LTD., 2024)

Změna přišla v roce 1964, kdy se tradiční zpracování juty pro textilní průmysl začalo rozšiřovat o zpracování chemických materiálů – polymerů. Díky modernizaci,

světovým technologickým skokům vpřed a zároveň zvolením Ing. Jiřího Hlavatého do vedení roku 1989 Juta nastartovala novou dráhu textilního průmyslu v Čechách.

Po transformaci na akciovou společnost po kupónové privatizaci začal pan Hlavatý nakupovat vydané akcie, při čemž v roce 2005 se stal 100% vlastníkem, proběhlo sloučení 343 589ks akcií v jmenovité hodnotě 1 000 Kč na 1ks akcie ve jmenovité hodnotě 343 589 000 Kč. Od té doby nikdy neproběhla emise akcií, a pan Hlavatý je zároveň generálním ředitelem společnosti (JUTA a.s., 2024).

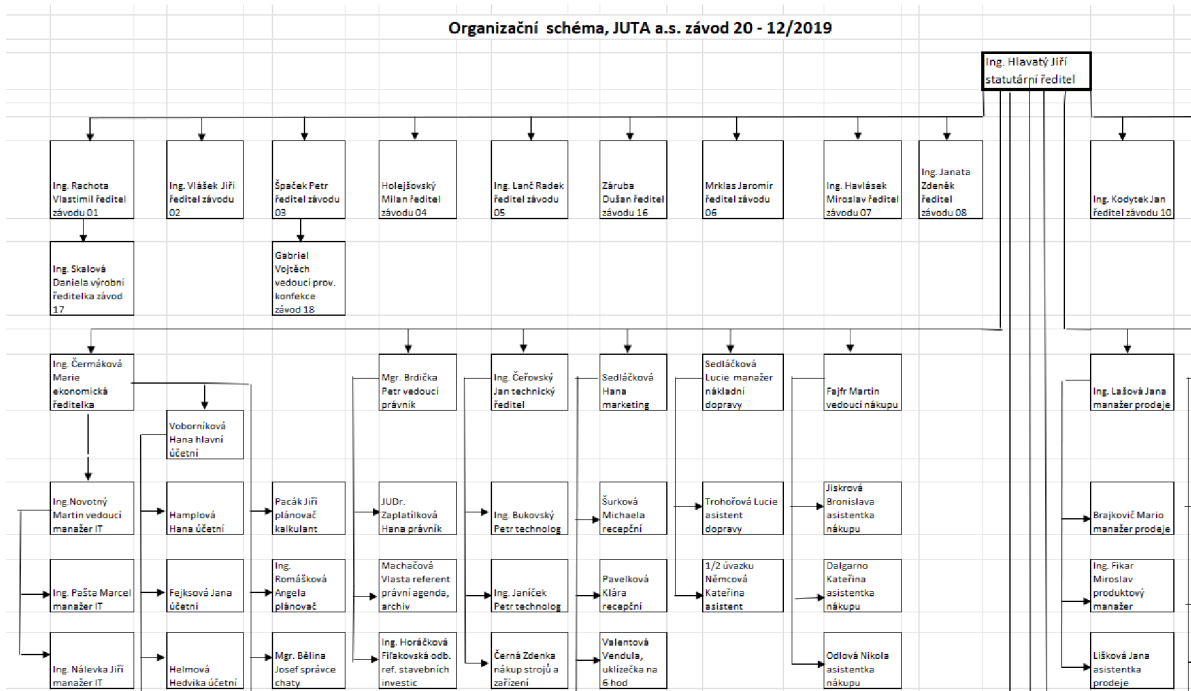
Nyní je majoritním pěstitelem juty Indie, s více než 65 % celkové produkce. Na druhém místě je Bangladéš s téměř 30 % v roce 2020 (Food And Agricultural Organization of United Nations, 2022).

4.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura se skládá z ředitelství, 17 výrobních závodů a jednoho skladu. Jak již bylo zmíněno, středobod společnosti je ve Dvoře Králové nad Labem, s dalšími lokacemi v Olomouci, Přerově, Turnově a Višňové. Jednotlivé části jsou interně označeny dvojciferným číslem, umístěním a specializací, je-li. Příkladem typického označení je „08 Turnov“ či specializovaného „17 Dvůr Králové nad Labem – rašlová výroba“. K 31.12.2022 byl uzavřen závod 19, přičemž výroba byla přesunuta do závodu 3.

Podoba organizační struktury odpovídá liniové struktuře, díky dominantní roli pana Hlavatého jako akcionáře i generálního ředitele, s prvky jak procesně orientované (vliv ředitelství zastřešující klíčové administrativní úkony a strategické rozhodnutí), tak produktově orientované (autonomie jednotlivých divizí).

Obrázek 24- Příklad řídicí struktury společnosti z roku 2019

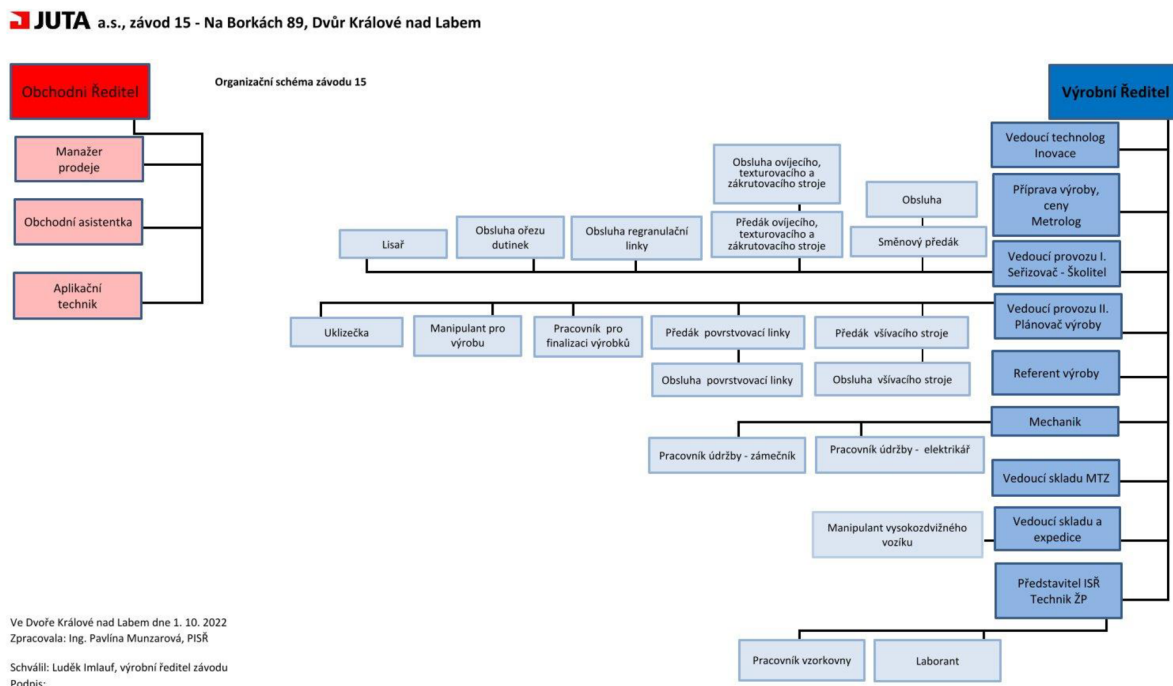


Zdroj: Interní dokument společnosti (2019)

Z Jutou poskytnutých schémat lze vidět již zmíněné hierarchické uspořádání, které zobrazuje vertikální procesně právní vztah, ale ne už reálné komunikační kanály mezi jednotlivými odděleními. Díky absenci tohoto zobrazení nelze určit míru horizontální či diagonální komunikace.

Juta zároveň špatně pojmenovala interní dokument, namísto „organizačního schématu“ se toto schéma má nazývat „řídicí struktura“.

Obrázek 25 - Organizační schéma závodu 15 z roku 2022



04_Organizační schéma_14

Zdroj: Interní dokument společnosti (2022)

Do uspořádání zároveň vstupují prvky štábu, kupříkladu Obchodní ředitel s teamem vstupuje do struktury jednotlivých divizí jako přímo nenadřizená jednotka, což je znázorněno výše. Kromě tuzemské struktury je Juta jediným společníkem v několika zahraničních subjektech, jmenovitě JUTA Slovakia SRO na Slovensku, Rolltex GmbH v Německu a v JUTA Beheer B.V. v Nizozemí. Ta je zároveň majoritním společníkem v Juta Holland B.V.. Dalšími distributory jsou Juta UK ve Velké Británii, OOO MIZOL na Ukrajině a JUTA AUSTRALIA v Austrálii.

Společnost je také zřizovatel mateřské školky Juta, která je používána jako benefit pro zaměstnance.

4.1.3 Protikorupční program

Zajímavou skutečností je vnitropodnikový protikorupční program, jehož cílem je v souladu s platnou legislativou minimalizovat předpoklady pro vznik korupčního jednání

(JUTA a.s., 2024). Skládá se ze zásad norem chování a jednání zaměstnanců, etických kodexů a interního protikorupčního programu, ve kterých jsou kromě protikorupčních předpokladů ustanoveny i komunikační pravidla, interní i externí, jež částečně kopírují zásady manažerské komunikace. Příkladem může být nařízení korektního chování, nestranný výkon funkce, respektování společenské etikety, či přímo v etickém kodexu obchodníka stanovení zásad komunikace se zákazníkem.

Ta je rozdělena do pěti částí – být důvěryhodný a respektovaný partner; plnit potřeby, přání i řešit problémy; aktivně naslouchat; korektně informovat, a nakonec přenechat vlastní rozhodnutí o koupi.

V článku 4 etického kodexu je výslovně zakázáno přijímání darů a finančních prostředků. Zároveň jsou nastavená pravidla pro proškolení zaměstnanců i řídicích pracovníků, aktivně je podněcována transparentnost, což mohou potvrdit mnohaleté auditu účetních závěrek a společnost se také mimo jiné věnuje pokročilému řízení rizik.

Soubor těchto nařízení vytváří další procesně právní pravidla pro řídicí pracovníky i jejich podřízené, což podporuje pozitivní firemní kulturu, mezilidské vztahy a tím i pracovní prostředí.

4.1.4 Směřování v dalším období

Podle výroční zprávy 2022 společnost velmi omezila válka na Ukrajině. Přišla o trhy v Rusku, Bělorusku a Ukrajině v hodnotě až 250 mil Kč, byla ohrožená likvidita pohledávek v rámci těchto trhů v hodnotě až 50 mil Kč. Díky všeobecnému zdražení napříč produkty a energií a díky nedostatku surovin a materiálů, což se projevilo i snížením objednávek Juta zvýšila prodejní ceny. Zároveň navýšila kapacitu skladovaných surovin, nastavila kontrolní limity stavu zásob, omezila investice a nepotřebné nákupy, a intenzivně vyvíjí tlak na zákazníky s opožděnými platbami, včetně jednání o pohledávkách z válkou dotčených zemí.

Juta do dalšího období vchází finančně stabilizovaná, s vysoce plusovým Cash flow a s plněním závazků ve stanovených termínech i objemech.

4.2 Praktická část

4.2.1 Podoba dotazníku

Pro nezaměnitelné uživatelské rozhraní byly vytvořeny dva téměř identické dotazníky, pro řídicího pracovníka a pro jeho podřízené, s rozdílem v podobě tázání na danou problematiku. V případě řídicího pracovníka se dotazník ptal na vlastní chování a pracovní umístění, oproti tomu zaměstnanci byli tázáni, jakého teamu jsou součástí a popisovali svého řídicího pracovníka.

První část dotazníku se zabývala identifikací respondenta, konkrétně pohlaví, věk, vzdělání a řídicí stupeň na kterém působí. Pro jasné rozdělení ředitelství od závodu bylo umístění respondenta děleno do dvou otázek.

Druhá část, zjišťovací otázky, byla tvořena podle zpracované metodiky.

Hlavní spojkou mezi autorem práce a Jutou a.s. byla Mgr. Petra Fibichová, obchodní manažerka v oblasti geosyntetiky zaměřená na Francii a Alžírsko. Vedoucí pracovníci a jejich teamy, jež byli dotazováni, byli vybráni po konzultaci záměru práce ekonomickou ředitelkou paní Ing. Čermákovou. Ta zároveň poskytla informace ohledně organizační struktury, podle níž byly výsledky analyzované a interpretované.

Platformou pro dotazníkové šetření byl web LimeSurvey s doménou dotaznik.czu.cz. Dotazník byl rozšířen do společnosti JUTA, a.s. dne 5.12.2023, sběr dat probíhal do 28.2.2024. Prosba o vyplnění dotazníku byla pravidelně předávána daným teamům díky paní Mgr. Fibichové. Dotazníkové šetření bylo zasíláno skrze prostředníka ve společnosti přímo vedoucím. Vedoucí obdrželi obě verze šetření s popisem, který dotazník mají sami vyplnit a který mají rozšířit mezi své přímé podřízené.

Celkem bylo zkoumáno 17 různých řídicích pracovníků a jejich teamů.

4.2.2 Anonymizace

Pro zachování anonymity jednotlivých zaměstnanců a ŘP byly náhodně proházeny jména teamů s výsledky šetření. Jednotlivé kategorie odpovídají skutečnosti. Rozdělení ředitelství a závod odpovídá skutečnosti. Společnosti byla poskytnuta data před záměnou.

4.2.3 Zpracování dotazníkového šetření

4.2.3.1 Dotazník pro zaměstnance

Po odstranění neúplných odpovědí se dotazník pro zaměstnance skládal z celkem 92 odpovědí, z toho 40 mužů, 52 žen.

Následně proběhlo čištění odpovědí místa pracovní pozice podle Jutou poskytnuté organizační struktury. Kupříkladu u odpovědi „Čeřovský“, jež je podle organizační struktury technický ředitel, avšak dříve býval ředitel závodu 12 a jež měl být podle přání zahrnutý do skupiny „ředitelství“ vyplnila část podřízených i jako „závod 10“ a „závod 15“, přičemž byl pro rozdělení ředitelství a závodů ponechán u celkové skupiny „závody“. U odpovědi „Šimek“ 75% respondentů odpovědělo „závod 15“, avšak zpracování konečných výsledků proběhlo samostatně podle kódu „Šimek“ a v „závod 15“ byly ponechány odpovědi bez identifikace řídicího pracovníka z ředitelství.

Po vyčištění dat a přiřazení jasné identifikace podřízeného k ŘP bylo provedeno převedení textových hodnot na číselné a podle již zmíněné metodiky vypočteny sumy os X a Y a jejich průměry.

4.2.3.2 Dotazník pro řídicí pracovníky

Po odstranění neúplných odpovědí se dotazník skládal z celkem 16 odpovědí, z toho 12 mužů, 4 žen.

Následně proběhlo čištění odpovědí podle organizačního umístění. „Čeřovský“ vyplnil dotazník 2x, byl použit novější záznam. Pro „závod 15“ byl kompletně vyplněný pouze jeden záznam, který je zároveň i „Bělina“. Vedoucí „závodu 15“ dotazník otevřel, vyplnil identifikaci a dále jej nevyplnil, proto jsem pro ŘP „závod 15“ použil data od „Běliny“. ŘP „Fajfr“ nevyplnil dotazník. Lze ho tedy umístit na styl vedení a řízení pouze z dat jeho podřízených.

Po vyčištění dat a přiřazení jasné identifikace ŘP bylo provedeno převedení textových hodnot na číselné a podle již zmíněné metodiky vypočteny sumy os X a Y a jejich průměry.

Tabulka 3 - Příklad zpracovaných dat pro ŘP

suma X	suma Y	průměr X	průměr y		Určení pohlaví	Váš věk?	Vaše dosažené vzdělání?	Vámi zastávaný stupeň řízení?
1080	805	77,14286	80,5	Bělina	Muž	41 - 50 roků	vysokoškolské ekonomické	střední stupeň řízení
1020	815	72,85714	81,5	Brdička	Muž	61 a více roků	vysokoškolské humanitní	štabní pracovník
1255	940	89,64286	94	Čermáková	Žena	51 - 60 roků	vysokoškolské ekonomické	vyšší řídicí stupeň
1050	885	75	88,5	Čeřovský	Muž	41 - 50 roků	vysokoškolské technické	vyšší řídicí stupeň
1210	830	86,42857	83	Janalík	Muž	41 - 50 roků	vysokoškolské ekonomické	nižší stupeň řízení
945	725	67,5	72,5	Jánský	Muž	41 - 50 roků	vysokoškolské technické	vyšší řídicí stupeň
1110	715	79,28571	71,5	Novotný	Muž	31 - 40 roků	vysokoškolské technické	střední stupeň řízení
760	775	54,28571	77,5	Stieber	Muž	51 - 60 roků	vysokoškolské ekonomické	nižší stupeň řízení
940	700	67,14286	70	Šimek	Muž	51 - 60 roků	vysokoškolské ekonomické	vyšší řídicí stupeň
1035	765	73,92857	76,5	Šmídová	Žena	61 a více roků	vysokoškolské technické	nižší stupeň řízení
835	800	59,64286	80	Vágner	Muž	41 - 50 roků	vysokoškolské humanitní	vyšší řídicí stupeň
910	775	65	77,5	Voborníková	Žena	61 a více roků	střední všeobecné	střední stupeň řízení
1065	885	76,07143	88,5	Závod 02	Muž	51 - 60 roků	vysokoškolské technické	střední stupeň řízení
1105	900	78,92857	90	Závod 07	Muž	41 - 50 roků	vysokoškolské technické	vyšší řídicí stupeň
1145	845	81,78571	84,5	Závod 10	Muž	31 - 40 roků	střední odborné	střední stupeň řízení
1080	805	77,14286	80,5	Závod 15	Muž	41 - 50 roků	vysokoškolské ekonomické	střední stupeň řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3.3 Zpracování dat

Po vyčištění dat následovalo dělení na zkoumané faktory. Jednalo se o rozdělení podle identifikačních otázek (pohlaví, zastávaný stupeň řízení, věk, dosažené vzdělání) a umístění. V rámci umístění děleno na jednotlivé vedoucí/závody, všechny závody a celé ředitelství, společnost jako celek.

V rámci tohoto dělení byly analyzovány jak odpovědi samotné, tak jejich celková orientace v rámci osy X a osy Y. Vizualizace celkové orientace stylu řízení a vedení proběhla prostřednictvím webové aplikace rawgraph.io.

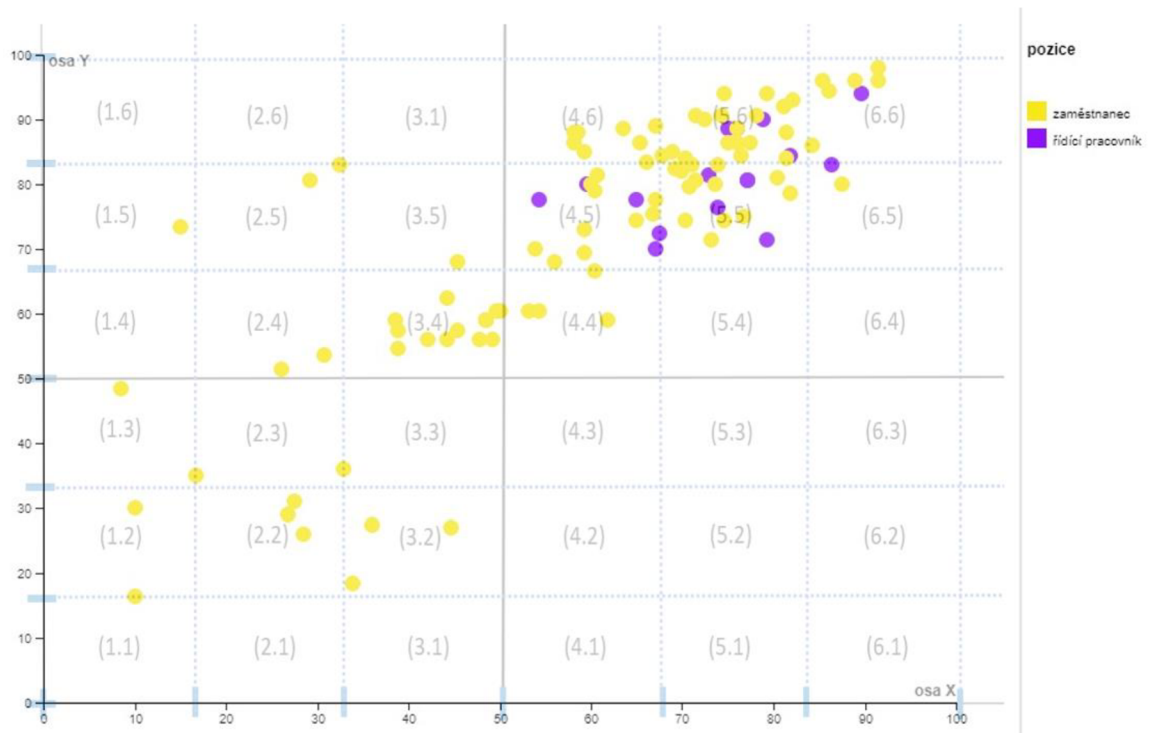
5 Výsledky a diskuse

5.1 Identifikační otázky

5.1.1 Vizualizace všech respondentů

Dotazník vyplnilo celkem 92 zaměstnanců a 15 řídicích pracovníků, při čemž byl záznam Bělina zdvojen i pro závod 15 kvůli již zmíněnému propojení.

Graf 3 - Všichni respondenti



Zdroj: Vlastní zpracování

ŘP se zpravidla identifikovali v teamovém stylu, tedy s vysokým zájmem jak o výkon, tak o lidský faktor. Většina společností zaměstnaných lidí zastává názor, že má příslušný vedoucí nadprůměrný zájem o výkon. Zároveň 31 zaměstnanců pocituje zájem o lidský faktor od svého ŘP menší než 50% (oproti 11 zaměstnanců o výkon).

5.1.2 Pohlaví

První identifikační otázkou bylo pohlaví. Dotazník celkem vyplnilo 54 žen a 53 mužů, přičemž většina ŘP byli muži (12M, 3Ž) a více než polovina zaměstnanců ženy (41M, 51Ž). Zastoupení mezi zaměstnanci v závodech bylo vyrovnané (20M, 19Ž), na ředitelství dominovaly ženy (21M, 32Ž).

