

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

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

## **NOVÉ TRENDY V OBLASTI STYLŮ VEDENÍ PRACOVNÍKŮ**

**Bc. Jan HAVLIŠ**

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

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce*

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

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

V Mladé Boleslavi dne 7.1.2016

Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, PhD. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	7
Úvod .....	8
1 Management versus Leadership .....	10
1.1 Management .....	10
1.2 Leadership .....	12
2 Historický vývoj přístupů k vedení .....	13
2.1 Teorie situačního vedení .....	14
2.2 Manažerská mřížka Blakea a Moutona .....	16
2.3 Koučování .....	18
2.3 Metoda 360° zpětné vazby .....	18
3 Versatilní vedení .....	20
3.1 Versatilní vedení - nový přístup k leadershipu .....	20
3.1.1 První princip: Nepoužívání žádného přístupu v nadměrné míře .....	21
3.1.2 Druhý princip: Uplatňování protichůdných přístupů vyváženě .....	22
3.1.3 Třetí princip: Správné vyhodnocení situace a adekvátní reakce .....	27
3.2 Metody zjišťování versatility .....	28
4. Výzkum versatilního vedení ve ŠKODA AUTO a.s. ....	32
4.1 Metodika analýzy .....	32
4.2 O společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	32
4.3 Oddělení Logistika značky ve ŠKODA AUTO a.s. ....	33
4.4 Dotazování respondentů .....	35
4.5 Dotazníkové šetření .....	37
4.6 Metody vyhodnocení .....	37
5. Vyhodnocení výzkumu .....	37
5.1 Versatilita manažera A .....	38
5.2 Versatilita manažera B.1 .....	39
5.3 Versatilita manažera B.2 .....	41
5.4 Versatilita manažera B.3 .....	42
5.5 Versatilita manažera C.1 .....	43
5.6 Versatilita manažera C.2 .....	45

5.7 Versatilita manažera C.3.....	46
5.8 Versatilita manažera C.4.....	47
5.9 Versatilita manažera C.5.....	49
5.10 Versatilita manažera C.6.....	50
5.11 Versatilita manažera C.7.....	51
5.12 Versatilita manažera C.8.....	52
5.13 Versatilita manažera C.9.....	54
5.14 Celkové hodnocení manažerů Logistiky značky ŠA.....	55
Závěr .....	58
Seznam literatury .....	60
Seznam obrázků a tabulek.....	62
Seznam příloh .....	64

## Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
Celk.	Celkem/Celkově/Celková/Celkový
CKD	Complete Knocked Down (kompletně rozložený vůz)
č.	Číslo
ČR	Česká republika
JIT	Just-In-Time
LVI	Leadership Versatility Index®
NLK	Nový Logistický Koncept
Obr.	Obrázek
PL	Oddělení Logistika značky ŠKODA AUTO
resp.	Respektive
SKD	Semi Knocked Down (první stupeň rozloženosti vozu)
Str.	Strana
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
Tab.	Tabulka
tj.	To je/to jsou
VW	Volkswagen

## Úvod

Podzim roku 2015 se zapsal do světových dějin automobilového průmyslu jako období aféry „dieselgate“. Dieselgate je nazýván emisní skandál koncernu Volkswagen, ve kterém se jedná o falšování výsledků emisních testů speciálním softwarem. Sama automobilka Volkswagen přiznala, že se software falšující výsledky emisních testů týká 11 milionů aut po celém světě. Problémové motory do automobilů instalovala i česká automobilka ŠKODA AUTO a.s.. Emisní skandál společnosti otřásl akcemi všech automobilek světa.