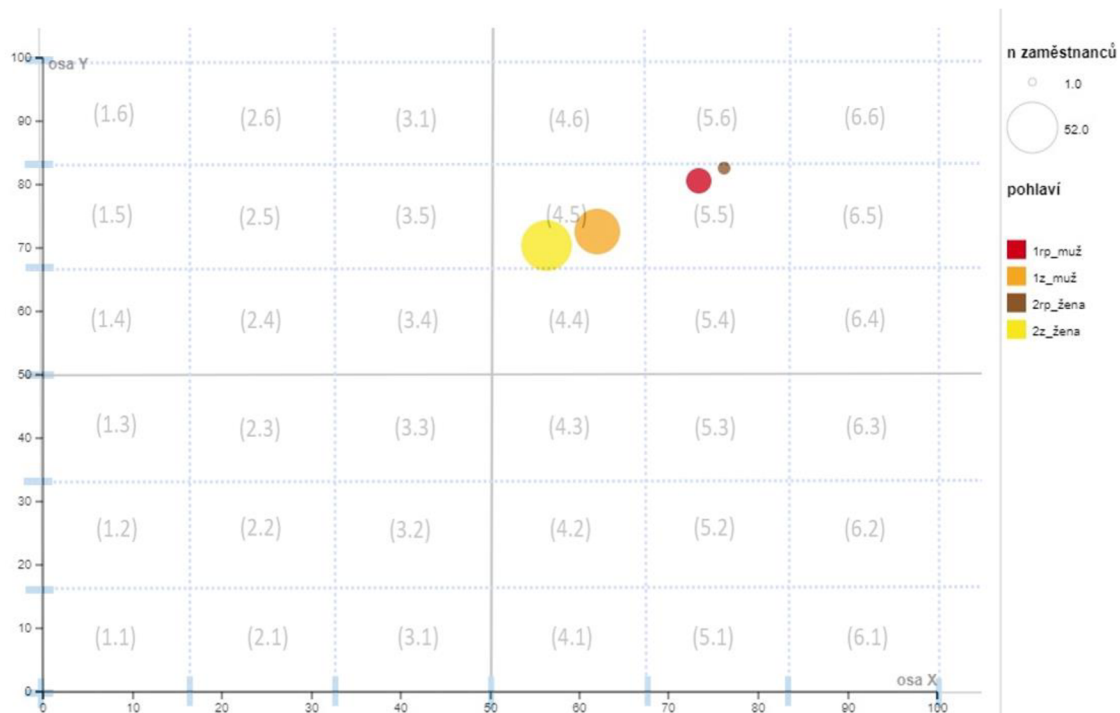
Tabulka 4 - Otázky podle pohlaví

otázka	osa	Zaměstnanci		ŘP	
		muž	žena	muž	žena
plnění norem a cílů	osa y	79,0	82,3	85,0	86,7
názor lidí při zadávání	osa x	76,5	66,9	88,1	93,3
zájem o splnění úkolu	osa y	78,9	82,5	96,9	100,0
ohled na potřeby	osa x	66,8	58,9	81,2	86,7
samostatné rozhodování	osa y	65,4	64,8	77,7	80,0
uznání argumentů při nesplnění	osa x	64,4	60,4	70,0	86,7
rozhodování rychle za rizika	osa y	70,0	68,0	69,6	70,0
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	48,3	44,7	43,1	70,0
postoj k řešení konfliktů	osa y	72,5	60,7	79,6	81,7
způsob řešení konfliktů	osa x	60,1	54,9	68,5	75,0
míra odpovědnosti	osa y	66,4	63,1	85,0	93,3
spoluúčast kolektivu	osa x	78,5	74,0	58,1	50,0
respekt k ŘP	osa y	69,0	67,2	67,3	81,7
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	63,1	63,6	81,5	76,7
řešení krizových situací	osa y	77,1	71,3	78,1	70,0
důvěra a kontrola	osa x	70,8	72,4	70,0	76,7
kompetence ŘP	osa y	78,0	73,5	86,2	86,7
morální a soc. stimuly	osa x	63,4	51,3	75,4	76,7
hmotná zainteresovanost	osa x	63,3	54,7	80,8	81,7
profesní růst zaměstnanců	osa x	64,6	50,1	72,3	55,0
loajalita od zaměstnanců	osa x	72,9	71,3	81,2	76,7
volnost při rozhodování pro z.	osa x	75,3	65,7	69,2	70,0
zadávání úkolů	osa y	69,0	70,7	85,0	81,7
využití kval. a komp. zaměst.	osa x			83,5	86,7

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci jednotlivých otázek lze pozorovat rozdíl v kategorii pohlaví. Zaměstnané ženy jsou kritičtější vůči svému ŘP v oblasti zájmu o lidi, kupříkladu v otázce morálních a sociálních stimulů či podpoření profesního růstu zaměstnanců. Naopak ale zaměstnané ženy hodnotí zaměření na výkon, při čemž svého ŘP hodnotí výkonněji nežli muži. Podobný rozdíl není v rámci hodnocení ŘP tak znatelný, jak na ose X, tak na ose Y. Jediná výjimka nastává v otázce, zdali ŘP vyžaduje od svých zaměstnanců schválení rozhodnutí. ŘP ženy spíše vyžadují schválení, zatímco ŘP muži spíše rozhodují bez nutnosti schválení.

Graf 4 - Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše umístěný graf zobrazuje poziční postavení v rámci stylu řízení. Velikost pole odpovídá množství n. V rámci kategorie pohlaví evidujeme nepřímý vliv mezi průměrným hodnocením. Zaměstnaní muži hodnotili styl svých ŘP v obou osách s větším zájmem oproti ženám. ŘP muži byli oproti ženám více sebekritičtí. Potvrzuje se předpoklad, že se ŘP v průměru hodnotí jako výkonnější, než je hodnotí jejich zaměstnanci.

5.1.3 Věk

Složení respondentů podle kategorie věk bylo: 4z, 0ŘP 20 - 30 roků; 18z, 2ŘP 31 - 40 roků; 42z, 7ŘP 41 - 50 roků; 18z, 4ŘP 51 - 60 roků; 10z, 3ŘP 61 a více roků.

Tabulka 5 - Otázky podle věku

		Zaměstnanci					ŘP			
		20 - 30 roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků	31 - 40 roků	41 - 50 roků	51 - 60 roků	61 a více roků
plnění norem a cílů	osa y	76,3	80,8	80,0	81,4	85,5	72,5	85,7	90,0	86,7
názor lidí při zadávání	osa x	53,8	72,5	66,5	79,7	79,0	100,0	88,6	86,3	86,7
zájem o splnění úkolu	osa y	80,0	75,6	82,4	80,6	85,5	90,0	97,1	100,0	100,0
ohled na potřeby	osa x	50,0	67,8	54,5	75,3	67,0	100,0	80,7	77,5	80,0
samostatné rozhodování	osa y	57,5	70,6	68,5	55,8	60,5	72,5	77,9	80,0	80,0
uznání argumentů při nesplnění	osa x	58,8	70,0	55,2	73,3	58,0	80,0	76,4	70,0	65,0
rozhodování rychle za rizika	osa y	61,3	75,8	68,5	65,0	68,0	65,0	73,6	68,8	65,0
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	31,3	43,1	48,3	47,5	47,0	50,0	39,3	53,8	60,0
postoj k řešení konfliktů	osa y	46,3	73,3	62,6	71,7	63,0	82,5	82,9	77,5	75,0
způsob řešení konfliktů	osa x	58,8	59,4	55,1	62,5	51,5	57,5	75,7	61,3	75,0
míra odpovědnosti	osa y	61,3	64,4	61,7	68,6	70,5	72,5	85,7	90,0	93,3
spoluúčast kolektivu	osa x	81,3	73,9	74,0	78,9	80,5	65,0	52,1	61,3	55,0
respekt k ŘP	osa y	50,0	68,9	63,0	79,2	74,5	80,0	67,1	66,3	75,0
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	61,3	64,7	58,8	68,6	71,5	80,0	89,3	77,5	65,0
řešení krizových situací	osa y	62,5	74,2	68,8	80,8	86,0	82,5	77,1	81,3	65,0
důvěra a kontrola	osa x	77,5	79,2	65,1	77,5	73,0	90,0	62,9	81,3	65,0
kompetence ŘP	osa y	66,3	75,6	71,2	84,7	80,0	90,0	85,7	90,0	80,0
morální a soc. stimuly	osa x	45,0	66,1	49,6	69,4	50,0	72,5	75,7	81,3	70,0
hmotná zainteresovanost	osa x	48,8	59,2	54,0	66,1	65,5	82,5	82,9	81,3	75,0
profesní růst zaměstnanců	osa x	50,0	65,3	51,5	70,0	39,0	80,0	77,1	56,3	60,0
loajalita od zaměstnanců	osa x	33,8	61,4	72,7	74,7	79,5	72,5	88,6	81,3	65,0
volnost při rozhodování pro z.	osa x	95,0	50,0	90,0	35,0	43,8	90,0	70,0	57,5	70,0
zadávání úkolů	osa y	57,5	76,1	62,7	78,3	78,0	80,0	86,4	90,0	75,0
využití kval. a komp. zaměst.	osa x						100,0	86,4	70,0	86,7

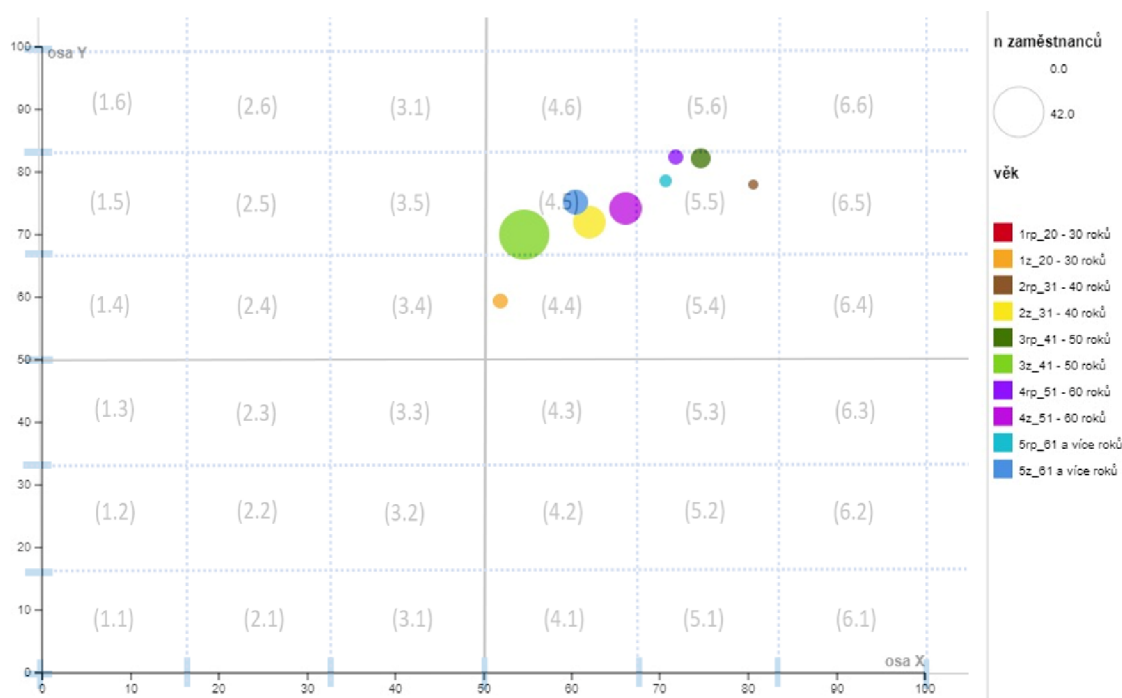
Zdroj: Vlastní zpracování

Dělení podle věku zobrazuje první markantní rozdíly mezi respondenty společnosti. Čím mladší zaměstnanci jsou, tím více vnímají svého ŘP s menším zájemem jak o výkon, tak o lidský faktor. Kategorie zaměstnanců 21-30 let se vymyká zbytku v nevyslyšeném argumentu při nesplnění úkolu, cítí se, že se jí ŘP neptá na schválení úkolu, ale zároveň si váží kolektivu. Má nejmenší respekt k ŘP a cítí nízkou loajalitu. Zároveň zajímavým jevem je kategorie 41-50 let, díky níž nelze popsat jinak téměř pravidelný nárůst hodnocení od zaměstnanců. Její potřeby jsou prý nebrány na zřetel, nesouhlasí se systémem řešení konfliktů a necítí dostatečný kariéerní růst. Kategorie 51-60 let je všeobecně velmi

spokojená s ŘP a vnímá jej pozitivně. Jedinými změnami je otázka volnosti při rozhodování, kdy se cítí velmi svázaně a samostatnému rozhodování.

ŘP se napříč věkovou strukturou vysoce hodnotí. Zajímavostí je skupina 31-40 roků, která je sebekritická při rozhodování za rizika a způsobu řešení konfliktů. Kategorie 41-50 roků cítí, že nevyžaduje schválení svých rozhodnutí, ale naopak nejvíce podporuje iniciativu a tvořivost z. Zároveň má nejmenší důvěru k plnění úkolů a nejvíce z. kontroluje. Skupina 51-60 roků exceluje v plnění norem a zadávání úkolů, oproti tomu se cítí nerespektovaně a sebekriticky v umožňování profesního růstu a zvyšování kompetencí z. Kategorie 61 a více roků se napříč odpověďmi hodnotí vysoce, až na otázky týkající se komunikace (konflikty...) a rychlého rozhodování.

Graf 5 - Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše umístěný graf zobrazuje poziční postavení v rámci stylu řízení. Velikost pole odpovídá množství n. Nejvíce kritičtí byli nejmladší zaměstnanci, přičemž nejmladší řídicí pracovníci se hodnotí s největším zájmem o lidský faktor. Největší rozdíl mezi vnímáním svého ŘP byl ve věkové kategorii 41-50 roků.

5.1.4 Vzdělání

V kategorii vzdělání bylo složení respondentů: 4z, 0ŘP *jiné*; 31z, 1ŘP *střední odborné*; 14z, 1ŘP *střední všeobecné*; 22z, 6ŘP *vysokoškolské technické*; 13z, 2ŘP *vysokoškolské humanitní*; 8z, 6ŘP *vysokoškolské ekonomické*.

Tabulka 6 - Otázky podle vzdělání - zaměstnanci

		Zaměstnanci					
		jiné	střední odborné	střední všeobecné	vysokoškolské ekonomické	vysokoškolské humanitní	vysokoškolské technické
plnění norem a cílů	osa y	90,0	80,3	81,7	82,0	81,8	81,4
názor lidí při zadávání	osa x	82,5	77,6	72,7	73,0	72,8	73,4
zájem o splnění úkolu	osa y	95,0	82,1	82,3	82,9	82,4	80,5
ohled na potřeby	osa x	70,0	64,8	63,9	64,2	64,0	65,9
samostatné rozhodování	osa y	77,5	61,3	64,9	64,6	64,9	68,0
uznání argumentů při nesplnění	osa x	62,5	64,7	63,0	63,2	63,1	64,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	76,3	68,2	69,1	69,0	69,1	63,4
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	58,8	46,6	46,4	46,1	46,4	50,5
postoj k řešení konfliktů	osa y	83,8	61,6	66,5	66,1	66,5	79,5
způsob řešení konfliktů	osa x	66,3	56,6	58,3	58,6	58,4	64,3
míra odpovědnosti	osa y	86,3	64,4	67,0	68,0	67,2	63,9
spoluúčast kolektivu	osa x	90,0	81,1	78,5	79,8	78,8	73,9
respekt k ŘP	osa y	83,8	72,6	69,7	70,2	69,8	70,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	75,0	66,1	65,5	66,4	65,7	62,5
řešení krizových situací	osa y	75,0	77,1	74,9	74,9	75,0	81,6
důvěra a kontrola	osa x	86,3	72,3	74,2	75,6	74,5	68,9
kompetence ŘP	osa y	86,3	76,3	76,8	77,1	76,9	83,0
morální a soc. stimuly	osa x	67,5	55,3	57,6	57,6	57,7	58,6
hmotná zainteresovanost	osa x	71,3	58,5	60,2	60,4	60,3	64,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	63,8	56,0	56,9	56,6	56,9	64,3
loajalita od zaměstnanců	osa x	86,3	70,0	69,2	68,4	69,1	73,9
volnost při rozhodování pro z.	osa x	90,0	77,4	74,0	74,9	74,2	73,9
zadávání úkolů	osa y	77,5	73,1	71,3	71,8	71,5	67,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle identifikátoru nejvyšší dosažené vzdělání bylo zjištěno, že zaměstnanci napříč vzděláním téměř identicky vnímají uznání argumentů při nesplnění úkolu okolo 63 %. Skupina Jiné si nejvíce váží plnění cílů, cítí nejvyšší zájem o splnění úkolu, vnímá nejlépe branou míru odpovědnosti, myslí si, že jejich ŘP kontroluje až hotový výsledek a všeobecně hodnotí ŘP nejvýše. Skupina se středním odborným vzděláním nejméně vnímá plnění cílů, samostatné rozhodování, hmotnou zainteresovanost, či profesní růst. Oproti tomu vnímá ŘP jako nejvíce schopného řešit krizové situace. Skupina středního všeobecného vzdělání cítí,

že je brán malý ohled na její potřeby a má nejmenší respekt k ŘP. Zaměstnanci s vysokou školou mají v polovině otázek téměř identické odpovědi, liší se ale absolventi s ekonomickým zaměřením, kteří nejhůře vnímají rozhodování svého ŘP, humanitně zaměření, kteří oproti ekonomickým lépe hodnotí výkon ale hůře zájem o lidský faktor, a nakonec s technickým zaměřením, kteří z absolventů vysokých škol vnímají svého ŘP v nejvyšších hodnotách. Zajímavostí u nich je, že kladně hodnotí samostatnost rozhodování, ale více kritizují rozhodování za rizika, nejhůře ze všech skupin hodnotí míru odpovědnosti ŘP a také důvěru a kontrolu vůči plněným úkolům.

Tabulka 7 - Otázky podle vzdělání - ŘP

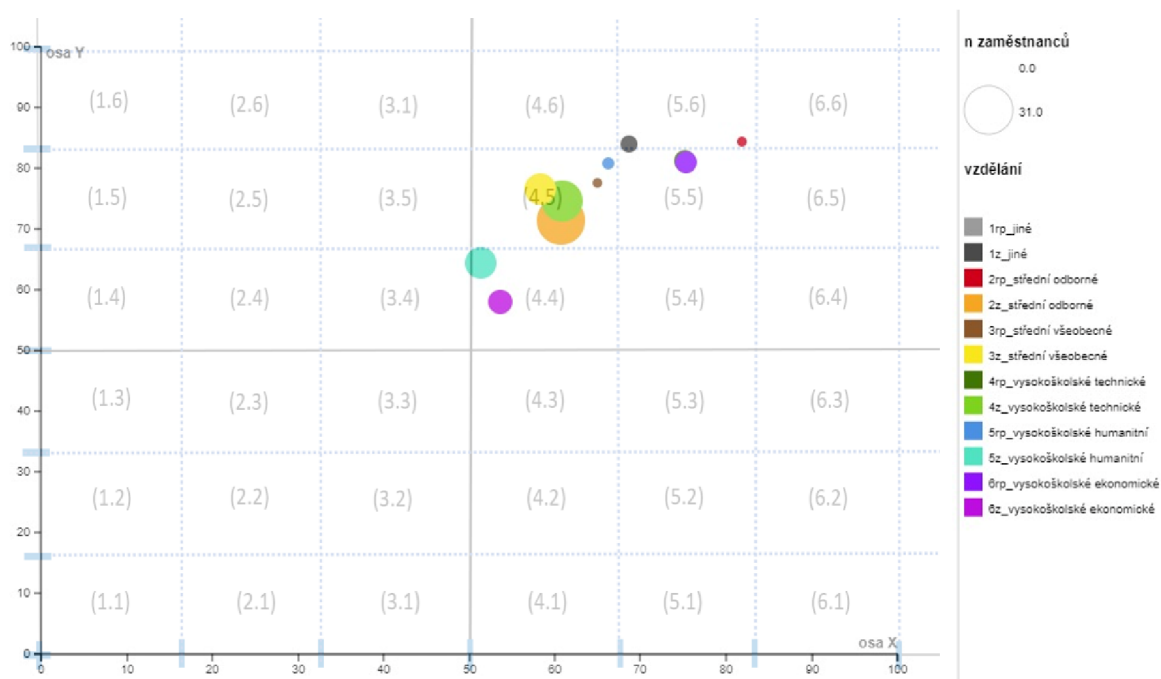
		ŘP				
		střední odborné	střední všeobecné	vysokoškolské ekonomické	vysokoškolské humanitní	vysokoškolské technické
plnění norem a cílů	osa y	80,0	80,0	83,3	100,0	84,2
názor lidí při zadávání	osa x	100,0	80,0	87,5	80,0	93,3
zájem o splnění úkolu	osa y	100,0	100,0	100,0	100,0	93,3
ohled na potřeby	osa x	100,0	80,0	81,7	80,0	80,8
samostatné rozhodování	osa y	80,0	80,0	77,5	80,0	77,5
uznání argumentů při nesplnění	osa x	80,0	80,0	84,2	35,0	72,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	65,0	65,0	72,5	72,5	67,5
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	65,0	65,0	40,0	35,0	55,0
postoj k řešení konfliktů	osa y	100,0	80,0	78,3	80,0	78,3
způsob řešení konfliktů	osa x	35,0	65,0	67,5	80,0	75,0
míra odpovědnosti	osa y	80,0	80,0	83,3	90,0	90,8
spoluúčast kolektivu	osa x	65,0	20,0	52,5	57,5	65,0
respekt k ŘP	osa y	80,0	80,0	70,8	57,5	70,0
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	80,0	65,0	88,3	65,0	80,8
řešení krizových situací	osa y	100,0	65,0	75,8	65,0	79,2
důvěra a kontrola	osa x	100,0	65,0	75,8	65,0	65,0
kompetence ŘP	osa y	80,0	80,0	83,3	90,0	90,0
morální a soc. stimuly	osa x	80,0	65,0	80,8	72,5	72,5
hmotná zainteresovanost	osa x	100,0	80,0	83,3	80,0	75,8
profesní růst zaměstnanců	osa x	80,0	35,0	67,5	57,5	78,3
loajalita od zaměstnanců	osa x	80,0	65,0	84,2	72,5	81,7
volnost při rozhodování pro z.	osa x	80,0	65,0	68,3	57,5	73,3
zadávání úkolů	osa y	80,0	65,0	93,3	72,5	83,3
využití kval. a komp. zaměst.	osa x	100,0	80,0	83,3	90,0	80,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Při členění ŘP podle kategorie vzdělání pozorujeme vyšší ovlivnění nízkým n respondentů nežli se vyskytuje u ostatních identifikačních otázek. Celkově lze napříč kategoriemi vyčíst rezervu při rozhodování za rizika, spoluúčasti a řešením konfliktů

v kolektivu a umožněním profesního růstu zaměstnanců. Oproti tomu výkonnostně zaměřené otázky byly zpravidla hodnoceny nejvyššími hodnotami. Kategorie střední odborné vzdělání potvrzuje celkové výsledky s rezervami při rozhodování a řešení konfliktů. Střední všeobecné vzdělání oproti tomu zaujímá nejvíce rezervovaný postoj k profesnímu růst zaměstnanců, z čehož lze vyčíst, že by profesní růst chtěli podporovat více. Zároveň jsou k sobě velmi kritičtí v spoluúčasti jejich zaměstnanců v přebírání odpovědnosti, což může značit buď nespokojenost s kolektivem, jež nepřebírá odpovědnost dostatečně dle jejich měřítek či naopak snahu o větší rozdělování odpovědnosti v rámci kolektivu. Absolventi vysokých škol zpravidla potvrzují celkové výsledky, přičemž ekonomické zaměření se hodnotí nejvíce v podpoře iniciativy a tvořivosti a v morálních a sociálních stimulech, také cítí vysokou loajalitu od zaměstnanců a v rámci výkonu excelují v typu zadávání úkolů. Humanitně zaměřeni vysokoškoláci cítí, že velmi zřídka uznávají argumenty svých podřízených při nesplnění úkolu a zároveň od zaměstnanců vnímají malý respekt. Zároveň dávají zaměstnancům nejmenší volnost při rozhodování. Absolventi s technickým zaměřením vnímají své postoje velmi vysoce s většinou nad 70 %, jediné rezervy vidí v rozhodování, spoluúčasti v kolektivu a v lehce menší důvěře než ve zbytku kategorií.

Graf 6 - Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše umístěný graf zobrazuje poziční postavení v rámci stylu řízení. Velikost pole odpovídá množství n. Největší rozdíl byl mezi absolventy vysokých škol, přičemž zaměstnanci hodnotili své ŘP s horšími výsledky než ŘP sami. Oproti tomu nebyl znatelný rozdíl mezi ŘP a zaměstnanci středních všeobecných.

5.1.5 Řídící stupeň

V rámci zastávaného řídicího stupně bylo složení následující: 17z, 0ŘP *výkonný pracovník bez rozhodovací pravomoci (programátor, dělník, řidič, ...)*; 36z, 3ŘP *nižší stupeň řízení (vedoucí provozu, vedoucí týmu, ...)*; 6z, 6ŘP *střední stupeň řízení (ředitel závodu, vedoucí projektu, ...)*; 33z, 1ŘP *štábní pracovník (ekonom, účetní, technolog, právník, ...)*; 0z, 6ŘP *vyšší řídicí stupeň (předseda představenstva, generální ředitel, ředitel, divizní ředitel)*.

Tabulka 8 - Otázky podle řídicího stupně

		Zaměstnanci				ŘP			
		nižší	střední	štábní	výkonný p.	nižší	střední	štábní	vyšší
plnění norem a cílů	osa y	85,7	73,3	75,9	82,9	80,0	83,6	100,0	90,0
názor lidí při zadávání	osa x	76,5	66,7	68,8	65,6	81,7	94,3	80,0	86,7
zájem o splnění úkolu	osa y	86,7	73,3	75,0	82,9	100,0	97,1	100,0	96,7
ohled na potřeby	osa x	71,3	50,0	57,9	56,5	81,7	85,7	80,0	78,3
samostatné rozhodování	osa y	74,9	67,5	57,1	58,8	75,0	77,9	80,0	80,0
uznání argumentů při nesplnění	osa x	64,4	46,7	57,7	71,2	81,7	67,1	35,0	75,8
rozhodování rychle za rizika	osa y	76,3	68,3	64,2	62,4	65,0	69,3	65,0	72,5
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	50,4	28,3	48,2	40,0	60,0	45,7	35,0	45,0
postoj k řešení konfliktů	osa y	79,2	66,7	51,5	65,0	70,0	80,7	80,0	84,2
způsob řešení konfliktů	osa x	65,0	50,0	48,6	59,7	70,0	69,3	80,0	70,0
míra odpovědnosti	osa y	71,4	55,8	57,4	66,8	86,7	83,6	100,0	90,0
spoluúčast kolektivu	osa x	80,0	53,3	76,4	74,7	55,0	54,3	80,0	60,0
respekt k ŘP	osa y	73,3	53,3	67,6	62,6	70,0	80,0	80,0	58,3
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	68,3	52,5	61,2	60,9	76,7	81,4	65,0	81,7
řešení krizových situací	osa y	81,1	66,7	70,8	66,8	81,7	75,0	65,0	75,8
důvěra a kontrola	osa x	73,5	60,8	74,8	65,6	75,0	74,3	65,0	65,8
kompetence ŘP	osa y	83,5	70,0	69,1	72,6	80,0	85,7	80,0	90,0
morální a soc. stimuly	osa x	65,0	50,0	50,2	53,5	70,0	75,7	80,0	78,3
hmotná zainteresovanost	osa x	67,8	55,0	54,8	46,8	75,0	78,6	80,0	86,7
profesní růst zaměstnanců	osa x	64,4	50,0	53,8	46,8	55,0	73,6	80,0	70,8
loajalita od zaměstnanců	osa x	71,7	70,8	71,4	63,2	81,7	73,6	65,0	87,5
volnost při rozhodování pro z.	osa x	75,8	48,3	75,0	66,2	66,7	80,7	80,0	57,5
zadávání úkolů	osa y	75,7	60,8	69,8	60,6	86,7	83,6	80,0	84,2
využití kval. a komp. zaměst.	osa x					66,7	94,3	100,0	80,8

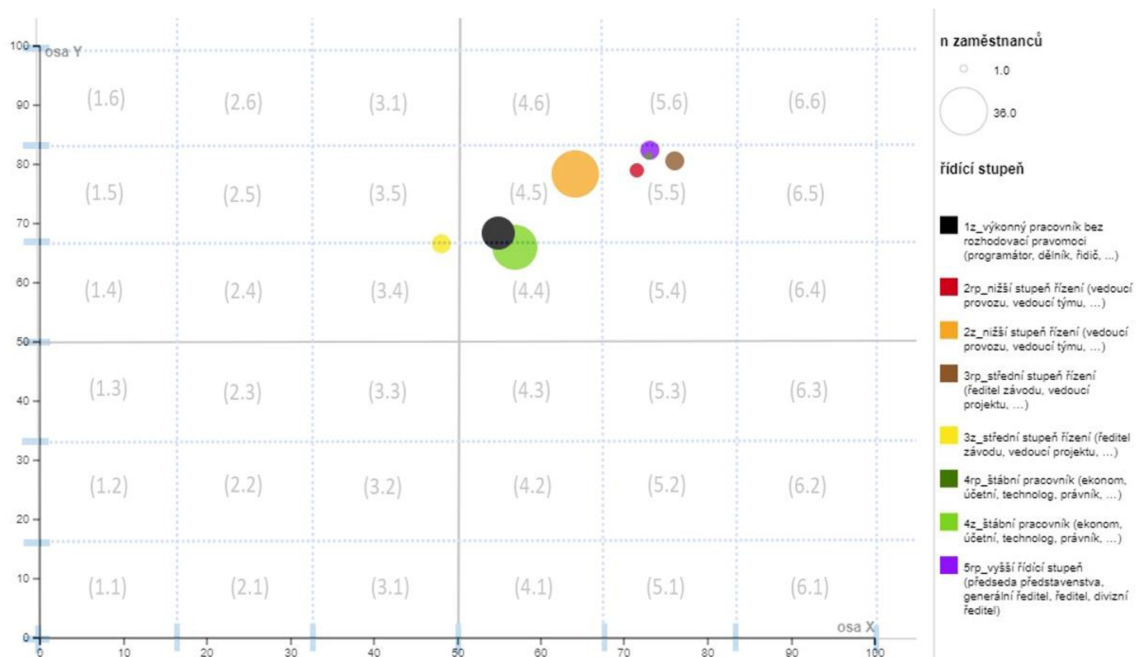
Zdroj: Vlastní zpracování

Při dělení podle zastávaného řídicího stupně pozorujeme zastoupení stupňů nižší, střední a štábní napříč z a ŘP.

Zaměstnanci role výkonní pracovníci vnímají jako nedostatek profesní růst, hmotnou zainteresovanost a samostatné rozhodování. Oproti tomu pozitivně vnímají uznávání jejich argumentů při nesplnění úkolu a plnění norem. Nižší rozhodovací stupeň vnímá svého ŘP ve většině ohledů s nejvyššími hodnotami, napříč zaměřením o výkon i zájmem o lidský faktor. Jedinou rezervu pozoruje v schvalování rozhodování. Střední řídicí stupeň v rámci zaměstnanců se vymyká ve volnosti pro rozhodování, ohledu na jejich potřeby, uznávání argumentů při nesplnění úkolu, schvalování rozhodnutí a podpory iniciativy a tvořivosti, jež jsou nejnižší z celku. Všeobecně hodnotí ŘP v rámci hodnotící škály s nejmenšími hodnotami. Štábní pracovníci vnímají malé brání v potaz lidského faktoru při zadávání úkolů, postoj při řešení konfliktů. Mírně také vnímají postoj ŘP k řešení konfliktů a také stimuly, morální, sociální i hmotné.

Řídicí pracovníci dělení podle řídicího stupně odpovídají předpokladu vyšších výsledků, nežli je hodnocení od zaměstnanců. Na pozici nejvyšších hodnot vnímají štábní ŘP, přičemž vnímají malé schvalování rozhodnutí a uznávání argumentů při nesplnění. ŘP na nižším stupni vnímají slabou spoluúčasť v rámci kolektivu a také profesní růst zaměstnanců. Ve středním stupni řízení pozorujeme vyšší zájem o názor lidí, ohled na potřeby, a i větší volnost při rozhodování. Vyšší řídicí stupeň dává nejmenší volnost při rozhodování a pociťuje nízký respekt, ale vnímá vysokou loajalitu a dostatečnou hmotnou i sociální zainteresovanost.

Graf 7 - Řídící stupeň



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše umístěný graf zobrazuje poziční postavení v rámci stylu řízení. Velikost pole odpovídá množství n. Za nejvýkonnější se považují ŘP s vyšším stupněm řízení. ŘP na středním stupni oproti tomu se považují za nejvíce zaměřené na lidský faktor. Zaměstnanci na středním stupni řízení pocítují zájem jejich ŘP o lidský faktor menší než 50%.

5.2 Zjišťovací otázky

5.2.1 Všechny závody

Do závodů byly počítány kategorie *závod 02* (10z); *závod 07* (12z); *závod 10* (5z); *závod 15* (8z) a *Čerovský* (4z).

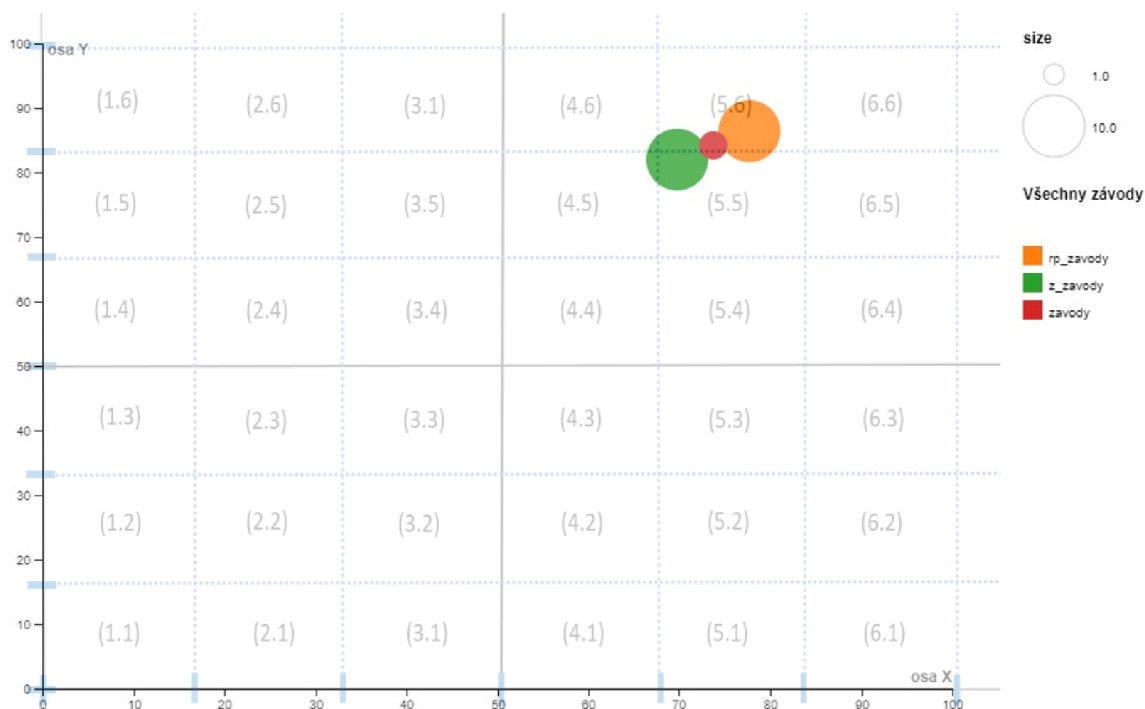
Tabulka 9 - Všechny závody

		z_Závody	ŘP_Závody	závody
plnění norem a cílů	osa y	88,8	88,0	88,4
názor lidí při zadávání	osa x	84,6	96,0	90,3
zájem o splnění úkolu	osa y	88,3	100,0	94,2
ohled na potřeby	osa x	79,5	81,0	80,2
samostatné rozhodování	osa y	73,3	80,0	76,7
uznání argumentů při nesplnění	osa x	72,1	71,0	71,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	73,3	71,0	72,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	55,5	47,0	51,3
postoj k řešení konfliktů	osa y	84,5	88,0	86,2
způsob řešení konfliktů	osa x	67,6	65,0	66,3
míra odpovědnosti	osa y	77,2	92,0	84,6
spoluúčast kolektivu	osa x	82,1	65,0	73,5
respekt k ŘP	osa y	83,2	80,0	81,6
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	75,0	88,0	81,5
řešení krizových situací	osa y	91,5	89,0	90,3
důvěra a kontrola	osa x	78,1	75,0	76,5
kompetence ŘP	osa y	88,1	88,0	88,0
morální a soc. stimuly	osa x	72,7	80,0	76,3
hmotná zainteresovanost	osa x	78,7	85,0	81,9
profesní růst zaměstnanců	osa x	70,3	84,0	77,1
loajalita od zaměstnanců	osa x	81,8	88,0	84,9
volnost při rozhodování pro z.	osa x	82,9	80,0	81,5
zadávání úkolů	osa y	77,1	84,0	80,5
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		88,0	88,0

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci porovnání závodů vyšel průměr ŘP ve většině otázek s vyššími hodnotami, než z. Hlavními výjimkami bylo uznání argumentů při nesplnění úkolů, rozhodování se rychle za rizika a rozhodnutí všeobecně, spoluúčast kolektivu při rozhodování, krizové situace a volnost při rozhodování. Zaměstnanci v závodech vnímají postoj k jednotlivým otázkám velmi podobně, jako jejich ŘP. Lze pozorovat velkou orientaci nejen na výkonnost činitele, jako plnění norem, míra odpovědnosti či řešení krizových situací, ale také i na lidský faktor v podobě vysokého ohledu na potřeby či hmotné zainteresovanosti a loajalitu.

Graf 8 - Všechny závody



Zdroj: Vlastní zpracování

Lze pozorovat minimální rozdíl mezi vnímáním ŘP a zaměstnanců. Obě skupiny se setkávají v teamovém stylu s lehce výkonnějším zaměřením.

5.2.2 Celé ředitelství

Do ředitelství byly počítány kategorie *Bělina* (6z); *Brdička* (2z); *Čermáková* (1z); *Fajfr* (3z); *Janalík* (4z); *Jánský* (4z); *Novotný* (2z); *Stieber* (1z); *Šimek* (8z); *Šmídová* (4z); *Vágner* (10z) a *Voborníková* (8z).

Tabulka 10 - Celé ředitelství

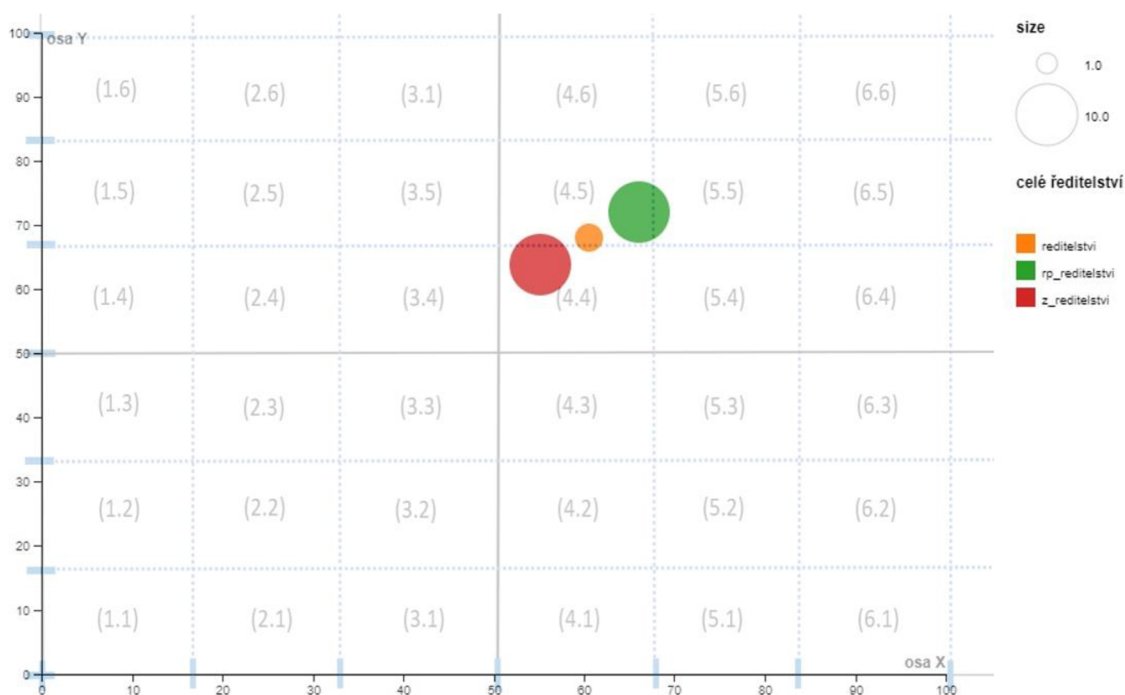
		z_Ředitelství	ŘP_Ředitelství	Ředitelství
plnění norem a cílů	osa y	75,0	84,1	79,5
názor lidí při zadávání	osa x	61,1	85,9	73,5
zájem o splnění úkolu	osa y	75,5	96,4	85,9
ohled na potřeby	osa x	49,7	82,7	66,2
samostatné rozhodování	osa y	59,0	77,3	68,1
uznání argumentů při nesplnění	osa x	54,8	74,1	64,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	65,6	69,1	67,3
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	39,4	48,6	44,0
postoj k řešení konfliktů	osa y	52,1	76,4	64,2
způsob řešení konfliktů	osa x	49,5	71,8	60,7
míra odpovědnosti	osa y	55,2	84,1	69,6
spoluúčast kolektivu	osa x	71,5	52,7	62,1
respekt k ŘP	osa y	56,8	65,5	61,1
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	54,8	77,3	66,0
řešení krizových situací	osa y	60,8	70,9	65,8
důvěra a kontrola	osa x	67,0	69,5	68,3
kompetence ŘP	osa y	66,1	85,5	75,8
morální a soc. stimuly	osa x	44,7	73,6	59,2
hmotná zainteresovanost	osa x	43,5	79,1	61,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	46,2	62,3	54,2
loajalita od zaměstnanců	osa x	61,2	76,8	69,0
volnost při rozhodování pro z.	osa x	63,9	64,5	64,2
zadávání úkolů	osa y	64,5	84,5	74,5
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		82,3	82,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve skupině ředitelství pozorujeme menší průměrné hodnoty než v předešlém porovnání v rámci závodů. ŘP z ředitelství jsou sebekritičtější, jejich zaměstnanci je ale hodnotí na bodové škále menšími hodnotami. Zaměstnanci z ředitelství cítí menší ohled na jejich potřeby a nedostatečnou samostatnost v rozhodování. Mají pocit, že ŘP nevyžaduje schválení daného rozhodnutí, neutrálně hodnotí řešení konfliktů, vnímají malou podporu iniciativy a tvořivosti. Současné morální, sociální a hmotné stimuly považují za podprůměrné. Svého ŘP ale vnímají jako součást kolektivu.

ŘP považují za své silné stránky plnění úkolů, míru odpovědnosti, své kompetence či způsob zadávání úkolů, což se ale neseťkává se stejným vnímáním od zaměstnanců. Všeobecně se zde nachází velký rozdíl mezi hodnotami z a ŘP.

Graf 9 - Celé ředitelství



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíl mezi ŘP a zaměstnanci je znatelný. Průměr stylu řízení skupiny celé ředitelství se dotýká univerzálně nevyhraněného stylu s větším zaměřením na výkon.