Bernd Osterloh (šéf odborů Volkswagen) si dobře uvědomuje potřebu změny kultury v celém koncernu VW. Pan Osterloh netvrdí, že kultura podniku může za tento skandál, ale uvědomuje si, určitou „zkostnatělost struktur“ celého koncernu VW. Již před vypuknutím této aféry napsal: "Potřebujeme změny v naší podnikové struktuře. Do budoucna potřebujeme klima, v němž se problémy nebudou skrývat, nýbrž kde budou otevřeně komunikovány s nadřízenými. Potřebujeme kulturu, v níž se budeme moci a smět se svým nadřízeným přít o to, která cesta bude nejlepší. Potřebujeme kulturu, v níž budou všechna oddělení - napříč všemi oblastmi - spolupracovat na řešení problémů. Volkswagen potřebuje zásadní změnu kultury." (ekonomika.idnes.cz, 2015)

Práce, kterou držíte v rukou, je o spoluvytváření této firemní kultury. „Kultura firmy se stala v posledních nejméně deseti letech jedním z nejdůležitějších „měkkých“ faktorů existence firmy. S globalizací ekonomiky musí podniky čelit stále větší konkurenci, přičemž každý z nich může přijít na trh s novými výrobky nebo službami. Proto musí podniky postupovat velmi rychle. Při objevení se konkurence, která na trhu nabízí srovnatelné výrobky, resp. služby, si zákazník bude vybírat i podle kultury firmy. Ta musí být vytvářena permanentně všemi pracovníky, i když je usměrňována managementem. V poslední době čím dál častěji zaznává názor, že tou nejpodstatnější výzvou managementu 21. století je: formovat firemní kulturu, která bude spočívat na vysokém stupni důvěry a otevřenosti ke změnám“ (Dědina, Odcházet, 2007, str. 220)

Téma diplomové práce: „Nové trendy v oblasti stylů vedení pracovníků“ je aktuální nejen z důvodu kontinuálního vývoje v postojích lidí a pokrokem v oblasti technologií, ale i potřebou neustálého vývoje v této oblasti podnikové činnosti.



Najít, vybrat, řídit ale především motivovat pracovníky je hlavním posláním úspěšných manažerů a lídrů. Externí motivace zaměstnanců funguje jen v omezené míře. Mnohem silnější i stabilnější je motivace interní. Důležité je v pracovnících vzbudit touhu po výsledku, probudit v něm potěšení z odvedené práce a udržovat pozitivní a korektní mezilidské vztahy.

**Cílem diplomové práce** je charakteristika nových trendů v oblasti přístupů k vedení pracovníků. Tato charakteristika je podrobně zpracována v teoretické části diplomové práce. V praktické části práce je provedena detailní analýza manažerského chování ve vybraném oddělení ŠKODA AUTO a.s. s využitím moderní metody hodnocení. Diplomová práce si klade za cíl zmapovat v daném oddělení práci manažerů, ohodnotit ji a doporučit případné kroky k jejímu zlepšení.

V teoretické části diplomové práce jsou nejprve charakterizovány pojmy, které úzce souvisí s jejím tématem. První kapitola krátce pojednává o problematice managementu a leadershipu a rozliší tyto dva často zaměňované pojmy. Následující kapitola se zabývá tradičními (historickými) styly vedení a řízení. Na problematiku osvědčených a tradičních přístupů k vedení lidí navazuje stěžejní teoretická kapitola práce zabývající se versatilním vedením. Tento nový, progresivní, a inovátorský přístup k leadershipu se snaží překonávat nedostatky a omezení dnes běžně používaných přístupů.

V podkapitole Metody zjišťování versatility je dále popsán princip Leadership Versatility Index, metodika autorů Roberta E. Kaplana a Roberta B. Kaisera, která se k zjišťování míry versatility používá a která nabízí jednoduchý a kompaktní systém pro zachycení složitosti manažerské práce spočívající v rozporech a kompromisech a v dosahování rovnováhy.

Poznatky poslední teoretické kapitoly jsou hlavní součástí výzkumu, který byl uskutečněn ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. prostřednictvím dotazníkového šetření na skupině manažerů v oddělení Logistiky značky. Výstupem dotazníkového šetření je zjištěná průměrná míra versatility těchto manažerů. Hlavním cílem je identifikovat postupy, které jsou manažery nadužívány, nebo naopak nevyužívány v dostatečné míře. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou definovány nejčastější chyby a nedostatky v jednání manažerů a v závěru jsou předloženy návrhy na zlepšení jejich versatility.