5.2.3 Porovnání závodů a ředitelství

Sloučením dvou předchozích grafů bylo získáno porovnání stylů v ředitelství a v závodech.

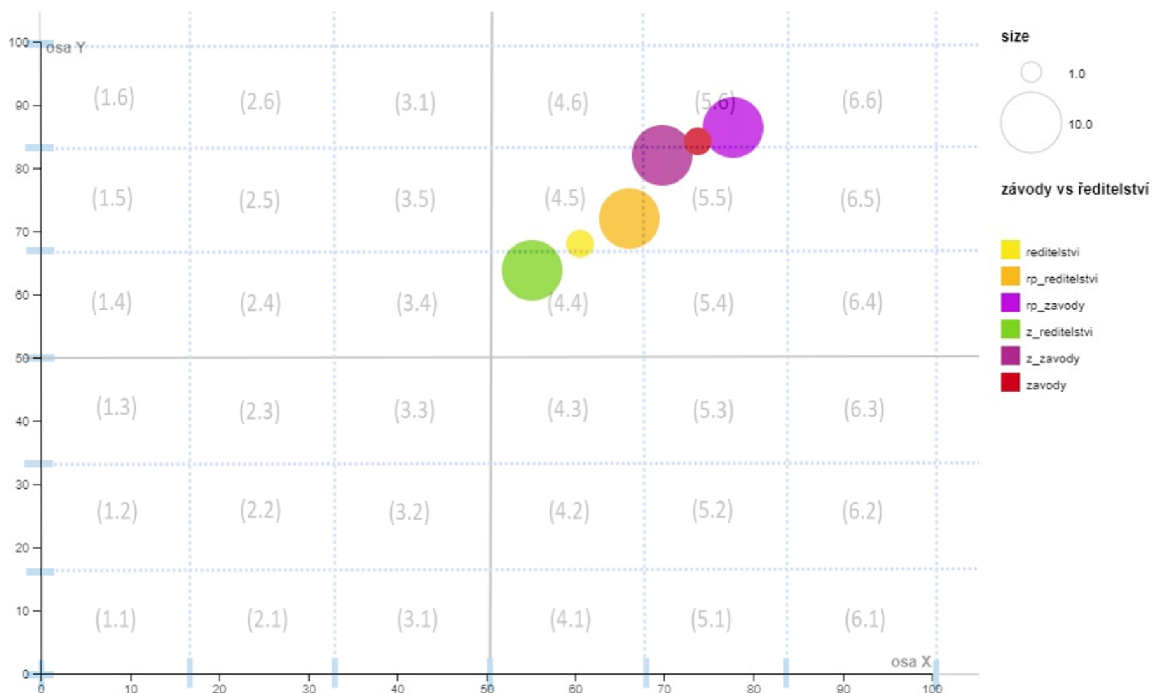
Tabulka 11 - Porovnání závodů a ředitelství

		z Ředitelství	ŘP Ředitelství	Ředitelství	z Závody	ŘP Závody	závody
plnění norem a cílů	osa y	75,0	84,1	79,5	88,8	88	88,4
názor lidí při zadávání	osa x	61,1	85,9	73,5	84,6	96	90,3
zájem o splnění úkolu	osa y	75,5	96,4	85,9	88,3	100	94,2
ohled na potřeby	osa x	49,7	82,7	66,2	79,5	81	80,2
samostatné rozhodování	osa y	59,0	77,3	68,1	73,3	80	76,7
uznání argumentů při nesplnění	osa x	54,8	74,1	64,5	72,1	71	71,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	65,6	69,1	67,3	73,3	71	72,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	39,4	48,6	44,0	55,5	47	51,3
postoj k řešení konfliktů	osa y	52,1	76,4	64,2	84,5	88	86,2
způsob řešení konfliktů	osa x	49,5	71,8	60,7	67,6	65	66,3
míra odpovědnosti	osa y	55,2	84,1	69,6	77,2	92	84,6
spoluúčast kolektivu	osa x	71,5	52,7	62,1	82,1	65	73,5
respekt k ŘP	osa y	56,8	65,5	61,1	83,2	80	81,6
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	54,8	77,3	66,0	75,0	88	81,5
řešení krizových situací	osa y	60,8	70,9	65,8	91,5	89	90,3
důvěra a kontrola	osa x	67,0	69,5	68,3	78,1	75	76,5
kompetence ŘP	osa y	66,1	85,5	75,8	88,1	88	88,0
morální a soc. stimuly	osa x	44,7	73,6	59,2	72,7	80	76,3
hmotná zainteresovanost	osa x	43,5	79,1	61,3	78,7	85	81,9
profesní růst zaměstnanců	osa x	46,2	62,3	54,2	70,3	84	77,1
loajalita od zaměstnanců	osa x	61,2	76,8	69,0	81,8	88	84,9
volnost při rozhodování pro z.	osa x	63,9	64,5	64,2	82,9	80	81,5
zadávání úkolů	osa y	64,5	84,5	74,5	77,1	84	80,5
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		82,3	82,3		88	88,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Na výsledných hodnotách lze pozorovat rozdíl mezi ředitelstvím a závody, jak z pohledu zaměstnanců, ŘP i průměrných hodnot za dané oddělení. Ředitelství je více kritické, hůře hodnotí jak otázky z osy X tak osy Y. Největšími rozdíly jsou plnění norem a cílů, názor lidí při zadávání, ohled na potřeby, samostatné rozhodování, postoj k řešení konfliktů, míra odpovědnosti, respekt k ŘP, podpora iniciativy a tvořivosti, stimuly, loajalita od zaměstnanců a volnost při rozhodování. Z těchto otázek jsou závody ve všech výše hodnoceny než ředitelství.

Graf 10 - Porovnání závodů a ředitelství



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci i ŘP ze závodů si považují své ŘP s větším zájmem o výkon i lidský faktor, než zaměstnanci a ŘP z ředitelství.

5.2.4 Celá společnost

Zahrnutím všech respondentů, dělených podle zaměstnanců a řídicích pracovníků vznikl průměr ŘP, zaměstnanců a průměr společnosti.

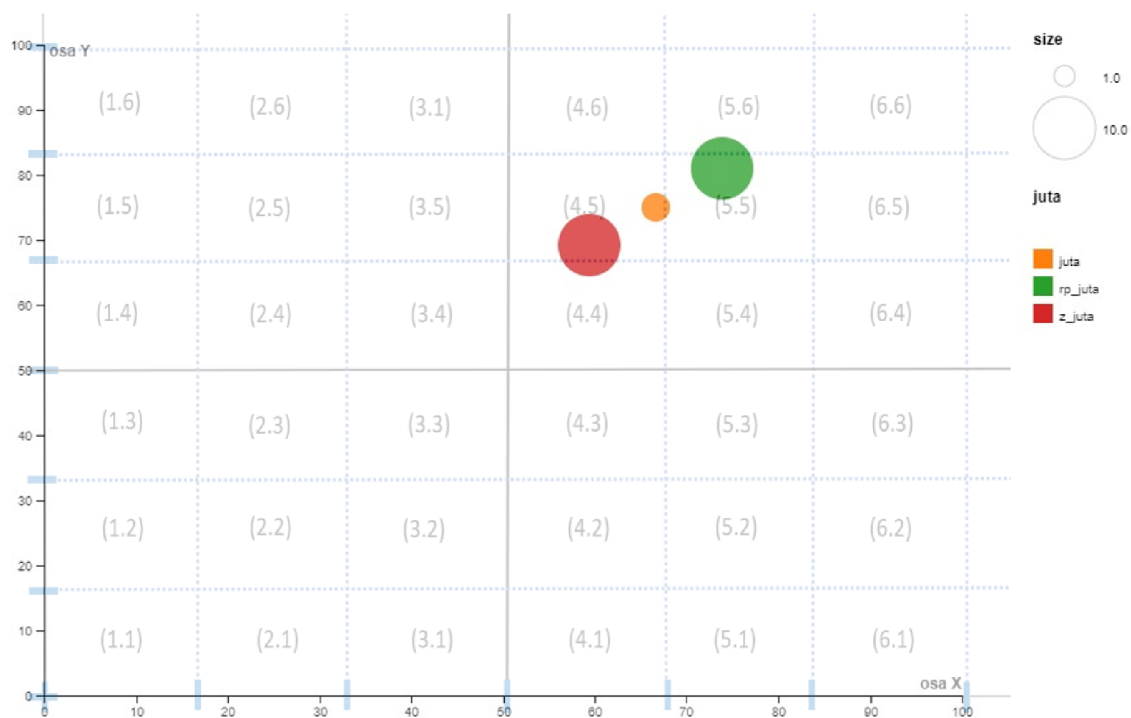
Tabulka 12 – Průměr společnosti Juta, a.s.

		z_Juta	ŘP_Juta	Juta
plnění norem a cílů	osa y	80,9	80,3	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	71,1	83,8	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	80,9	91,8	86,3
ohled na potřeby	osa x	62,3	77,4	69,8
samostatné rozhodování	osa y	65,1	73,5	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	62,1	68,8	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	68,9	65,6	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	46,3	45,3	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	65,8	75,3	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	57,2	65,6	61,4
míra odpovědnosti	osa y	64,5	81,5	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	76,0	53,2	64,6
respekt k ŘP	osa y	68,0	65,9	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	63,4	75,9	69,6
řešení krizových situací	osa y	73,8	72,1	72,9
důvěra a kontrola	osa x	71,7	67,1	69,4
kompetence ŘP	osa y	75,4	81,2	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	56,6	71,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	58,4	76,2	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	56,4	65,0	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa x	69,9	75,6	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	72,0	65,3	68,6
zadávání úkolů	osa y	69,8	79,4	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		79,1	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci celé společnosti lze pozorovat již zmíněný rozdíl mezi ředitelstvím a závody. Průměrná hodnotová pozice společnosti Juta v jednotlivých tématech je ve všech otázkách nad hladinou 50 %, až na vyžadování schvalování od zaměstnanců. Nejvýše byla hodnocená v přístupu k plnění norem a cílů, zájmu se o názor lidí při zadávání úkolů, zájmu o splnění úkolu, postoji k řešení konfliktů, míry odpovědnosti, řešení krizových situací, kompetencí ŘP, loajalitu od zaměstnanců, a nakonec i využívání kvalifikací a kompetencí zaměstnanců. Nižší hodnoty byly zjištěné v profesním růstu zaměstnanců, morálních a sociálních stimulech, spoluúčasti kolektivu na rozhodování a způsobu řešení konfliktů.

Graf 11 - Průměr společnosti Juta, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

Pozorujeme vysoký zájem jak o výkon, tak o lidský faktor. Průměr společnosti Juta odpovídá týmovému stylu.

5.2.5 Celá společnost s výsledky závodů a ředitelství

Přidáme-li pro porovnání k výsledkům za celou společnost i průměry z ředitelství a závodů, dostaneme následující tabulku.

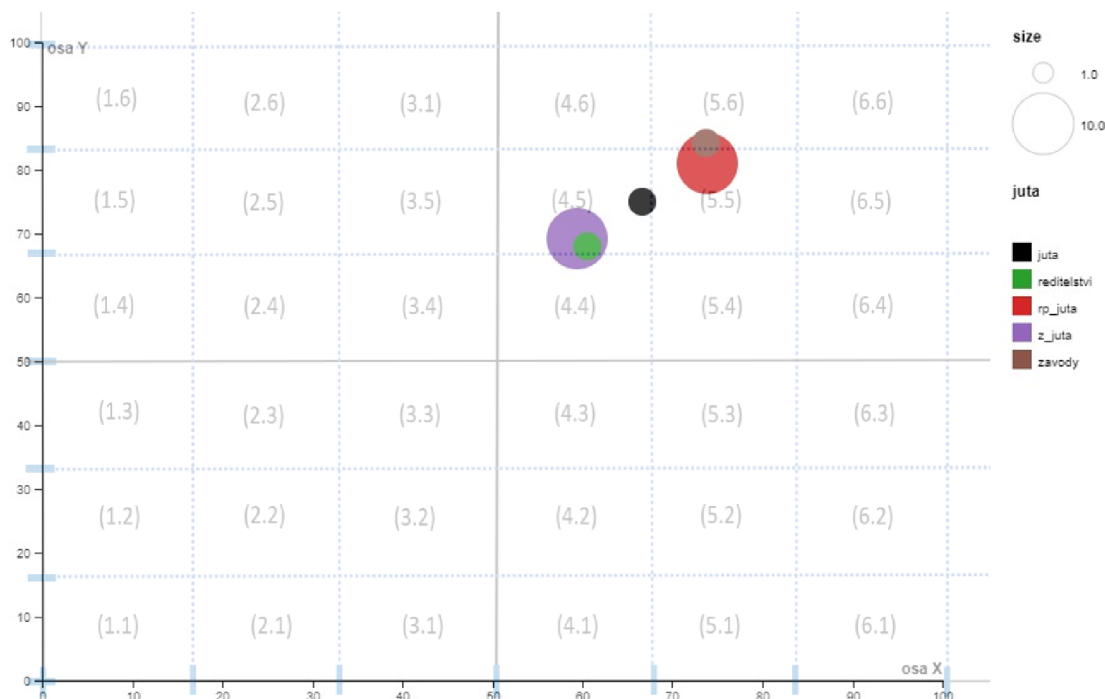
Tabulka 13 - Porovnání společnosti s průměrem závodů a ředitelství

		z_Juta	ŘP_Juta	Juta	Ředitelství	závody
plnění norem a cílů	osa y	80,9	80,3	80,6	79,5	88,4
názor lidí při zadávání	osa x	71,1	83,8	77,5	73,5	90,3
zájem o splnění úkolu	osa y	80,9	91,8	86,3	85,9	94,2
ohled na potřeby	osa x	62,3	77,4	69,8	66,2	80,2
samostatné rozhodování	osa y	65,1	73,5	69,3	68,1	76,7
uznání argumentů při nesplnění	osa x	62,1	68,8	65,5	64,5	71,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	68,9	65,6	67,2	67,3	72,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	46,3	45,3	45,8	44,0	51,3
postoj k řešení konfliktů	osa y	65,8	75,3	70,6	64,2	86,2
způsob řešení konfliktů	osa x	57,2	65,6	61,4	60,7	66,3
míra odpovědnosti	osa y	64,5	81,5	73,0	69,6	84,6
spoluúčast kolektivu	osa x	76,0	53,2	64,6	62,1	73,5
respekt k ŘP	osa y	68,0	65,9	66,9	61,1	81,6
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	63,4	75,9	69,6	66,0	81,5
řešení krizových situací	osa y	73,8	72,1	72,9	65,8	90,3
důvěra a kontrola	osa x	71,7	67,1	69,4	68,3	76,5
kompetence ŘP	osa y	75,4	81,2	78,3	75,8	88,0
morální a soc. stimuly	osa x	56,6	71,2	63,9	59,2	76,3
hmotná zainteresovanost	osa x	58,4	76,2	67,3	61,3	81,9
profesní růst zaměstnanců	osa x	56,4	65,0	60,7	54,2	77,1
loajalita od zaměstnanců	osa x	69,9	75,6	72,8	69,0	84,9
volnost při rozhodování pro z.	osa x	72,0	65,3	68,6	64,2	81,5
zadávání úkolů	osa y	69,8	79,4	74,6	74,5	80,5
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		79,1	79,1	82,3	88,0

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci výsledků pozorujeme už zmíněné výkyvy hodnot v daných otázkách, spolu s příčinou v podobě závodů či ředitelství. Většina otázek má vyšší hodnotu v závodech. Zajímavé je, že mezi největšími rozdíly mezi těmito dvěma odděleními se zpravidla nachází hodnota ŘP z celé společnosti. Z toho lze vyčíst, že představa ŘP o celé společnosti je blíže realitě, nežli je představa pouze závodů či pouze ředitelství.

Graf 12 - Porovnání společnosti s průměrem závodů a ředitelství



Zdroj: Vlastní zpracování

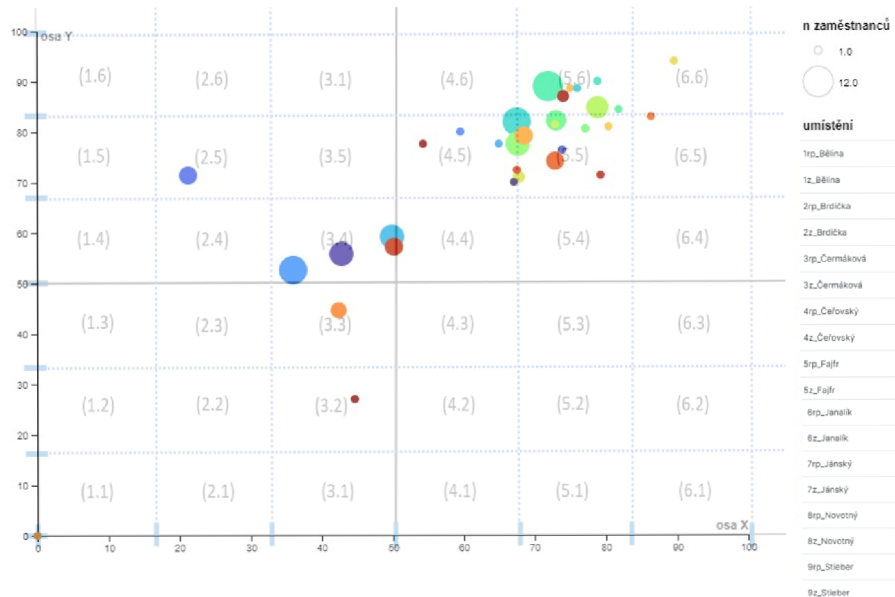
Poslední hromadná vizualizace znázorňuje porovnání průměru společnosti se závody a ředitelstvím. Zajímavé je, že ŘP z celé Juty mají podobný názor na svou pozici stylu řízení a vedení, jako průměr (tedy zaměstnanci a ŘP) ze závodů. Zároveň zaměstnanci z celé Juty mají podobný názor na své ŘP jako průměr (tedy zaměstnanci a ŘP) z ředitelství.

5.3 Výsledky podle teamových vedoucích

5.3.1 Všechny teamy podle respondentů

Níže umístěný graf zobrazuje poziční postavení v rámci stylu řízení. Velikost pole odpovídá množství n. Lze pozorovat roztržitost, kde se ale většina odpovědí soustředí k pomyslnému uhlopříčkovému protnutí grafu vycházející namísto z bodu (0,0) přibližně (0,15). I tím je vidět důraz společnosti Juta na výkon, který vnímají jak zaměstnanci, tak jejich ŘP.

Graf 13 - Všichni respondenti podle umístění v teamu

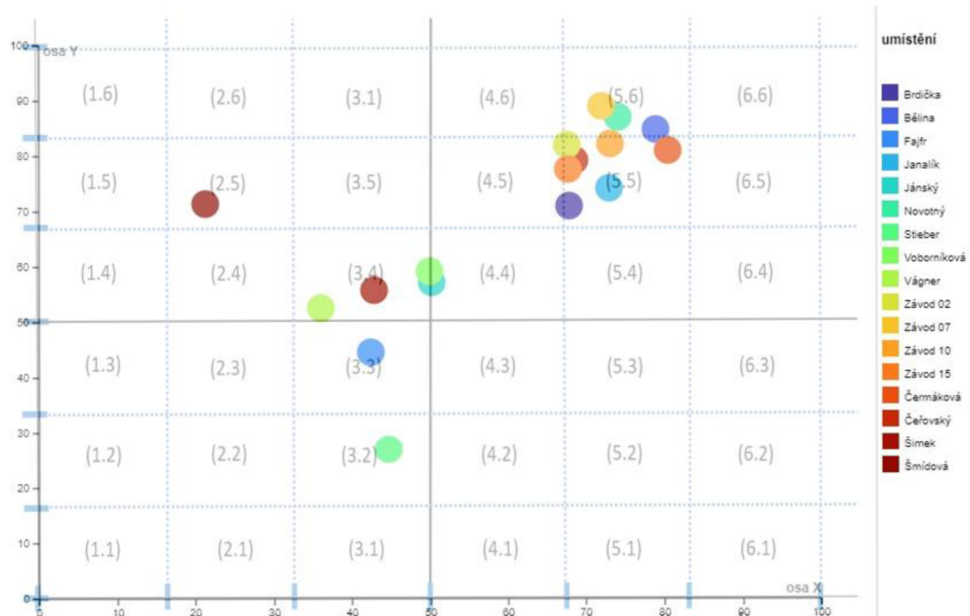


Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.2 Všechny teamy podle hodnocení zaměstnanců

Níže umístěný graf zobrazuje poziční postavení v rámci stylu řízení. Velikost pole odpovídá množství n.

Graf 14 - Všechny teamy podle hodnocení zaměstnanců



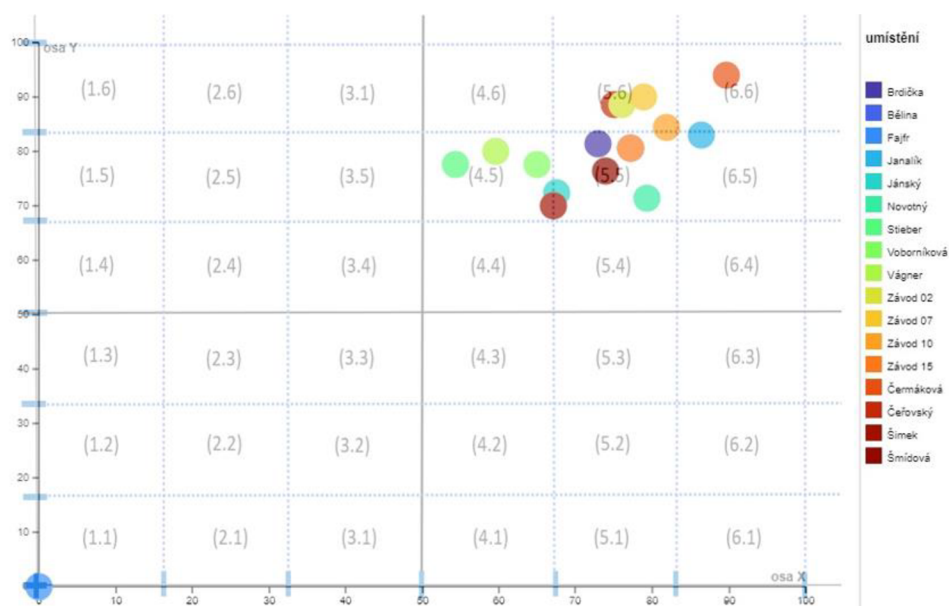
Zdroj: Vlastní zpracování

Finální postavení jednotlivých pracovních týmů odpovídá rozmístění všech zaměstnanců. Zaměstnanci většinou hodnotili své ŘP do teamového stylu. V univerzálně nevyhraněném se nachází *Fajfr, Jánský, Šimek, Vágner, Voborníková*. Spodní tečka patří *Stieberovi*, levá horní *Šmídové*.