# 1 Management versus Leadership

Tyto dva často zaměňované pojmy budou blíže rozebrány v následující kapitole. Pro účely práce je třeba tyto pojmy od sebe oddělit. Pro pochopení dále probírané problematiky si v následující kapitole přesněji popíšeme rozdíly mezi řízením (managementem) a vedením (leadershipem) lidí. Definujeme si zároveň, jakým způsobem mohou tyto dva pojmy spolu navzájem kooperovat.

**Tab. 1. Model protikladných přístupů**

	<b>Management</b> dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly		<b>Leadership</b> inspirování lidí prostřednictvím vizí
<b>Interpersonální</b> „Jak“	Sebeprosazující a direktivní styl	↔	Zapojující a podporující styl
<b>Organizační</b> „Co“	Krátkodobá exekuce a operativa	↔	Dlouhodobá strategie

Zdroj: Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, str. 19

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“ (Veber, 2009, str.19) Management je tedy „dělání věcí správným způsobem“ a dosahování výkonu a očekávaných výsledků prostřednictvím příkazů a kontroly. Leadership je proti tomu „dělání správných věcí“ a inspirování lidí prostřednictvím vizí. (Kotter, 1990) Manažer je označení pro všechny profese, ve kterých pracovník někoho řídí. V podnicích zaměřených převážně na technologie, či ekonomické procesy je pravdou, že práce manažera mívá většinou omezený dopad. Ten, kdo skutečně lidi vede a je vedoucím pracovníkem v pravém slova smyslu a bývá dnes označován jako leader.

## 1.1 Management

Operativní, **každodenní řízení** čili management se používá přednostně pro označení způsobu, který volí vedoucí pracovník při zadávání úkolů členům týmu, v zájmu toho, aby bylo co nejefektivněji (v co nejkratším čase, s vynaložením co nejmenších nákladů a ve vysoké kvalitě) dosaženo cílů, které pro ně již někdo formuloval. Zároveň s tím jsou posuzovány a popisovány také způsoby kontroly

plnění úkolů a práva, povinnosti a rozhodovací pravomoci účastníků procesu řízení. Jednoduše řečeno, řízení lidí spočívá v zadávání úkolů a v dohledu nad jejich plněním (kontrola). Způsoby, jakými manažer zadává úkoly, jak přitom jedná s podřízenými pracovníky a jakou míru „svobody rozhodování“ o struktuře úkolů a o cestách k jejich plnění jim ponechává, se mohou lišit a v praxi se také liší (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Metody řízení, které slouží k naplnění stanovených cílů, se nazývají **procesy řízení**. Tyto procesy jsou vytvořeny za účelem vnesení co nejvíce systematičnosti, logiky, řádu a důslednosti do jednotlivých úkolů řízení. Mezi hlavní procesy řízení patří **plánování, organizování, motivování a kontrola**. Plánování představuje zvolení cesty, kterou se vydáme pro dosažení stanovených cílů. Další proces, organizování, je stanovení organizační struktury, která nejlépe povede k dosahování cílů a také její zabezpečení lidmi. Na motivování nahlížíme jako na vedení, které povede k co možná nejlepšímu využití schopností pracovníků. Kontrolování pak znamená porovnání skutečného pokroku v práci s plánem a případně následné opatření, které povede k nápravě (Armstrong, Stephens, 2008).

Hlavní náplň práce manažera je zabezpečování, aby jejich útvar efektivně fungoval a jejich organizace skvětala. Manažer je také odpovědný za dosahování požadovaných výsledků. Jsou mu také přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace, či ve funkčním útvaru. Odpovědnost v tomto smyslu znamená, že je odpovědný za to, co dělá a čeho dosahuje. Pravomoc znamená mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí. Manažeři však nemusejí mít žádný podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic, a přitom mu v tom nikdo nepomáhá. Pochopitelně, že manažeři jsou také odpovědní za řízení ostatních zdrojů – jako jsou finance, zařízení, znalosti, informace, čas a sami sebe (Armstrong, Stephens, 2008).