5.3.3 Všechny teamy podle hodnocení ŘP

Vezmou-li se v potaz pouze vlastní hodnocení daných ŘP, dostaneme graf níže.

Graf 15 - Všechny teamy podle hodnocení ŘP



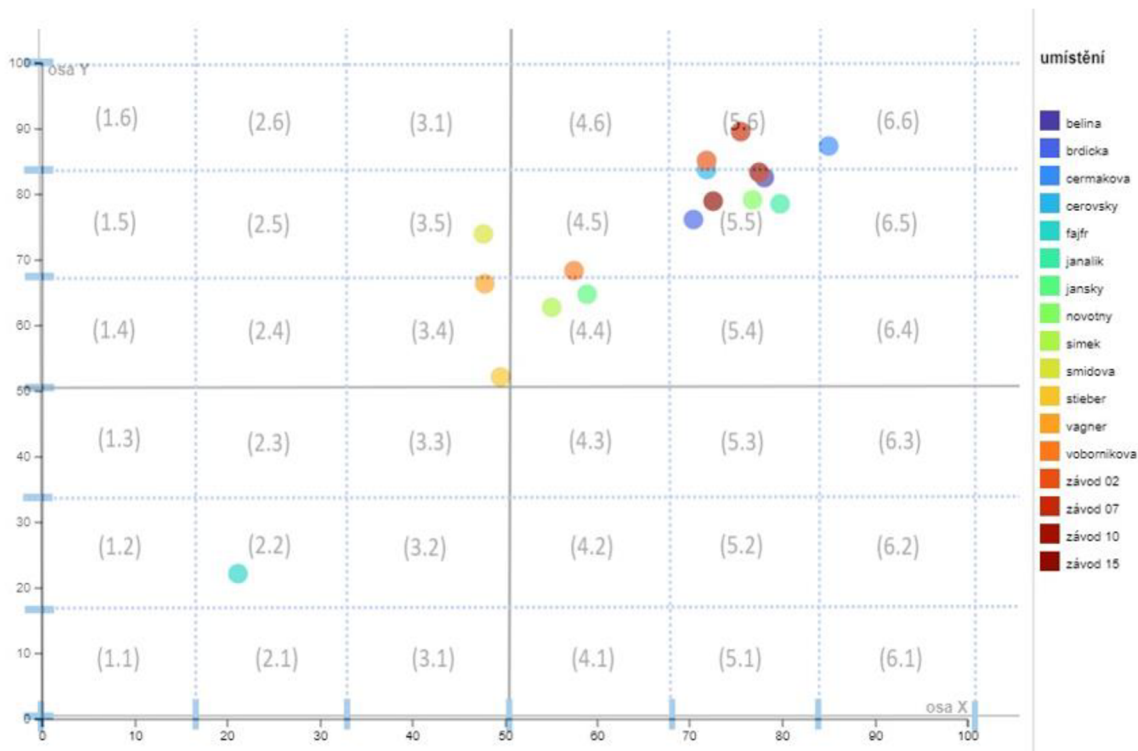
Zdroj: Vlastní zpracování

ŘP se většinou hodnotili do teamového stylu či jeho blízkých variant. *Čermáková* se hodnotila ve stylu demokratickém. Potvrzuje se vyšší hodnocení ŘP, které je důsledkem nutné osobnostní povahy, jisté míry egoismu a přesvědčení, že „práci odvádíte dobře“, která je nutná pro zastávání vedoucích pozic.

5.3.4 Všichni teamoví vedoucí podle zprůměrovaných výsledků

Styl vedení a řízení ŘP jednotlivých týmů je vizualizován na grafu níže.

Graf 16 - Pozice teamů podle zprůměrovaných výsledků



Zdroj: Vlastní zpracování

Na lidský faktor je nejvíce orientován *Čeřovský*, na výkon *závod 07*. Právě *Čermáková* se jako jediná umístil v demokratickém stylu. S podobným výkonem ale s menším zaměřením na lidský faktor je již zmíněný *závod 07*. V teamovém stylu se nachází *Bělina*, *Brdička*, *Janalík*, *Novotný*, *závod 02*, *závod 10* a *závod 15*. V univerzálně nevyhraněném stylu se nachází *Čeřovský*, *Jánský*, *Stieber*, *Šimek*, *Vágnér* a *Voborníková*. *Šmídová* je oproti klasickému univerzálně nevyhraněnému stylu více orientovaná na výkon.

V byrokratickém stylu se nachází *Fajfr*, při čemž jeho zaměstnanci jej zařadili do levého spodního rohu univerzálně nevyhraněného stylu, avšak sám dotazníkové šetření jako jediný ŘP nevyplnil, čímž byl průměr poznamenaný.

5.4 Jednotlivé teamy

Vizualizace jednotlivých teamů proběhla porovnáním a zprůměrováním výsledku řídicího pracovníka a jeho zaměstnanců. K jasné vizualizaci výsledků byl v tabulkách a v grafech zároveň znázorněn průměr celé společnosti a také průměr závodu či ředitelství, podle umístění vedoucích.

5.4.1 Bělina

V teamu Bělina vyplnilo dotazník 6 zaměstnanců a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 3 muži, 3 ženy. 2 ve věkové kategorii 31-40 roků, 3 v 41-50 roků a 1 v 51-60 roků. 3 absolvovali střední odbornou školu, 2 vysokou školu s technickým zaměřením a 1 s humanitním zaměřením. V rámci řídicího stupně jsou 2 na nižším stupni, 1 štábní pracovník a 3 jsou výkonní pracovníci.

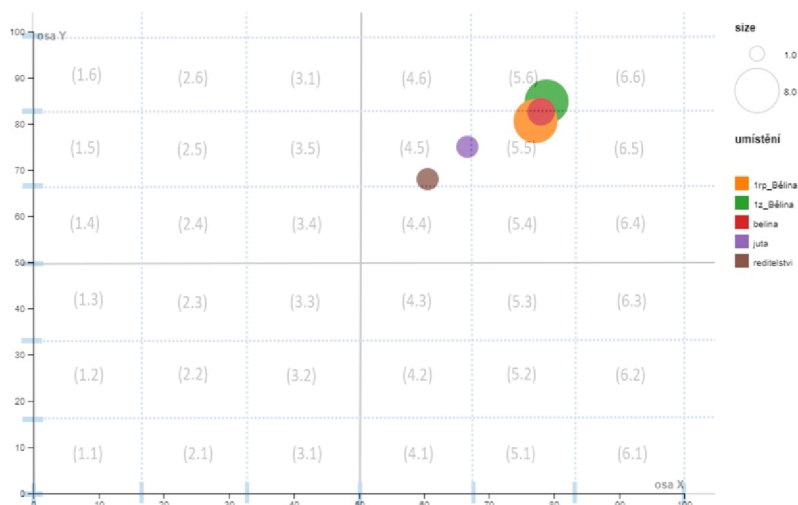
Tabulka 14 – Bělina

		z_Bělina	ŘP_Bělina	Bělina	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	90,0	80,0	85,0	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	96,7	100,0	98,3	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	96,7	100,0	98,3	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	96,7	80,0	88,3	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	63,3	80,0	71,7	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	90,0	80,0	85,0	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	70,0	80,0	75,0	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	70,0	20,0	45,0	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	90,0	80,0	85,0	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	84,2	80,0	82,1	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	90,0	80,0	85,0	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	84,2	35,0	59,6	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	93,3	80,0	86,7	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	80,8	100,0	90,4	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	90,0	65,0	77,5	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	79,2	65,0	72,1	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	93,3	80,0	86,7	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	84,2	80,0	82,1	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	70,8	80,0	75,4	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	93,3	80,0	86,7	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	70,8	80,0	75,4	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	96,7	80,0	88,3	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	78,3	100,0	89,2	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		100,0	100,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Bělina je nadprůměrně hodnocený ŘP ve všech otázkách, až na spoluúčast kolektivu při rozhodování. Má veliký zájem jak o výkon, tak o lidský faktor, což potvrzuje hodnocení zaměstnanců.

Graf 17 - Bělina



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *Bělina* je velmi unikátní téměř identickým vnímáním ŘP od zaměstnanců i od ŘP samotného. Jedná se o teamový styl. Zároveň jej zaměstnanci jako jediného hodnotili vyššími hodnotami nežli on sám sebe, a to jak v orientaci na výkon, tak na lidský faktor.

5.4.2 Brdička

V teamu Brdička vyplnili dotazník 2 zaměstnanci a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 2 ženy. Obě ve věkové kategorii 51-60 roků. Jedna absolvovala střední všeobecnou školu a 1 vysokou školu s humanitním zaměřením. V rámci řídicího stupně je 1 na nižším stupni a 1 je výkonná pracovnice.

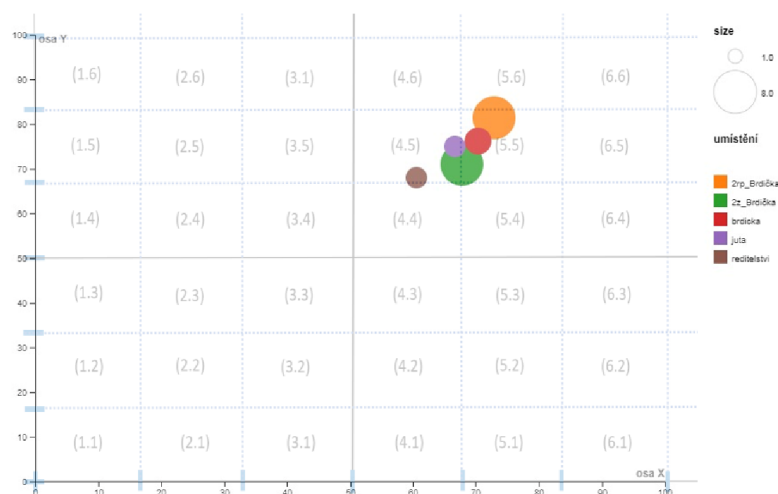
Tabulka 15 - Brdička

		z_Brdička	ŘP_Brdička	Brdička	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	80,0	100,0	90,0	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	80,0	80,0	80,0	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	80,0	100,0	90,0	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	80,0	80,0	80,0	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	50,0	80,0	65,0	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	90,0	35,0	62,5	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	57,5	65,0	61,3	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	35,0	35,0	35,0	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	67,5	80,0	73,8	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	60,0	80,0	70,0	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	57,5	100,0	78,8	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	72,5	80,0	76,3	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	80,0	80,0	80,0	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	80,0	65,0	72,5	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	82,5	65,0	73,8	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	82,5	65,0	73,8	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	90,0	80,0	85,0	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	72,5	80,0	76,3	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	57,5	80,0	68,8	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	80,0	80,0	80,0	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	65,0	65,0	65,0	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	80,0	80,0	80,0	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	80,0	80,0	80,0	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		100,0	100,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Brdička je nadprůměrně orientovaný na lidský faktor. Málo vyžaduje schvalování rozhodování od zaměstnanců, má nižší hodnocení v rozhodování za rizika a loajalitu od zaměstnanců, jinak je ve většině otázek nad průměrem společnosti i ředitelství.

Graf 18 - Brdička



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *Brdičky* je taktéž vnímán podobně jak zaměstnanci, tak samotným ŘP. Jedná se o teamový styl. Výsledek je velmi blízký průměru firmy.

5.4.3 Čermáková

V teamu Čermáková vyplnil dotazník 1 zaměstnanec a 1 ŘP. Jednalo se o muže ve věkové kategorii 31-40 roků, absolventa vysoké školy s technickým zaměřením jež je v rámci řídicího stupně na středním stupni.

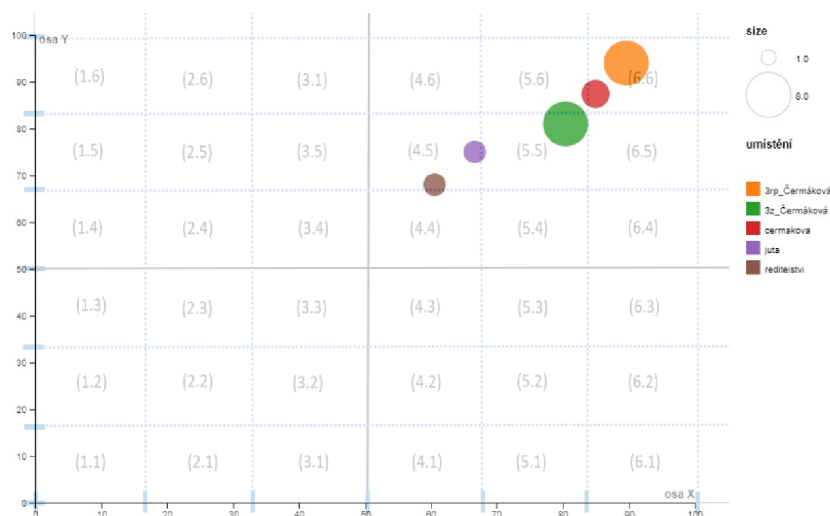
Tabulka 16 - Čermáková

		z_Čermáková	ŘP Čermáková	Čermáková	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	80,0	100,0	90,0	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	100,0	100,0	100,0	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	80,0	100,0	90,0	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	100,0	100,0	100,0	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	65,0	80,0	72,5	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	65,0	100,0	82,5	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	65,0	80,0	72,5	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	35,0	65,0	50,0	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	80,0	100,0	90,0	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	80,0	80,0	80,0	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	80,0	100,0	90,0	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	100,0	65,0	82,5	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	100,0	100,0	100,0	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	80,0	100,0	90,0	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	80,0	80,0	80,0	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	100,0	100,0	100,0	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	100,0	100,0	100,0	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	100,0	100,0	100,0	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	65,0	100,0	82,5	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	100,0	65,0	82,5	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	80,0	100,0	90,0	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	100,0	80,0	90,0	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	100,0	100,0	100,0	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		100,0	100,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle jednotlivých otázek vychází Čermáková velmi nadprůměrně, jak na ose X, tak na ose Y.

Graf 19 - Čermáková



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl Čermákové je jako jediný demokratický. Tento výsledek, v praxi téměř nemožný může být zapříčiněn nízkým počtem respondentů, či velmi unikátním stylem řízení daného ŘP.

5.4.4 Čeřovský

V teamu Čeřovský vyplnili dotazník 4 zaměstnanci a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 2 muži, 2 ženy. 1 ve věkové kategorii 20-30 roků, 2 v 51-60 roků a 1 v 61 a více roků. 3 absolvovali střední odbornou školu a 1 vysokou školu s technickým zaměřením. V rámci řídicího stupně jsou 3 na nižším stupni a 1 štábní pracovník.

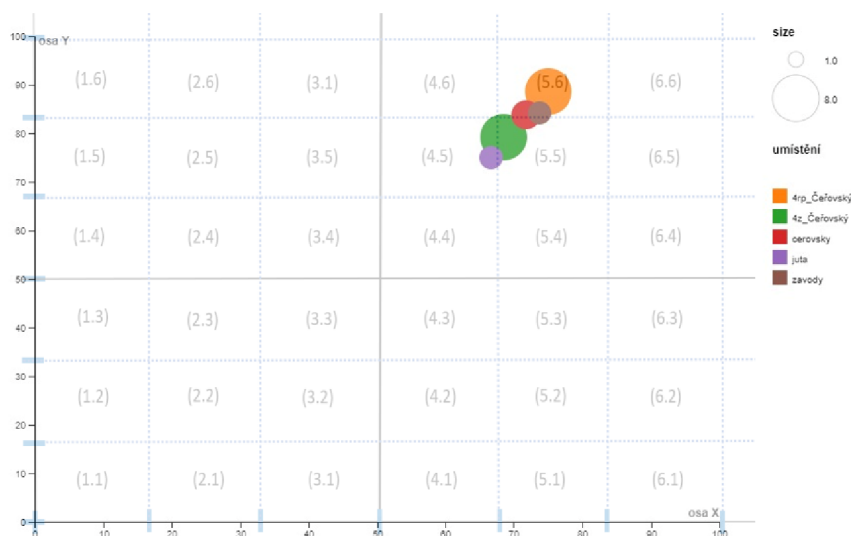
Tabulka 17 - Čerovský

		z_Čerovský	ŘP_Čerovský	Čerovský	závody	Juta
plnění norem a cílů	osa y	85,0	80,0	82,5	88,4	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	80,0	80,0	80,0	90,3	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	80,0	100,0	90,0	94,2	86,3
ohled na potřeby	osa x	80,0	65,0	72,5	80,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	72,5	80,0	76,3	76,7	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	65,0	80,0	72,5	71,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	81,3	65,0	73,1	72,2	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	61,3	35,0	48,1	51,3	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	70,0	80,0	75,0	86,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	57,5	65,0	61,3	66,3	61,4
míra odpovědnosti	osa y	76,3	100,0	88,1	84,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	76,3	80,0	78,1	73,5	64,6
respekt k ŘP	osa y	76,3	80,0	78,1	81,6	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	68,8	100,0	84,4	81,5	69,6
řešení krizových situací	osa y	95,0	100,0	97,5	90,3	72,9
důvěra a kontrola	osa x	86,3	65,0	75,6	76,5	69,4
kompetence ŘP	osa y	86,3	100,0	93,1	88,0	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	76,3	80,0	78,1	76,3	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	76,3	80,0	78,1	81,9	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	80,0	80,0	80,0	77,1	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	68,8	100,0	84,4	84,9	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	77,5	80,0	78,8	81,5	68,6
zadávání úkolů	osa x	73,8	80,0	76,9	80,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		80,0	80,0	88,0	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek je velmi podobný průměru za závody. Čerovský dobře řeší krizové situace a zaměstnanci ho považují za kompetentního s vysokou mírou odpovědnosti. Má zájem o splnění úkolu a nadprůměrný zájem o profesní růst zaměstnanců.

Graf 20 - Čerovský



Zdroj: Vlastní zpracování

Vnímání Čerovského je podobné zaměstnanci i ŘP. Výsledný styl *Čerovského* je teamový.

5.4.5 Fajfr

V teamu Fajfr vyplnili dotazník 3 zaměstnanci. Identifikační složení zaměstnanců bylo 3 ženy, 2 ve věkové kategorii 31-40 roků a 1 v 51-60 roků. 1 absolvovala střední odbornou školu, 1 vysokou školu s humanitním zaměřením a 1 s ekonomickým zaměřením. V rámci řídicího stupně jsou 2 štábní pracovníci a 1 výkonná pracovnice.

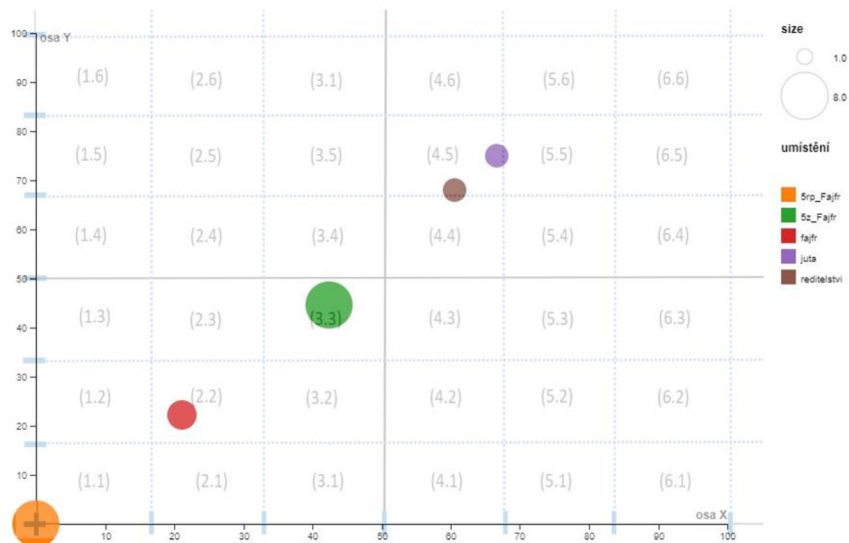
Tabulka 18 - Fajfr

		z_Fajfr	Fajfr	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	65,0	32,5	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	33,3	16,7	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	38,3	19,2	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	33,3	16,7	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	60,0	30,0	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	60,0	30,0	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	55,0	27,5	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	23,3	11,7	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	26,7	13,3	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	28,3	14,2	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	28,3	14,2	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	70,0	35,0	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	40,0	20,0	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	43,3	21,7	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	46,7	23,3	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	88,3	44,2	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	45,0	22,5	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	55,0	27,5	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	21,7	10,8	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	26,7	13,3	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	40,0	20,0	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	45,0	22,5	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	65,0	32,5	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x			82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Vnímáný styl řízení ŘP Fajfra zaměstnanci patří k bodově nejmenším. Zároveň ale má vyšší než průměrné hodnoty v důvěřování a nepotřeby následné kontroly a zaměstnanci evidují vysokou spoluúčast kolektivu.

Graf 21 - Fajfr



Zdroj: Vlastní zpracování

Styl vedení a řízení Fajfra je univerzálně nevyhraněný i přesto, že vyšel jako byrokratický. Tento stav nastal, protože mu byly udělené nulové hodnoty za nevyplnění.

5.4.6 Janalík

V teamu Janalík vyplnili dotazník 4 zaměstnanci a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 3 muži a 1 žena. 2 ve věkové kategorii 31-40 roků a 2 v 41-50 roků. 2 absolvovali vysokou školu s humanitním zaměřením a 2 s ekonomickým zaměřením. V rámci řídicího stupně jsou 3 štábní pracovníci a 1 na nižším stupni.

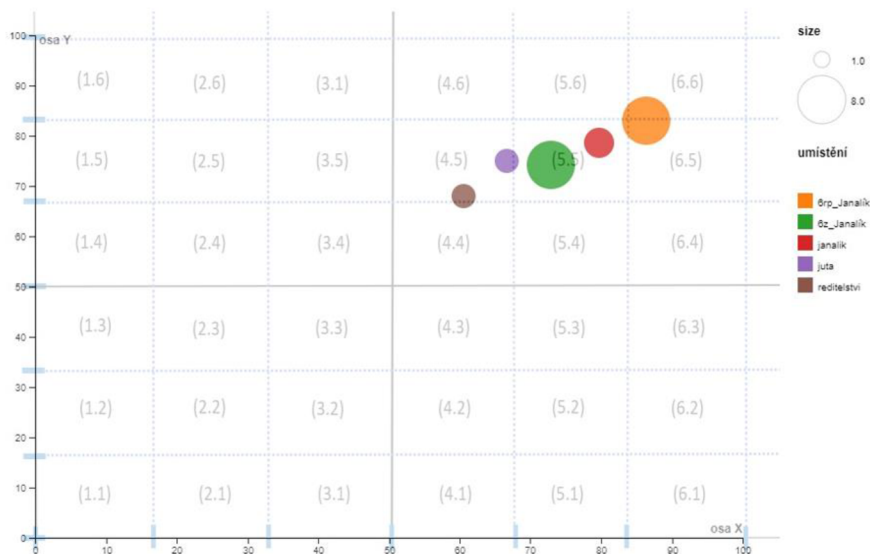
Tabulka 19 - Janalík

		z_Janalík	ŘP_Janalík	Janalík	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	85,0	80,0	82,5	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	90,0	80,0	85,0	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	86,3	100,0	93,1	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	81,3	100,0	90,6	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	35,0	65,0	50,0	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	76,3	100,0	88,1	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	65,0	65,0	65,0	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	57,5	65,0	61,3	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	68,8	80,0	74,4	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	61,3	65,0	63,1	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	72,5	80,0	76,3	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	81,3	80,0	80,6	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	81,3	80,0	80,6	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	77,5	100,0	88,8	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	81,3	100,0	90,6	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	81,3	80,0	80,6	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	77,5	80,0	78,8	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	68,8	80,0	74,4	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	73,8	80,0	76,9	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	91,3	100,0	95,6	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	90,0	100,0	95,0	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	95,0	100,0	97,5	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	86,3	80,0	83,1	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		100,0	100,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl ŘP Janalíka je nadprůměrně orientovaný na lidský faktor a lehce nadprůměrně i na výkon. Uznává argumenty zaměstnanců při nesplnění úkolu, ale nenechává je samostatně rozhodovat. Nadprůměrně řeší krizové situace, dává volnost při rozhodování a podporuje profesní růst zaměstnanců, díky čemuž je vysoce vnímaná loajalita.

Graf 22 - Janalík



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *Janalika* je teamový. Pozorujeme střední rozdíl vnímání stylu mezi zaměstnanci a ŘP. Na rozdíl od průměru společnosti i ředitelství má větší orientaci na lidský faktor.

5.4.7 Jánský

V teamu Jánský vyplnili dotazník 4 zaměstnanci a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 2 muži a 2 ženy. 1 ve věkové kategorii 20-30 roků, 2 ve věkové kategorii 41-50 roků a 1 v 51-60 roků. 1 absolvoval střední odbornou školu, 1 střední všeobecnou a 2 absolvovali vysokou školu s humanitním zaměřením. V rámci řídicího stupně jsou 2 štabní pracovníci, 1 na nižším stupni a 1 na středním stupni.

Tabulka 20 - Jánský

		z_Jánský	ŘP_Jánský	Jánský	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	65,0	80,0	72,5	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	66,3	80,0	73,1	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	81,3	80,0	80,6	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	61,3	80,0	70,6	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	53,8	80,0	66,9	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	61,3	80,0	70,6	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	57,5	65,0	61,3	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	35,0	65,0	50,0	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	47,5	80,0	63,8	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	46,3	80,0	63,1	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	45,0	80,0	62,5	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	72,5	35,0	53,8	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	46,3	35,0	40,6	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	66,3	80,0	73,1	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	58,8	65,0	61,9	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	65,0	35,0	50,0	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	61,3	80,0	70,6	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	30,0	65,0	47,5	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	21,3	80,0	50,6	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	51,3	65,0	58,1	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	56,3	80,0	68,1	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	50,0	35,0	42,5	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	76,3	100,0	88,1	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		65,0	65,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Styl řízení Jánského je velmi podobný průměrnému výsledku skupiny ředitelství. Nenechává volnost při rozhodování, cítí malý respekt k ŘP a vnímá, že by mohl lépe využívat kvalifikace a kompetence zaměstnanců.

Graf 23 - Jánský



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *Jánského* je univerzálně nevyhraněný. Blíží se k průměru za celé ředitelství. Pozorujeme spíše větší rozdíl mezi vnímáním stylu řízení a vedení mezi ŘP a z.

5.4.8 Novotný

V teamu Novotný vyplnili dotazník 2 zaměstnanci a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 2 muži. 1 ve věkové kategorii 20-30 roků, 1 ve věkové kategorii 31-40 roků. 1 absolvoval střední odbornou školu a 1 vysokou školu s technickým zaměřením. V rámci řídicího stupně jsou oba výkonní pracovníci.

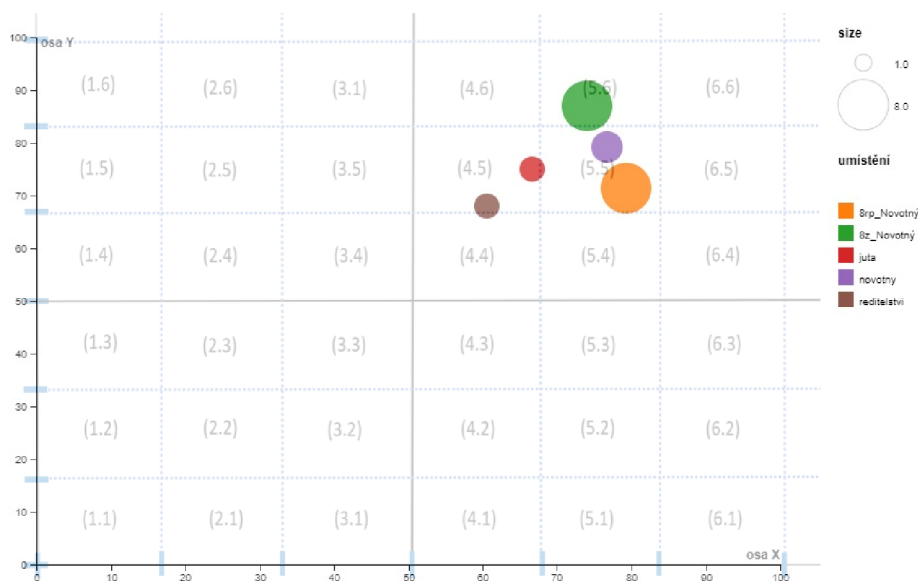
Tabulka 21 - Novotný

		z_Novotný	ŘP_Novotný	Novotný	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	90,0	65,0	77,5	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	82,5	100,0	91,3	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	90,0	80,0	85,0	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	82,5	100,0	91,3	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	72,5	65,0	68,8	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	100,0	80,0	90,0	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	80,0	65,0	72,5	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	35,0	35,0	35,0	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	90,0	65,0	77,5	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	100,0	80,0	90,0	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	100,0	65,0	82,5	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	100,0	65,0	82,5	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	90,0	80,0	85,0	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	80,0	80,0	80,0	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	100,0	65,0	82,5	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	90,0	80,0	85,0	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	100,0	100,0	100,0	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	57,5	65,0	61,3	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	57,5	65,0	61,3	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	72,5	80,0	76,3	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	57,5	65,0	61,3	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	90,0	100,0	95,0	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	90,0	80,0	85,0	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		100,0	100,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Novotný je velmi orientovaný výkonnostně i na lidský faktor, o čemž vypovídají nadprůměrné hodnoty na osách X i Y. Vnímá ale lehce podprůměrnou loajalitu od zaměstnanců.

Graf 24 - Novotný



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *Novotného* je teamový. Zaměstnanci jej hodnotí jako výkonnějšího, než se hodnotí sám. Na obou osách je nadprůměrný.

5.4.9 Šimek

V teamu Šimek vyplnilo dotazník 8 zaměstnanců a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 5 mužů a 3 ženy. 2 ve věkové kategorii 31-40 roků, 5 ve věkové kategorii 41-50 roků a 1 v 51-60 roků. 2 absolvovali střední odbornou školu, 3 střední všeobecnou, 1 vysokou školu s technickým zaměřením a 2 s ekonomickým zaměřením. V rámci řídicího stupně je 5 na nižším stupni, 1 je výkonný pracovník a 2 jsou štábní.

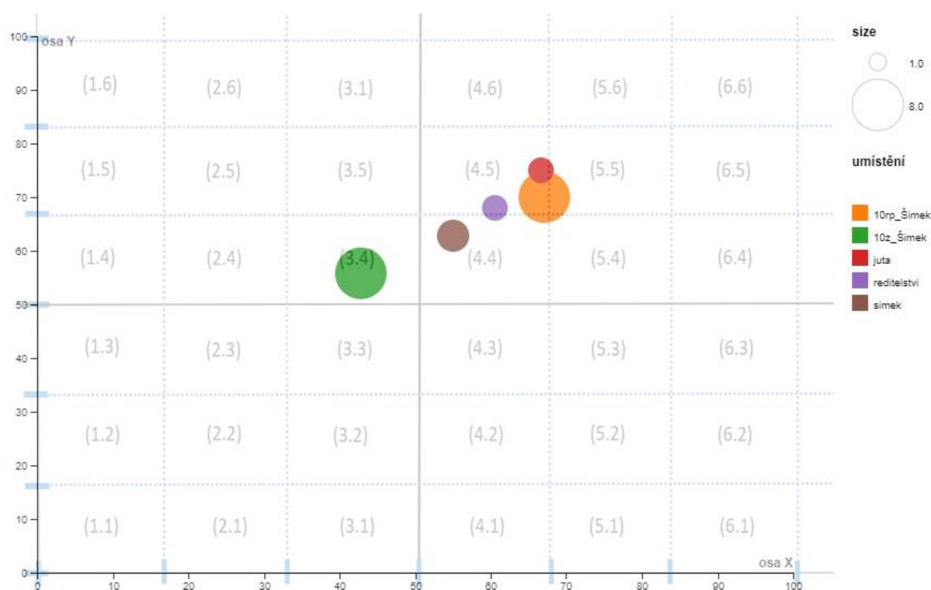
Tabulka 22 - Šimek

		z_Šimek	ŘP_Šimek	Šimek	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	56,9	80,0	68,4	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	36,3	80,0	58,1	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	62,5	100,0	81,3	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	36,3	65,0	50,6	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	74,4	80,0	77,2	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	30,6	80,0	55,3	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	70,6	65,0	67,8	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	44,4	35,0	39,7	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	58,1	65,0	61,6	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	50,6	35,0	42,8	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	43,1	80,0	61,6	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	60,0	80,0	70,0	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	41,9	20,0	30,9	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	43,1	65,0	54,1	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	55,0	65,0	60,0	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	59,4	65,0	62,2	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	55,0	80,0	67,5	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	49,4	80,0	64,7	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	46,9	80,0	63,4	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	43,8	80,0	61,9	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	40,0	65,0	52,5	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	43,8	35,0	39,4	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	56,3	80,0	68,1	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		80,0	80,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrný styl ŘP Šimka je vnímaný lehce podprůměrně na ose X i ose Y. Cítí malý respekt k ŘP a ponechává malou volnost při rozhodování. Naopak ale exceluje v samostatném rozhodování či spoluúčasti kolektivu na rozhodování.

Graf 25 - Šimek



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *Šimka* je univerzálně nevyhraněný. Pozorujeme spíše větší rozdíl mezi vnímáním stylu řízení a vedení.

5.4.10 Šmídová

V teamu Šmídová vyplnili dotazník 4 zaměstnanci a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 1 muž a 3 ženy, všichni ve věkové kategorii 41-50 roků. 1 absolvoval střední odbornou školu, 1 střední všeobecnou, 1 vysokou školu s technickým zaměřením a 1 s humanitním zaměřením. V rámci řídicího stupně je 1 na nižším stupni, 2 jsou výkonní pracovníci a 1 je na středním stupni.

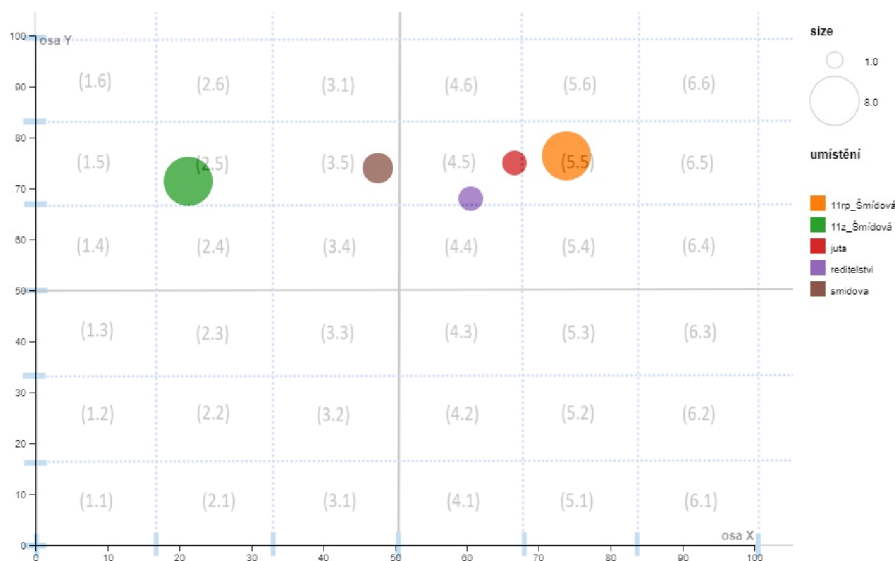
Tabulka 23 - Šmídová

		z_Šmídová	ŘP_Šmídová	Šmídová	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	100,0	80,0	90,0	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	17,5	100,0	58,8	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	100,0	100,0	100,0	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	18,8	80,0	49,4	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	95,0	80,0	87,5	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	30,0	80,0	55,0	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	95,0	65,0	80,0	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	26,3	80,0	53,1	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	48,8	65,0	56,9	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	22,5	80,0	51,3	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	45,0	100,0	72,5	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	66,3	65,0	65,6	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	45,0	65,0	55,0	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	26,3	65,0	45,6	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	41,3	65,0	53,1	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	30,0	65,0	47,5	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	86,3	80,0	83,1	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	0,0	65,0	32,5	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	0,0	65,0	32,5	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	0,0	65,0	32,5	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	57,5	65,0	61,3	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	38,8	65,0	51,9	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	22,5	80,0	51,3	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		80,0	80,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Team Šmídové velmi málo hodnotí morální a sociální stimuly, hmotnou zainteresovanost a profesní růst zaměstnanců, spolu s nízkým hodnocením zadávání úkolů, řešením konfliktů či schvalováním rozhodování. Oproti tomu Šmídová exceluje v rozhodování za rizika, splnění úkolu, plnění norem a cílů a zároveň je vnímána velmi kompetentně.

Graf 26 - Šmídová



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl Šmídové se blíží stylu univerzálně nevyhraněný. Pozorujeme velký rozdíl mezi vnímáním stylu řízení a vedení, přičemž zaměstnanec je hodnocena s malým zájmem o lidský faktor, ale téměř identickým zájmem o výkon.

5.4.11 Stieber

V teamu Stieber vyplnil dotazník 1 zaměstnanec a 1 ŘP. Ten byl muž, 41-50 roků s vysokoškolským ekonomickým vzděláním na pozici štábní pracovník.

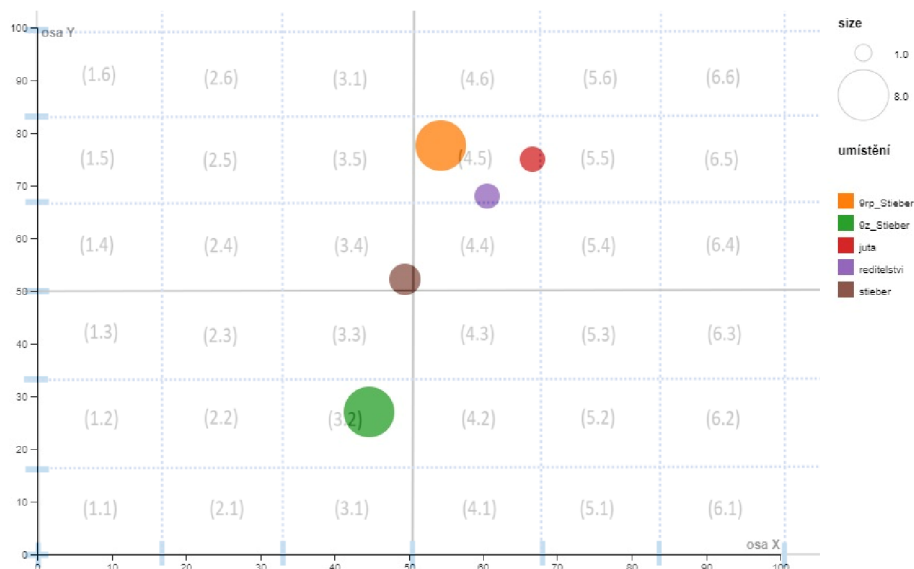
Tabulka 24 - Stieber

		z_Stieber	ŘP_Stieber	Stieber	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	65,0	80,0	72,5	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	65,0	65,0	65,0	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	20,0	100,0	60,0	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	35,0	65,0	50,0	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	35,0	80,0	57,5	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	65,0	65,0	65,0	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	20,0	65,0	42,5	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	35,0	35,0	35,0	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	20,0	65,0	42,5	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	20,0	65,0	42,5	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	20,0	80,0	50,0	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	100,0	20,0	60,0	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	35,0	65,0	50,0	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	20,0	65,0	42,5	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	0,0	80,0	40,0	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	20,0	80,0	50,0	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	35,0	80,0	57,5	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	65,0	65,0	65,0	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	65,0	80,0	72,5	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	20,0	0,0	10,0	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	20,0	80,0	50,0	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	35,0	35,0	35,0	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	80,0	100,0	90,0	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		20,0	20,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci otázek je vidět vyplnění pouze jedním zaměstnancem, díky čemuž jsou hodnoty velmi absolutního rázu. Všeobecně ale Stieber spíše podprůměrně využívá lidských zdrojů, má průměrnou orientaci na výkon, přičemž exceluje v hmotné zainteresovanosti a v zadávání úkolů.

Graf 27 - Stieber



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *Stieberta* je ryzí univerzálně nevyhraněný. Pozorujeme velký rozdíl mezi vnímáním stylu, přičemž zaměstnanci je hůře hodnocena orientace na výkon.

5.4.12 Vágner

V teamu Vágner vyplnilo dotazník 10 zaměstnanců a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 3 muži a 7 žen, 1 ve věkové kategorii 20-30 roků, 1 ve věkové kategorii 31-40 roků, 7 ve věkové kategorii 41-50 roků a 1 v 51-60 roků. 1 absolvoval jiné vzdělání, 1 střední odbornou školu, 3 vysokou školu s technickým zaměřením a 4 s humanitním zaměřením. V rámci řídicího stupně je 1 na nižším stupni, 5 jsou výkonní pracovníci a 2 jsou na středním stupni.

Tabulka 25 - Vágner

		z_Vágner	ŘP_Vágner	Vágner	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	73,5	100,0	86,8	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	56,5	80,0	68,3	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	71,5	100,0	85,8	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	22,0	80,0	51,0	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	61,0	80,0	70,5	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	36,0	35,0	35,5	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	57,5	80,0	68,8	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	28,0	35,0	31,5	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	44,0	80,0	62,0	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	45,5	80,0	62,8	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	52,0	80,0	66,0	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	53,0	35,0	44,0	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	25,0	35,0	30,0	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	32,5	65,0	48,8	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	41,0	65,0	53,0	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	52,5	65,0	58,8	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	43,5	100,0	71,8	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	32,5	65,0	48,8	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	42,0	80,0	61,0	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	24,5	35,0	29,8	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	58,0	80,0	69,0	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	39,0	35,0	37,0	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	40,5	65,0	52,8	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		80,0	80,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci osy X je Vágner podprůměrný, na ose Y pozorujeme průměrnou orientaci na výkon. Pozorujeme malý respekt k ŘP, uznávání argumentů při nesplnění, nízké schvalování rozhodnutí, menší důvěru a větší kontrolování a zároveň velmi nízký profesní růst zaměstnanců a volnost při jejich rozhodování. Exceluje v plnění norem a cílů a má zájem o plnění úkolu.

Graf 28 - Vágner



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *Vágnera* je univerzálně nevyhraněný. Pozorujeme středně velký rozdíl mezi vnímáním stylu, přičemž zaměstnanci je hůře hodnocena orientace na výkon i na lidský faktor.

5.4.13 Voborníková

V teamu Voborníková vyplnilo dotazník 8 zaměstnanců a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 8 žen, 3 ve věkové kategorii 41-50 roků, 2 v 51-60 roků a 3 v 61 a více let. 6 absolvovalo střední odbornou školu, 1 střední všeobecnou a 1 vysokou školu s ekonomickým zaměřením. V rámci řídicího stupně jsou všichni štabní pracovníci.