Řízení (management), jak již bylo napsáno, spočívá v dělání správných věcí. Manažer působí jako člověk, který prostřednictvím vlastní aktivity a práce jiných lidí plní cíle definované a přijaté někým jiným. Někdy má status spolutvůrce cílů. Je vybavený rozhodovacími pravomocemi a formální mocí, nebo autoritou. Tato

autorita vyplývá z jeho postavení v organizační hierarchii. Na jeho podřízených je, aby aktivně plnili zadané úkoly. Cílem práce je poukázat, že je zřejmé, že tento způsob uvažování o práci s personálem v organizacích se stává v dnešní době přežitkem. Stále sice najdeme firmy, kde je to běžná praxe, ale takový způsob práce je možný pro firmy centrálně řízené, s mnoha hierarchickými úrovněmi, ve kterých mají všichni přesně definované úkoly a provádějí specializované dílčí operace.

## 1.2 Leadership

Leadership, neboli **Vedení** v kontextu firmy je dle Kotera popisováno jako „dělání správných věcí“. Je to hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro takto definované cíle. Základem leadershipu je změna ve způsobu chápání zaměstnanců a práce s nimi. Již se nebudeme o podřízených, ale používáme výraz spolupracovník. Tento spolupracovník je aktivní, motivovaný a schopný (chceme-li kompetentní) spoluvůdce cílů. Jsou to oni, kdo v týmu umí najít nejvhodnější způsoby a cesty k naplnění firemní mise, vize a strategie. Je-li řízení lidí ve firemním kontextu („managementship“) orientováno na současnost a využívá postupů minulosti, je vedení („leadership“) zaměřeno do budoucnosti – na rozvoj a konkurenceschopnosti s využitím lidského potenciálu.

Úspěch či neúspěch firmy je potom závislý na všech zaměstnancích, k jejich postavení v organizační struktuře firmy již nepřihlížíme. Tato struktura se ostatně podstatně zeštíhluje a mění ve svých základních typech. Příkrá pyramida, popisována liniovým a centralizovaným řízením se přeměňuje na plochou strukturu s rozsáhlým delegováním.

Jako leader, nebo vůdce bývá označen prakticky každý, kdo nějakým významným způsobem v určitém historickém období „strhl na svou stranu masy“. Hovoříme pak o náboženských nebo politických vůdcích, vůdcích hnutí, odporu, vůdcích země nebo národa. Vždy však máme na mysli osobnost, která se vyznačovala takovými osobnostními charakteristikami, jako jsou touha po moci, osobní odvaha, flexibilita myšlení či osobní integrita.

## 2 Historický vývoj přístupů k vedení

Historie poskytla mnoho různých názorů na vedení. Pohledy a přístupy, které se během posledních čtyřiceti let výrazněji ujaly, jsou více specifikovány v následující kapitole. Tak, jako lídři uplatňují ve vztahu ke svým podřízeným různé typy moci, uplatňují také různé přístupy k jejich vedení. Tyto přístupy se nazývají styly vedení. Různí manažeři využívají různé styly vedení, ale většina manažerů uplatňuje přístupy nacházející se někde na pomezí níže popsaných extrémů. Někteří manažeři jsou schopni podle situace, či podle momentálního pocitu měnit, jiní manažeři používají stejný styl vedení ať se děje co se děje. Každý jednotlivý manažer má svůj styl, který je formován vlastní vnitřní motivací, kulturou organizace a obecně očekávanými a přijatelnými normami chování manažerů. Armstrong rozděluje manažerské vedení na 4 skupiny protikladných stylů tohoto vedení: (zpracováno dle Armstrong, 2007).

- **charismatický versus necharismatický**

**Charismatictí** vůdci spoléhají na svou osobnost, mají díky své osobnosti schopnost inspirovat své zaměstnance, či podřízené i jiné lídry. Jsou to vizionářští vůdci, kteří jsou především orientováni na úspěch, podstupují vy kalkulovaná rizika a jsou velmi dobří komunikátoři.

**Necharismatictí** vůdci naopak spoléhají především na svoje know-how (autoritu má osoba, která zná), svou sebedůvěru a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy

- **autokratický versus demokratický**

**Autoritativní** vůdci používají styl vedení, který je založen na principu využívají svého postavení. Tímto vnucují svá rozhodnutí lidem a podřízeným. Tímto způsobem pak také nutí ostatní dělat to, co se jim řekne.

**Demokratictí** lídři naproti tomu povzbuzují spolupracovníky k zapojení se a participaci na rozhodování.

- **umožňovatelský versus kontrolorský**

**Umožňovatelé** představují jednu skupinu lídrů, kteří své podřízené povzbuzují a poskytují jim určitý prostor k plnění úkolů. Inspirují ostatní svou vlastní vizí budoucnosti a umožňují jim tuto vizi spoluvytvářet

**Kontroloři** naopak zosobňují druhou skupinu lídrů, kteří lidmi manipulují, aby získali ochotu jim vyhovět.

- **transakční versus transformační**

**Transakční** lídři získávají ochotu svých podřízených vyhovět formou peněz, jistoty práce a pocitu bezpečí.

**Transformační** lídři motivují spolupracovníky, aby usilovali o cíle vyšší úrovně. Posouvají je tedy po Maslowově pyramidě potřeb směrem vzhůru.

Z těchto základních osmi stylů vedení vychází další teorie stylů vedení, které si představíme v následujících podkapitolách.

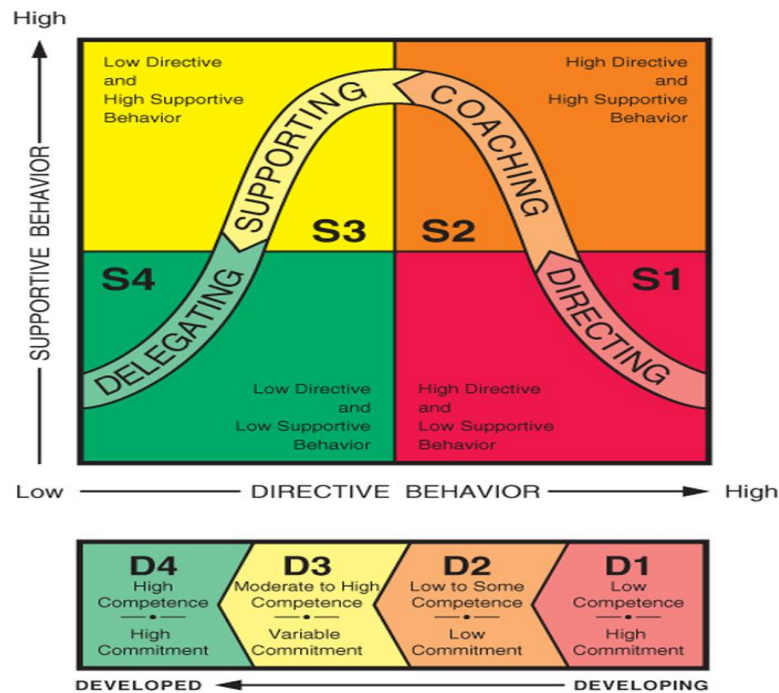
## **2.1 Teorie situačního vedení**

Jak již bylo řečeno v úvodní kapitole 2 – neexistuje ideální styl vedení. Dobří manažeři umí vycházet z určité specifické situace a podle této situace měnit a přizpůsobovat svůj styl vedení. Na tomto faktu je založena Teorie situačního vedení Herseye a Blancharda.

V tomto modelu situačního vedení Herseye a Blancharda (viz obr. 1), je naznačen vývoj stylu vedení manažera v závislosti na odborné úrovni svých podřízených a míře jejich kompetencí. Odborné znalosti zprava doleva rostou. Křivka pak zobrazuje cestu, kterou je dobré následovat podle toho, jaký důraz je kladen na vztahové a úkolové chování.

Faktory ovlivňující adekvátnost použití konkrétního stylu vedení patří charakteristika úkolu, typ organizace, a skupiny a především osobnost lídra (Armstrong, Stephens, 2008). Jak se podmínky řízení průběžně mění, musí se měnit i konkrétní způsoby jednání lídra.