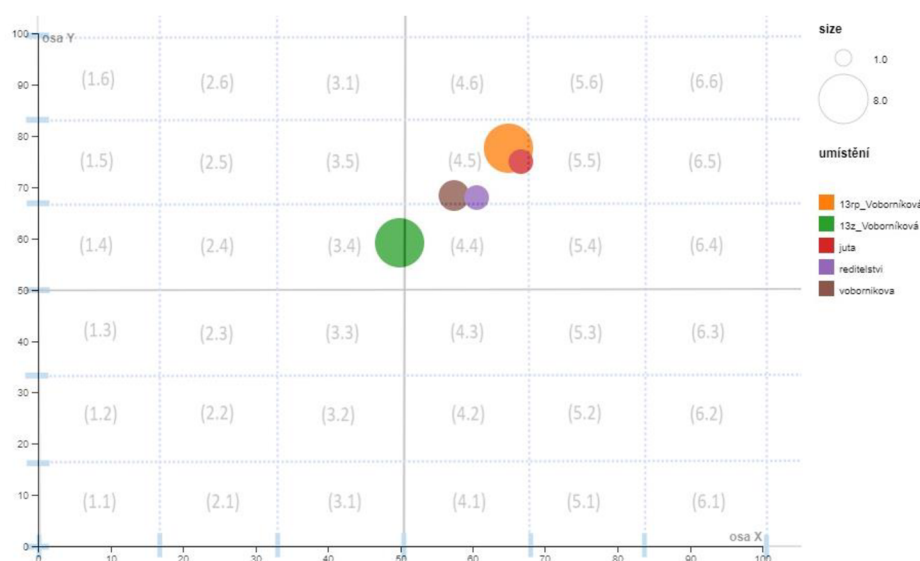
Tabulka 26 - Voborníková

		z_Voborníková	ŘP_Voborníková	Voborníková	Ředitelství	Juta
plnění norem a cílů	osa y	70,6	80,0	75,3	79,5	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	65,0	80,0	72,5	73,5	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	72,5	100,0	86,3	85,9	86,3
ohled na potřeby	osa x	42,5	80,0	61,3	66,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	35,0	80,0	57,5	68,1	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	50,0	80,0	65,0	64,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	65,0	65,0	65,0	67,3	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	35,0	65,0	50,0	44,0	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	20,0	80,0	50,0	64,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	29,4	65,0	47,2	60,7	61,4
míra odpovědnosti	osa y	46,3	80,0	63,1	69,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	80,0	20,0	50,0	62,1	64,6
respekt k ŘP	osa y	72,5	80,0	76,3	61,1	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	65,0	65,0	65,0	66,0	69,6
řešení krizových situací	osa y	65,0	65,0	65,0	65,8	72,9
důvěra a kontrola	osa x	80,0	65,0	72,5	68,3	69,4
kompetence ŘP	osa y	65,0	80,0	72,5	75,8	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	20,0	65,0	42,5	59,2	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	35,0	80,0	57,5	61,3	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	27,5	35,0	31,3	54,2	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	80,0	65,0	72,5	69,0	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	90,0	65,0	77,5	64,2	68,6
zadávání úkolů	osa x	80,0	65,0	72,5	74,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		80,0	80,0	82,3	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Orientace na ose X velmi kopíruje výsledné hodnoty ředitelství. Voborníková je velmi hodnotově orientovaná na plnění úkolů, důvěřuje zaměstnancům bez potřeby velké kontroly a má jejich loajalitu. Je pocíťován malý profesní růst.

Graf 29 - Voborníková



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *Voborníkové* je univerzálně nevyhraněný. Pozorujeme středně velký rozdíl mezi vnímáním stylu, přičemž zaměstnanci je hůře hodnocena na obou osách.

5.4.14 Závod 02

V teamu Závod 02 vyplnilo dotazník 10 zaměstnanců a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 5 mužů a 5 žen, 2 ve věkové kategorii 41-50 roků, 3 v 51-60 roků a 5 v 61 a více let. 3 absolvovali střední odbornou školu, 3 střední všeobecnou, 3 vysokou školu s technickým zaměřením a 1 s humanitním zaměřením. V rámci řídicího stupně je 6 na nižším stupni, 1 je výkonný pracovník a 3 jsou štábní pracovníci.

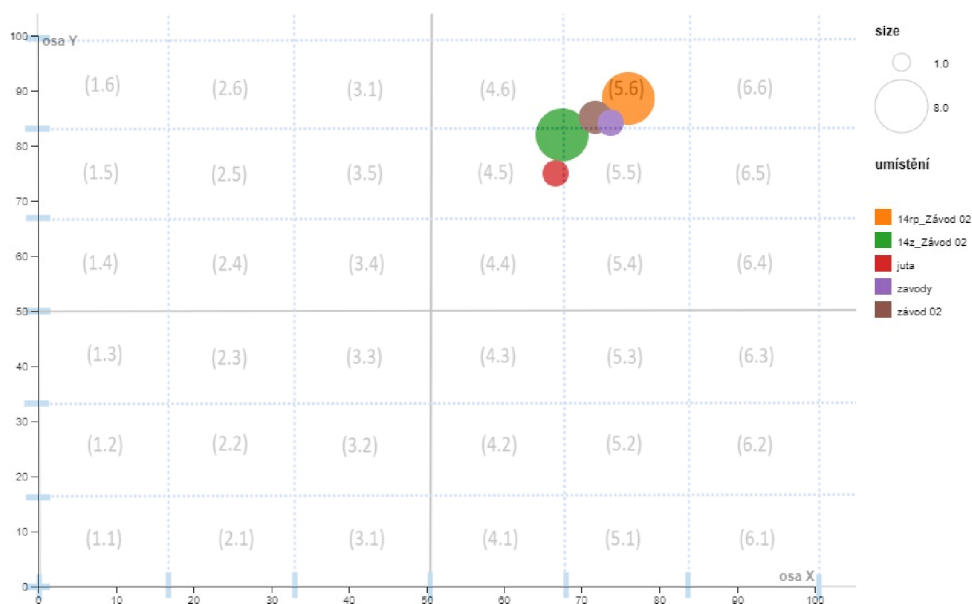
Tabulka 27 - Závod 02

		z_ Závod 02	ŘP_ Závod 02	Závod 02	závody	Juta
plnění norem a cílů	osa y	87,0	100,0	93,5	88,4	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	88,5	100,0	94,3	90,3	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	90,5	100,0	95,3	94,2	86,3
ohled na potřeby	osa x	79,5	80,0	79,8	80,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	60,5	80,0	70,3	76,7	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	74,5	35,0	54,8	71,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	71,0	65,0	68,0	72,2	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	48,5	80,0	64,3	51,3	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	81,0	80,0	80,5	86,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	69,5	65,0	67,3	66,3	61,4
míra odpovědnosti	osa y	88,0	100,0	94,0	84,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	81,0	80,0	80,5	73,5	64,6
respekt k ŘP	osa y	80,0	80,0	80,0	81,6	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	77,5	80,0	78,8	81,5	69,6
řešení krizových situací	osa y	94,5	100,0	97,3	90,3	72,9
důvěra a kontrola	osa x	75,0	80,0	77,5	76,5	69,4
kompetence ŘP	osa y	85,0	100,0	92,5	88,0	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	67,0	80,0	73,5	76,3	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	72,0	65,0	68,5	81,9	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	50,0	80,0	65,0	77,1	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	82,5	80,0	81,3	84,9	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	81,0	80,0	80,5	81,5	68,6
zadávání úkolů	osa x	81,0	80,0	80,5	80,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		80,0	80,0	88,0	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Závod 02 je nadprůměrně orientovaný na výkon. Výsledek se velmi blíží průměru závodů. Pozorujeme také velkou míru odpovědnosti či skvělé řešení krizových situací. Hmotná zainteresovanost, profesní růst zaměstnanců a morální a sociální stimuly jsou vnímány lehce podprůměrně.

Graf 30 - Závod 02



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *závodu 02* je týmový. Pozorujeme malý rozdíl mezi vnímáním stylu, přičemž zaměstnanci je lehce hůře hodnocen v zaměření na obou osách.

5.4.15 Závod 07

V teamu Závod 07 vyplnilo dotazník 12 zaměstnanců a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 4 muži a 8 žen, 3 ve věkové kategorii 31-40 roků, 6 v 41-50 roků a 3 jsou v 51-60 roků. 2 absolvovali jinou školu, 4 střední odbornou školu, 2 střední všeobecnou a 4 vysokou školu s technickým zaměřením. V rámci řídicího stupně je 9 na nižším stupni a 3 jsou na štábní pracovníci.

Výsledný styl závodu 07 je týmový s nadprůměrným zájmem o výkon. Pozorujeme malý rozdíl mezi vnímáním stylu.

5.4.16 Závod 10

V teamu Závod 10 vyplnilo dotazník 5 zaměstnanců a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 4 muži a 1 žena, 2 ve věkové kategorii 31-40 roků a 3 v 41-50 roků. 3 absolvovali střední odbornou školu a 2 vysokou školu s technickým zaměřením. V rámci řídicího stupně jsou 2 na nižším stupni, 1 je výkonný pracovník, 1 na středním stupni a 1 je štábní pracovník.

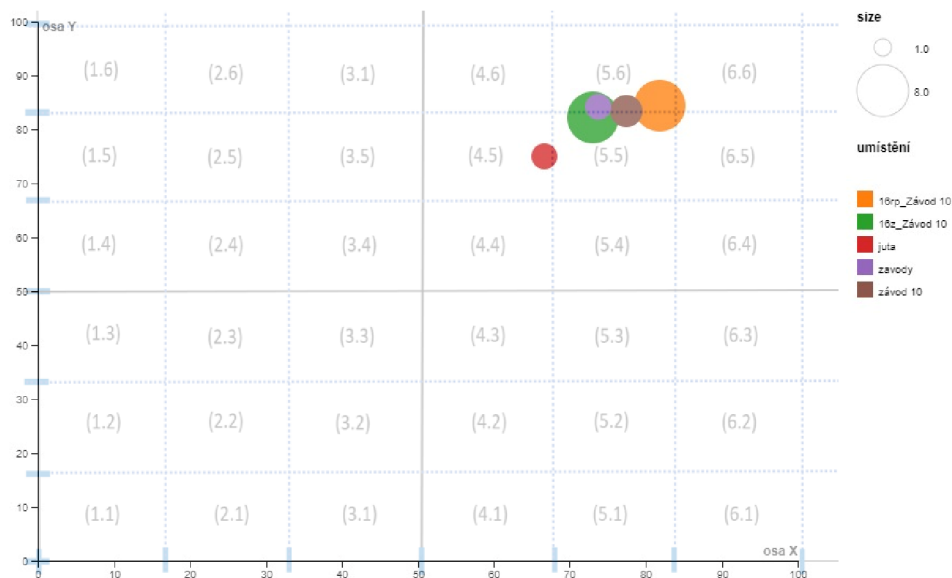
Tabulka 29 - Závod 10

		z_ Závod 10	ŘP_ Závod 10	Závod 10	závody	Juta
plnění norem a cílů	osa y	84,0	80,0	82,0	88,4	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	92,0	100,0	96,0	90,3	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	84,0	100,0	92,0	94,2	86,3
ohled na potřeby	osa x	80,0	100,0	90,0	80,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	77,0	80,0	78,5	76,7	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	72,0	80,0	76,0	71,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	77,0	65,0	71,0	72,2	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	41,0	65,0	53,0	51,3	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	85,0	100,0	92,5	86,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	71,0	35,0	53,0	66,3	61,4
míra odpovědnosti	osa y	69,0	80,0	74,5	84,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	85,0	65,0	75,0	73,5	64,6
respekt k ŘP	osa y	81,0	80,0	80,5	81,6	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	74,0	80,0	77,0	81,5	69,6
řešení krizových situací	osa y	93,0	100,0	96,5	90,3	72,9
důvěra a kontrola	osa x	93,0	100,0	96,5	76,5	69,4
kompetence ŘP	osa y	85,0	80,0	82,5	88,0	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	78,0	80,0	79,0	76,3	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	82,0	100,0	91,0	81,9	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	82,0	80,0	81,0	77,1	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	88,0	80,0	84,0	84,9	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	85,0	80,0	82,5	81,5	68,6
zadávání úkolů	osa x	88,0	80,0	84,0	80,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		100,0	100,0	88,0	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi Závodu 10 velmi odpovídají průměru za závody. Pozorujeme brání v potaz názoru lidí při zadávání úkolu, ohled na potřeby zaměstnanců, samostatnost rozhodování a jednu z nejvyšších hodnot při důvěřování zaměstnancům a nepotřeby kontroly plněných úkolů. Profesní růst zaměstnanců je hodnocen velmi kladně. Hůře jsou hodnoceny způsoby řešení konfliktů, primárně díky sebekritice ŘP neb zaměstnanci je hodnocena nadprůměrně také díky nevyžadování schvalování rozhodnutí.

Graf 32 - Závod 10



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *závodu 10* je týmový. Pozorujeme malý rozdíl mezi vnímáním stylu. Průměr se velmi blíží celkovému průměru za závody.

5.4.17 Závod 15

V teamu Závod 15 vyplnilo dotazník 8 zaměstnanců a 1 ŘP. Identifikační složení zaměstnanců bylo 4 muži a 4 ženy, 2 ve věkové kategorii 31-40 roků, 4 v 41-50 roků, 1 v 51-60 roků a 1 v 61 a více let. 1 absolvoval jinou školu, 3 střední odbornou školu, 1 vysokou školu s ekonomickým a 3 s technickým zaměřením. V rámci řídicího stupně je 6 na nižším stupni a 2 jsou štábní pracovníci.

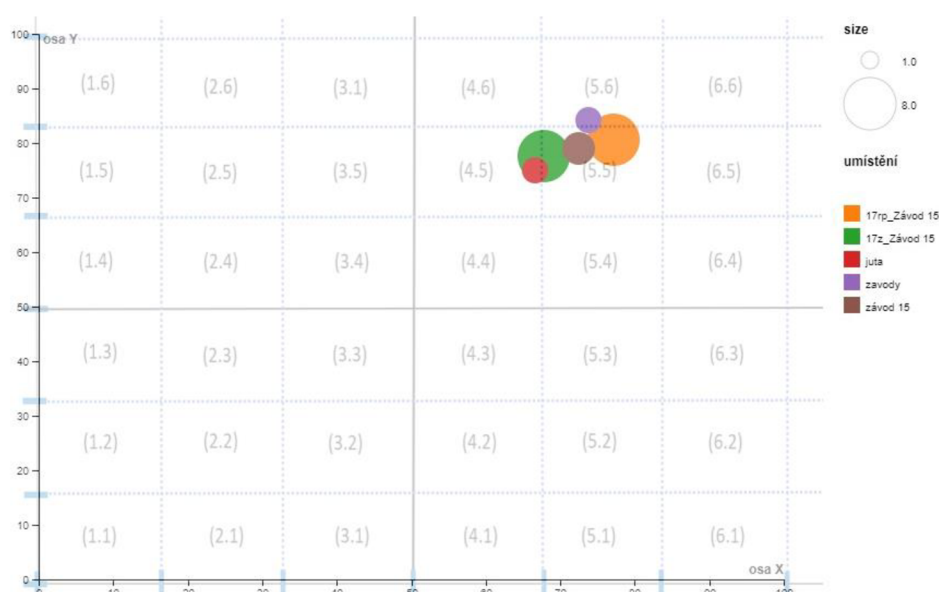
Tabulka 30 - Závod 15

		z_ Závod 15	ŘP_ Závod 15	Závod 15	závody	Juta
plnění norem a cílů	osa y	86,9	80,0	83,4	88,4	80,6
názor lidí při zadávání	osa x	73,1	100,0	86,6	90,3	77,5
zájem o splnění úkolu	osa y	81,9	100,0	90,9	94,2	86,3
ohled na potřeby	osa x	72,5	80,0	76,3	80,2	69,8
samostatné rozhodování	osa y	78,1	80,0	79,1	76,7	69,3
uznání argumentů při nesplnění	osa x	63,8	80,0	71,9	71,5	65,5
rozhodování rychle za rizika	osa y	61,3	80,0	70,6	72,2	67,2
vyžaduje schválení rozhodnutí	osa x	78,8	20,0	49,4	51,3	45,8
postoj k řešení konfliktů	osa y	84,4	80,0	82,2	86,2	70,6
způsob řešení konfliktů	osa x	63,8	80,0	71,9	66,3	61,4
míra odpovědnosti	osa y	66,3	80,0	73,1	84,6	73,0
spoluúčast kolektivu	osa x	83,1	35,0	59,1	73,5	64,6
respekt k ŘP	osa y	74,4	80,0	77,2	81,6	66,9
podpora iniciativy a tvořivosti	osa x	66,3	100,0	83,1	81,5	69,6
řešení krizových situací	osa y	79,4	65,0	72,2	90,3	72,9
důvěra a kontrola	osa x	66,9	65,0	65,9	76,5	69,4
kompetence ŘP	osa y	84,4	80,0	82,2	88,0	78,3
morální a soc. stimuly	osa x	76,9	80,0	78,4	76,3	63,9
hmotná zainteresovanost	osa x	81,9	80,0	80,9	81,9	67,3
profesní růst zaměstnanců	osa x	71,9	80,0	75,9	77,1	60,7
loajalita od zaměstnanců	osa y	79,4	80,0	79,7	84,9	72,8
volnost při rozhodování pro z.	osa x	81,3	80,0	80,6	81,5	68,6
zadávání úkolů	osa x	68,1	100,0	84,1	80,5	74,6
využití kval. a komp. zaměst.	osa x		100,0	100,0	88,0	79,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi Závodu 15 také velmi odpovídají průměru za závody. Oproti průměru za celou společnost je lehce nadprůměrný na obou osách. Pozorujeme ale menší spoluúčast kolektivu, primárně díky sebekritice ŘP.

Graf 33 - Závod 15



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný styl *závodu 15* je týmový. Pozorujeme malý rozdíl mezi vnímáním stylu. Průměr *závodu 15* se nachází mezi průměry za závody a za celou společnost.

5.5 Shrnutí

Podle každého identifikačního faktoru byl v jednotlivých dotazovaných otázkách rozdíl. V rámci celé společnosti pozorujeme rozdíl mezi ředitelstvím a závody. Průměrná hodnotová pozice společnosti Juta v jednotlivých tématech je ve všech otázkách nad hladinou 50 %, až na vyžadování schvalování od zaměstnanců, což ale není problémem díky vysoké orientaci na lidský faktor v otázkách dalších.

S největším zaměřením na výkon i s největším zájmem o lidský faktor se identifikovala *Čermáková (90x, 95y)*. Nejvíce sebekritický se zájmem o výkon byl *Novotný* a se zaměřením na lidský faktor *Stieber* a *Vágner*. Podřízení *Čermákové* potvrdili styl řízení, zatímco u *Stieberta* jej hodnotili s menším zájmem o lidský faktor (54x oproti 44x) a s extrémně menším zaměřením o výkon 78x oproti 27x). *Vágnera* také zaměstnanci hodnotili kritičtěji. Největší rozdíly mezi hodnocením od ŘP a od zaměstnanců byly u: *Fajfr* (nevyplnil dotazník), *Šimek – obě osy* (ŘP 67x, 70y; z 43x, 56y), *Šmídová – orientace na výkon* (ŘP 74x, 77y; z 21x; 71y), *Stieber – zaměření na lidský faktor* (ŘP 54x, 78y; z 45x, 27y), *Vágner – obě osy* (ŘP 60x, 80y; z 36x, 53y). Nejmenší rozdíl ve vnímání stylu ŘP byl u: *Bělina, Brdička, Čeřovský* a u všech závodů.

6 Závěr

Cílem práce bylo zjištění současného stavu stylu řízení vedoucích pracovníků ve společnosti Juta, a.s. K dosažení tohoto cíle byla využita metoda manažerské hodnotové mřížky, která dodává jasnou představu o vnímání řídicího pracovníka, díky čemuž lze vytipovat manažery, kteří nejenže plní požadavky vedení, ale zároveň dokáží se svými podřízenými efektivně komunikovat a také je inspirovat a pozvednout.

Díky dotazníkovému šetření byly zjištěny současné styly řízení a vedení předem určených týmů. Ke stabilnímu dekódování odpovědí byly využité zjišťovací otázky s uzavřenými odpověďmi v rámci šesti škálového systému.

Po konzultaci s ekonomickou ředitelkou společnosti paní Ing. Čermákovou bylo vybráno 17 týmů pro šetření a následnou analýzu. Z toho 5 týmů bylo ze *závodů* a 12 týmů z *ředitelství*. Výstupem šetření je stanovení stylu řízení celé společnosti, části *závodů* a *ředitelství*, a nakonec jednotlivých týmů. Do výzkumu se zapojilo 92 zaměstnanců a 15 řídicích pracovníků.

Podle zjištěných informací je souhrn všech týmů ze společnosti na hranici teamového stylu (67x, 76y), přičemž průměr za *ředitelství* je méně orientovaný na obou osách (61x, 68y) a průměr za *závodů* více orientovaný na obou osách (74x, 84y).

Většina zaměstnanců u svého ŘP vnímá nadprůměrný zájem o výkon. 31 zaměstnanců pocituje zájem o lidský faktor od svého ŘP menší než 50 %.

Pohlaví respondenta má nepřímý vliv na hodnocení ŘP. Zaměstnaní muži hodnotili styl svých ŘP v obou osách s větším zájmem oproti ženám. ŘP muži byli oproti ženám více sebekritičtí.

Věk respondenta má vliv na hodnocení ŘP. Nejvíce kritičtí v hodnocení ŘP byli nejmladší zaměstnanci. ŘP ve stejné věkové kategorii se hodnotí s největším zájmem o lidský faktor. Největší rozdíl mezi vnímáním svého ŘP byl ve věkové kategorii 41-50 roků. Průměru společnosti nejvíce odpovídají výsledky zaměstnanců v kategorii 51-60 roků.

Dosažené vzdělání respondenta má vliv na hodnocení ŘP. Největší rozdíl byl mezi absolventy vysokých škol, přičemž zaměstnanci hodnotili své ŘP s o dost horšími výsledky než ŘP sami. Absolventi středních škol vnímají své ŘP velmi blízko hodnotě, jakou se ŘP sami vnímají. Nejvíce se průměru společnosti blížila kategorie ŘP s Vysokoškolským humanitním vzděláním.

Zastávaný řídicí stupeň má vliv na hodnocení ŘP. Za nejvýkonnější se považují ŘP s vyšším stupněm řízení. ŘP na středním stupni řízení se považují za nejvíce zaměřené na lidský faktor. Průměrnému stylu řízení a vedení společnosti nejvíce odpovídají zaměstnanci na nižším stupni řízení.

Všichni ŘP své styly řízení a vedení na obou škálách ohodnotili více než 50 %. Většina ŘP se hodnotila lépe, nežli je hodnotili jejich zaměstnanci. Výjimkou byli dva ŘP, přičemž jeden se hodnotil kritičtěji na obou osách a druhého zaměstnanci hodnotili s větším zájmem na výkon. Podobné vnímání svých ŘP mělo 7 teamů ze 17 (41 %).

Hodnocení stylu vedení a řízení z pohledu zaměstnanců je ovlivněno subjektivním vnímáním, dosavadní komunikací ŘP se zaměstnancem a nálady při vyplňování dotazníku. Celkové hodnocení nelze brát jako objektivní obraz o přístupu ŘP k jednotlivým tématikám, nýbrž jako subjektivní vnímání ŘP jako sebe sama a zároveň subjektivní vnímání jeho podřízenými. Spolu s interními tvrdými daty ze společnosti lze toto zjištěné vnímání potvrdit či vyvrátit, což dává signál, zdali ŘP dokáže jednotlivé přístupy a výsledky zřetelně komunikovat.

V případě větších rozdílů mezi hodnocením ŘP a zaměstnanců je možným řešením právě kladení většího důrazu na jasnou komunikaci, nastavení pravidelných briefingů a všeobecně zlepšení vzájemné informovanosti. Další možností je proškolení ŘP formou školení zaměřených na komunikační dovednosti, manažerské kompetence, emoční leadership či například rozvoj soft skills.

Většina teamů (12 z 17) se umístilo nad 50% zaměřením o výkon i zájmem o lidský faktor, 9 z 17 teamů se umístilo nad 70% na obou osách.

Společnost byla v jednotlivých otázkách nejvýše hodnocená v přístupu k plnění norem a cílů, zájmu o názor lidí při zadávání úkolů, zájmu o splnění úkolu, postoji řešení konfliktů, míře odpovědnosti, řešení krizových situací, kompetencím ŘP, loajalitě zaměstnanců, a nakonec i k využívání kvalifikace a kompetence zaměstnanců. Nižší (ale stále nad 60 %) hodnoty byly zjištěné v otázkách týkající se profesního růstu zaměstnanců, morálních a sociálních stimulů, spoluúčasti kolektivu na rozhodování a způsobu řešení konfliktů.

Řídicí pracovníci teamů společnosti Juta, a.s. mají v průměru vysoké zaměření na výkon i zájem o lidský faktor.

Seznam použitých zdrojů

- Adair, John. 1993.** *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery.* Praha : Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.
- Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.
- Bělohávek, František. 2005.** *Jak vést a řídit lidi.* Brno : CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- Bělohávek, František, Koíšťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2001.** *Management.* Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- Bhasin, Hitesh. 2023.** Controlling in Management . *Marketing91.* [Online] 2023. <https://www.marketing91.com/controlling-in-management/#:~:text=Process%20of%20Controlling%20in%20management%201%201%29%20Formation,4%204%29%20Taking%20corrective%20actions%20if%20required%20>
- Blake, Robert a Mouton, Jane. 1994.** *The Managerial Grid.* Houston : Golf Pub Co, 1994. ISBN 0884152529.
- Blažek, Ladislav. 2011.** *Management.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BRIGHT, David, CORTES, Anastasia H. a GARDNER, Donald G. 2019.** *Principles of management.* Houston : XanEdu Publishing Inc, 2019. ISBN-13: 978-0-9986257-6-8.
- Cambridge University Press & Assessment. 2024.** management . [Online] 2024. <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/management>.
- Červený, Karel. 2016.** Ekonom.cz. *Řízení znalostí je specifická profese.* [Online] 21. 9 2016. <https://ekonom.cz/c1-65444360-rizeni-znalosti-je-specificka-profese>.
- Drucker, P. F. 1993.** *Cestou k zítřku.* Praha : Management Press, 1993. ISBN 80-85603-28-4.
- Fayol, Henri. 1999.** *Administration Industrielle Et Generale.* Paris : Dunod, 1999. ISBN 978-2100044238.
- Food And Agricultural Organization of United Nations. 2022.** Crops and livestock products. *Economic And Social Department: The Statistical Division.* [Online] 2022. <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL>.

- Friedel, Libor a Wille, Edgar. 2019.** Řízení znalostí – Teoretická část. *bestpractices.cz*. [Online] HM Partners, s.r.o., 2019. <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/rizeni-znalosti/teoreticka-cast/>.
- Hálek, Vítězslav. 2016.** *Management a marketing*. Hradec Králové : dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., 2016. ISBN 978-80-260-9723-5.
- Hlušička, Petr. 2013.** Vedení a vztahy ve firmě. *Firemní sociolog*. [Online] 2013. <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>.
- Hron, Jan a Macák, Tomáš. 2015.** *Teorie řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2015. ISBN: 978-80-213-2306-3.
- Hron, Jan a Traxler, Arnošt. 2018.** *Dovednosti v řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2018. ISBN - 978-80-213-2833-4.
- JUTA a.s. 2024.** *juta.cz*. [Online] 2024. <https://www.juta.cz/>.
- Krejčová, Kristýna. 2024.** *Psychologie organizačního chování*. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2024.
- Krejčová, L. 2011.** *Psychologické aspekty vzdělávání dospívajících*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3474-3.
- Leighton, Becky. 2023.** Leadership Styles: Four Common Types found in Business. *MasterStart*. [Online] 2023. <https://masterstart.com/blog/courses/leadership/the-four-styles-of-leadership-and-when-to-adopt-them-2>.
- Lewin, K, Lippitt, R. a White, R. K. 1939.** Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates.". *The Journal of Social Psychology*. 1939, 10.
- Lin, James. 2021.** Knowledge is power: why the future is not just about the tech. [Online] World Economic Forum, 2021. <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/knowledge-is-power-why-the-future-is-not-just-about-the-tech/>.
- Lowisz, Steve. 2019.** The important difference between mentoring and coaching. *Forbes*. [Online] 2019. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/06/24/the-important-difference-between-mentoring-and-coaching/?sh=6bf37fea33ff>.
- Luna, Tania. 2020.** The Body Language Myth. *Psychology Today*. [Online] 2020. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/surprise/202003/the-body-language-myth>.
- MASK ASSOCIATES (PVT) LTD. 2024.** The 3 Types Of Jute . *Jute Guru*. [Online] 2024. <http://jute.guru/types-of-jute/>.
- Mikuláščík, Milan. 2010.** *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

Mikuláščík, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

Morgan, Jacob. 2015. The complete guide to the 5 types of organizational structures for the future of work. *Forbes*. [Online] 2015. <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/22/the-complete-guide-5-types-of-organizational-structures-for-the-future-of-work/?sh=7d5f2dd97705>.

Morphy, T. 2024. ow to Delegate - the Fast & Effective way. *Stakeholdermap*. [Online] 2024. <https://www.stakeholdermap.com/project-management/how-to-delegate.html>.

Organ, Christine. 2023. *Forbes*. [Online] Forbes Advisor, 7 2023. <https://www.forbes.com/advisor/business/organizational-structure/>.

Plamínek, Jiří. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

Robinson, Angela. 2023. Management vs Leadership: The Ultimate Guide for 2024. *teambuilding.com*. [Online] 2023. <https://teambuilding.com/blog/management-vs-leadership>.

Sedlák, Mikuláš. 2012. *Základy manažmentu*. Bratislava : Iura Edition , 2012. ISBN 978-80-8078-455-3.

Široká, Dana. 2023. Participace. *euro.cz*. [Online] 2023. <https://www.euro.cz/clanky/participace/>.

Tamkin, Penny, a další. 2010. Exceeding Expectation: the principles of outstanding leadership. *The Work Foundation*. 2010.

Traxler, Arnošt. 2019. *Teorie řízení organizačního systému*. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2019.

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

Veber, Jaromír. 2009. *Management, Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2006. *Moderení management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 8072611437.

Vondrová, Alice. 2021. Jak se hádat konstruktivně. *Nakladatelství Portál*. [Online] 1 2021. <https://nakladatelstvi.portal.cz/casopisy/psychologie-dnes/100558/jak-se-hadat-konstruktivne>.

Zlámal, Jaroslav, Bačík, Petr a Bellová, Jana. 2020. *Management*. Prostějov : Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Řízení a vedení	18
Obrázek 2 - Manažerské funkce	21
Obrázek 3 - Typy plánů	22
Obrázek 4 - Typy organizačních struktur	24
Obrázek 5 - Liniová organizační struktura	25
Obrázek 6 - Funkční organizační struktura.....	26
Obrázek 7 - Liniově-štabní organizační struktura	27
Obrázek 8 - Produktová organizační struktura	27
Obrázek 9 - Geografická organizační struktura	28
Obrázek 10 - Procesně orientovaná organizační struktura	28
Obrázek 11 - Maticová organizační struktura.....	29
Obrázek 12 - Kruhová organizační struktura.....	30
Obrázek 13 - Výhody kontroly	31
Obrázek 14 - Proces komunikační transakce	33
Obrázek 15 - Styly řízení	36
Obrázek 16 - Delegační proces	37
Obrázek 17 - Koučování vs mentoring	38
Obrázek 18 - Explicitní a tacitní znalosti.....	39
Obrázek 19 - Druhy teamů.....	42
Obrázek 20 - Prvotní zobrazení manažerské mřížky	44
Obrázek 21 - Mřížka stylů řízení a vedení.....	46
Obrázek 22 - Logo JUTA, a.s.	49
Obrázek 23 - Jutový provázek	51
Obrázek 24- Příklad řídicí struktury společnosti z roku 2019	53
Obrázek 25 - Organizační schéma závodu 15 z roku 2022	54

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vlastnosti manažera	21
Tabulka 2 - Rozdělení divizí společnosti JUTA.....	50
Tabulka 3 - Příklad zpracovaných dat pro ŘP	58
Tabulka 4 - Otázky podle pohlaví.....	60
Tabulka 5 - Otázky podle věku	62
Tabulka 6 - Otázky podle vzdělání - zaměstnanci	64
Tabulka 7 - Otázky podle vzdělání - ŘP.....	65
Tabulka 8 - Otázky podle řídicího stupně.....	67
Tabulka 9 - Všechny závody	70
Tabulka 10 - Celé ředitelství.....	72
Tabulka 11 - Porovnání závodů a ředitelství	74
Tabulka 12 – Průměr společnosti Juta, a.s.....	76
Tabulka 13 - Porovnání společnosti s průměrem závodů a ředitelství	78
Tabulka 14 – Bělina	83
Tabulka 15 - Brdička	85

Tabulka 16 - Čermáková.....	86
Tabulka 17 - Čeřovský.....	88
Tabulka 18 - Fajfr.....	89
Tabulka 19 - Janalík.....	91
Tabulka 20 - Jánský.....	92
Tabulka 21 - Novotný.....	94
Tabulka 22 - Šimek.....	95
Tabulka 23 - Šmídová.....	97
Tabulka 24 - Stieber.....	98
Tabulka 25 - Vágner.....	100
Tabulka 26 - Voborníková.....	102
Tabulka 27 - Závod 02.....	103
Tabulka 28 - Závod 07.....	105
Tabulka 29 - Závod 10.....	106
Tabulka 30 - Závod 15.....	108

7.3 Seznam grafů

Graf 1 - Vizualizace systému hodnotové mřížky.....	15
Graf 2 - Vyhraněné a reálné styly řízení a vedení.....	15
Graf 3 - Všichni respondenti.....	59
Graf 4 - Pohlaví.....	61
Graf 5 - Věk.....	63
Graf 6 - Vzdělání.....	66
Graf 7 - Řídící stupeň.....	69
Graf 8 - Všechny závody.....	71
Graf 9 - Celé ředitelství.....	73
Graf 10 - Porovnání závodů a ředitelství.....	75
Graf 11 - Průměr společnosti Juta, a.s.....	77
Graf 12 - Porovnání společnosti s průměrem závodů a ředitelství.....	79
Graf 13 - Všichni respondenti podle umístění v týmu.....	80
Graf 14 - Všechny týmy podle hodnocení zaměstnanců.....	80
Graf 15 - Všechny týmy podle hodnocení ŘP.....	81
Graf 16 - Pozice týmů podle zprůměrovaných výsledků.....	82
Graf 17 - Bělina.....	84
Graf 18 - Brdička.....	85
Graf 19 - Čermáková.....	87
Graf 20 - Čeřovský.....	88
Graf 21 - Fajfr.....	90
Graf 22 - Janalík.....	91
Graf 23 - Jánský.....	93
Graf 24 - Novotný.....	94
Graf 25 - Šimek.....	96
Graf 26 - Šmídová.....	97
Graf 27 - Stieber.....	99
Graf 28 - Vágner.....	101
Graf 29 - Voborníková.....	102
Graf 30 - Závod 02.....	104

Graf 31 - Závod 07.....	105
Graf 32 - Závod 10.....	107
Graf 33 - Závod 15.....	108

7.4 Seznam použitých zkratek

ŘP – řídicí pracovník

Z – zaměstnanec

7.5 Přílohy

7.5.1 Dotazník pro ŘP

2S01

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 30 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:

- Méně než 20 let
 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, ...)

Pracujete na ředitelství jako vedoucí?

Zvolte jednu z následujících odpovědí

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

- Pracuji v závodě
- Šimek
- Janalík
- Čeřovský
- Bělina
- Voborníková
- Vágner
- Jánský
- Steber
- Čermáková
- Fajfr
- Novotný
- Brdička
- Šmídová

Pracujete v závodě? *

Zvolte jednu z následujících odpovědí

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

- Pracuji na ředitelství
- Závod 02
- Závod 07
- Závod 10
- Závod 15

Zjišťující otázky

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

Jaký máte zájem o plnění norem (díličích 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:

nerozhodujete	rozhodujete samostatně nerad	rozhodujete samostatně spíše nerad	rozhodujete samostatně spíše rád	rozhodujete samostatně rád	rozhodujete pouze 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 pomalu po schválení nadřízeným	rozhodujete pomalu po projednání s kolektivem, který vedete	rozhodujete rychle po projednání s kolektivem, který vedete	rozhodujete rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlíte kolektivu, který vedete	rozhodujete rychle a samostatně bez vysvětlení kolektivu, který vedete
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:

		pisemné schválení od vedení	schválení od přímého nadřízeného	schválení od přímého nadřízeného i kolektivu, který vedete	schválení vyžadujete pouze od kolektivu, který vedete	necháte rozhodnout kolektiv, který vedete
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:

		pokud možno řešení konfliktu se vyhnete	řešíte jen nevyhnutelné konflikty a máte tendenci řešení oddalovat	řešíte jen důležité konflikty bez oddalování	konfliktům se nevyhýbáte a řešíte je	konfliktů se nebojíte a řešíte je rychle
konflikty neřešíte						
<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 řešíte pouze tehdy pokud se týkají Vás	konflikty řešíte samostatně s minimální účastí kolektivu, který vedete	konflikty řešíte samostatně za částečné účasti kolektivu, který vedete	konflikty řešíte kolektivně, ale máte poslední slovo	konflikty řešíte pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí
konflikty neřešíte						
<input type="radio"/>		<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:

odmítáte odpovědnost	ne zcela respektujete, že existuje částečná odpovědnost	respektujete spoluúčast na odpovědnosti	neodmítáte spoluúčast na odpovědnosti	plně uznáváte a přebíráte spoluúčast na odpovědnosti	přebíráte celou odpovědnost na 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:

nepodporujete I + T	minimálně podporujete I + T	málo podporujete I + T	podporujete I + T	hodně podporujete I + T	podpora I + T je pro Vás zcela zásadní věc
<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 neřešíte	KS řešíte velmi špatně	KS řešíte často špatně	KS řešíte většinou dobře, ale ve stresu	KS řešíte dobře, ale ve stresu	KS řešíte 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:

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

Jaký důraz kladete na podporu profesního růstu Vašich 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"/>

Podpora profesního růstu znamená: Hrazení školení pracovníků, hrazení 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:

úkoly nezadávám	zadávám neadresně, bez termínu splnění	adresně bez termínu splnění	adresně s termínem splnění	adresně s termínem plnění a určenou zodpovědnou osobou	adresně s termínem splnění a určenou zodpovědnou osobou a s termíny dílčích plnění
<input type="radio"/>	<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
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Využíváte dostatečně kvalifikaci a kompetenci vašich podřízených? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

nevyužívám	málo využívám	méně využívám	více využívám	hodně využívám	maximálně využívám
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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.

28.2.2024 – 10:56

Odeslat Váš průzkum.

Děkujeme Vám za vyplnění tohoto průzkumu.

Zdroj: Vlastní zpracování

7.5.2 Dotazník pro podřízené

2S02

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 29 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? *

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

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

Vaše dosažené vzdělání? *

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

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

Vámi zastávaný stupeň řízení? *

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, ...)

Pokud pracujete na ředitelství, v rámci jakého teamu? *

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

- Pracuji v závodě
- Šimek
- Janalík
- Čelovský
- Bělina
- Voborníková
- Vágner
- Jánský
- Stieber
- Čermáková
- Fajfr
- Novotný
- Brdička
- Šmídová

Pracujete v závodě?

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

- Pracuji na ředitelství
- Závod 02
- Závod 07
- Závod 10
- Závod 15

Zjišťující otázky

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

Jaký zájem má vedoucí o plnění norem (dílech 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 zájem má vedoucí 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) Na poradě máte možnost se vyjádřit ke stanovenému úkolu nebo termínu splnění úkolu. 2) Máte možnost s vedoucím individuálně projednat připomínky k návrhu? 3) Máte možnost podílet se na formulování cíle, úkolu. A podobně.

Jak intenzivní zájem má vedoucí 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 bere vedoucí na lidi a jejich potřeby při zadávání úkolů? *

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"/> |

Rozhoduje vedoucí rád samostatně? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

- | | | | | | |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| nerozhoduje | rozhoduje samostatně nerad | rozhoduje samostatně spíše nerad | rozhoduje samostatně spíše rád | rozhoduje samostatně rád | rozhoduje pouze samostatně |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Uznává vedoucí 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 řádné a objektivně zdůvodněné argumenty, které byly vzneseny včas, tzn. před nebo v průběhu řešení úkolu.

Rozhoduje vedoucí rychle i za rizika? *
 Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

nerozhoduje	rozhoduje pomalu po schválení nadřízeným	rozhoduje pomalu po projednání s kolektivem, který vede	rozhoduje rychle po projednání s kolektivem, který vede	rozhoduje rychle a samostatně, rozhodnutí vysvětlí kolektiv, který vede	rozhoduje rychle a samostatně bez vysvětlení kolektiv, který vede
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké schválení rozhodnutí vedoucí vyžaduje? *
 Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

nerozhoduje	pisemné schválení od vedení	schválení od přímého nadřízeného	schválení od přímého nadřízeného i kolektiv, který vede	schválení vyžaduje pouze od kolektiv, který vede	nechá rozhodnout kolektiv, který vede
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaký má vedoucí postoj k řešení vzniklých konfliktů? *
 Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

konflikty neřeší	pokud možno řešení konfliktu se vyhne	řeší jen nevyhnutelné konflikty a má tendenci řešení oddalovat	řeší jen důležité konflikty bez oddalování	konfliktům se nevyhýbá a řeší je	konfliktů se nebojí a řeší 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 Vašem kolektivu, (každý má například jinou představu, jak úkol splnit), ale i konflikty s jinou organizační jednotkou nebo vedením podniku.

Jaký způsob řešení konfliktů vedoucí preferuje? *
 Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

konflikty neřeší	konflikty řeší pouze tehdy pokud se týkají jeho	konflikty řeší samostatně s minimální účastí kolektiv, který vede	konflikty řeší samostatně za částečné účasti kolektiv, který vede	konflikty řeší kolektivně, ale má poslední slovo	konflikty řeší pouze kolektivně a výsledkem je kolektivní rozhodnutí
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakou míru odpovědnosti je vedoucí ochoten přebírat? *
 Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

odmítá odpovědnost	ne zcela respektuje, že existuje částečná odpovědnost	respektuje spoluúčast na odpovědnosti	neodmítá spoluúčast na odpovědnosti	plně uznává a přebírá spoluúčast na odpovědnosti	prebírá celou odpovědnost na sebe
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S jakou spoluúčastí na odpovědnosti vedeného kolektivu může vedoucí počítat? *
 Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

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

Jaký má vedoucí 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"/>

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

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

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

Jak řeší vedoucí krizové situace (KS)? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

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

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

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

nedůvěřuje – kontroluje všechny dílčí úkoly	důvěřuje velmi málo - kontroluje dílčí úkoly	důvěřuje málo - kontroluje většinu dílčích úkolů	důvěřuje - kontroluje pouze důležité dílčí úkoly a termíny plnění	důvěřuje - kontroluje jen termíny plnění	vysoká důvěra - kontroluje pouze konečný výsledek
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaká je kompetence vedoucího pro zastávání funkce? *

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"/>

Kompetenci chápeme jako souhrn, schopnosti, znalosti a dovednosti, které umožňují správně řešit vznikající problémy.

Jaký význam přikládá vedoucí morálním a sociálním stimulům? *

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"/>

Příklad morálních a sociálních stimulů: pochvala od vedoucího, pochvala od kolektivu, článek v podnikových novinách, vyzdvíhnutí dobré práce a úspěchů na poradě, soutěž s odměnou pro nejlepšího pracovníka, atd.

Jaký význam přikládá vedoucí hmotné zainteresovanosti? *

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"/>

Hmotnou zainteresovanost rozumíme, využívání pohyblivé složky odměny - prémie a odměny v závislosti na kvalitě práce a výkonu pracovníků.

Jaký má vedoucí zájem o lidi, podporuje jejich profesní růst? *

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"/>

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

Jakou loajalitu může vedoucí 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 poskytuje vedoucí podřízeným? *

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"/>

Jakým způsobem zadává vedoucí úkoly? *

Prosím zvolte vhodnou odpověď pro každou z položek:

úkoly nezadává	zadává neadresně, bez termínu splnění	zadává adresně bez termínu splnění	zadává adresně s termínem splnění	zadává adresně s termínem splnění a určenou zodpovědnou osobou	zadává adresně s termínem splnění a určenou zodpovědnou osobou a s termíny dílčích plnění
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Děkujeme za vyplnění a odeslání dotazníku.
 28.2.2024 – 10:56
 Odeslat Váš průzkum.
 Děkujeme Vám za vyplnění tohoto průzkumu.

Zdroj: Vlastní zpracování