## Situational Leadership® II Model



Zdroj: [http://www.kenblanchard.com/getattachment/Solutions/By-Offering/Government-Solutions/Situational-Leadership-II-%28GSA-Approved%29/SLII-Color-Model-Exp\\_inpr.png](http://www.kenblanchard.com/getattachment/Solutions/By-Offering/Government-Solutions/Situational-Leadership-II-%28GSA-Approved%29/SLII-Color-Model-Exp_inpr.png)

### Obr. 1 Model situačního vedení

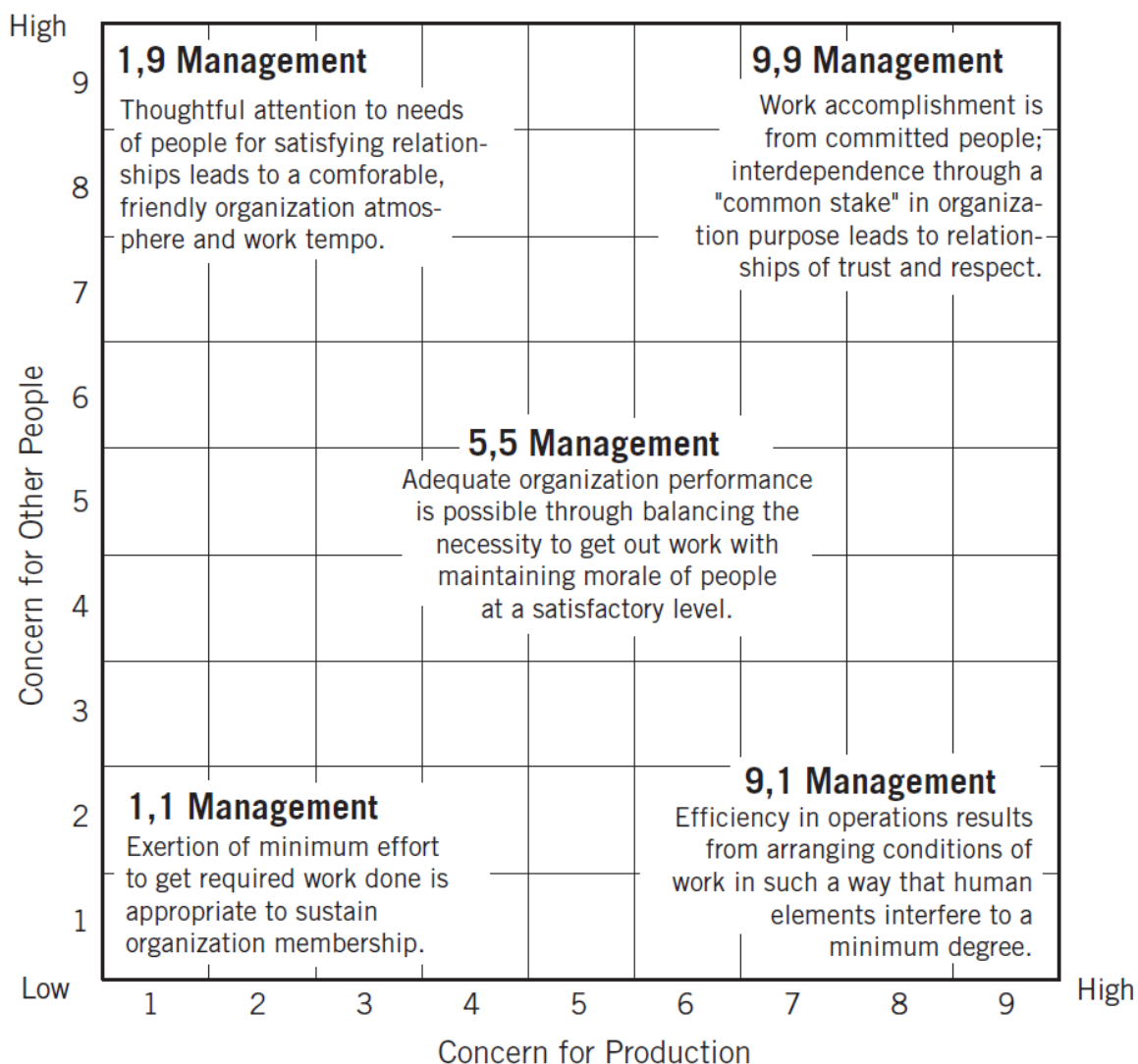
- Oblast S1 tohoto situačního modelu vedení je charakterizována tím, že manažer nařizuje. Chování manažera v oblasti vztahů i úkolů musí být na vysoké úrovni, protože podřízení jsou málo vyspělí a nesamostatní.
- Oblast S2 - manažer nyní přesvědčuje. Oblast je charakterizována takovou vyspělostí zaměstnanců, že se manažer může soustředit na úkoly více než na vztahy.
- Oblasti S3 je pro manažera oblastí podpory a konzultací. Vývoj odbornosti a úroveň jednotlivých podřízených je již tak vysoká, že manažerovi dovolí snížit pozornost na úkoly a vztahy.
- Oblast S4 se je oblastí s velmi vysokou mírou vyspělosti spolupracovníků, která manažerovi již dovoluje bez problémů delegovat úkoly odpovědně a samostatně pracujícím kolegům.

(Dědina, Cejthamr, 2005)

## 2.2 Manažerská mřížka Blakea a Moutona

Jedním z prostředků, jak popsat a ohodnotit různé manažerské styly, je manažerská mřížka Blakea a Moutona na obrázku č. 2. Tato mřížka je bází pro srovnání dvou manažerských veličin: a) zájem o výrobu b) zájem o zaměstnance

### The Managerial Grid®\*



\*This figure is a reproduction using modern equipment. The source of the text for this figure comes from R. R. Blake & J. S. Mouton. *The Managerial Grid®*. Houston: Gulf Publishing Company, Copyright © 1964, p. 10. It is reproduced by permission from the current copyright holder, Grid International, Inc.

Zdroj: The Fruits of Professional Interdependence for Enriching a Career

**Obr. 2 Manažerská mřížka Blakea a Moutona**



- a) Zájem o výrobu je důraz, který manažer klade na dokončení úkolů. Na dosažení vysoké úrovně výroby a na dosahování určitých výsledků, nebo zisku – je zobrazena na horizontální ose – koncentrace na výrobu.
- b) Zájem o zaměstnance je důraz, který je kladen na podřízené a spolupracovníky jako na jednotlivce a na jejich potřeby a očekávání, naleznete ho na vertikální ose – koncentrace na ostatní lidi.

Obě osy jsou rozděleny na devět dílků, které znázorňují různou míru manažerova zájmu o zaměstnance a výrobu. Způsob, jakým jsou tyto dva zájmy spojeny dohromady, závisí na užití dané hierarchie, na "šéfově faktoru", na představách manažera, jak dosáhnout produkce s danými lidmi (Dědina, Cejthamr, 2005).

Jak je patrné z obrázku číslo 2 definují Blake a Mouton pět základních kombinací míry zájmu manažera, které jsou v tabulce 1 rozšířeny ještě o další dva styly oportunistus („něco za něco“) a paternalismus („táta to ví nejlíp“)

**Tab. 2. Charakteristika manažerských stylů**

Umístění v tabulce	Charakteristika
9, 1 Autoritativní management	Manažeři v této pozici se hodně zajímají o výrobu a málo o zaměstnance, na které se dívají jako na výrobní prostředky. K efektivnímu splnění úkolů vyžadují pevnou, jednostrannou kontrolu. Kreativita a lidské vztahy pro ně nejsou podstatné.
1, 9 Management venkovského klubu	Manažeři v této pozici se velmi zajímají o zaměstnance a málo o výrobu. Snaží se předejít konfliktům a chtějí být oblíbeni i na úkor výše produkce. Splnění úkolů je pro ně méně podstatné než mezilidské vztahy. Jejich cílem je, aby byli lidé šťastní. (Je to teorie X v jemnějším vydání, nikoli správný přístup k lidským vztahům.)
1, 1 Ochuzující management	Tento styl je nejčastěji přirovnáván k laissez-faire. Vedoucí v této pozici mají malý zájem o výrobu i o zaměstnance. Snaží se být nestranní a stát mimo konflikty. Dělají přesně tolik, aby udrželi skupinovou účast.
5, 5 Management uprostřed cesty	Vedoucí v této pozici mají středně velký zájem o zaměstnance i výrobu. Používají vyzkoušené a spolehlivé techniky a nechtějí podstupovat nevyzkoušené a riskantní. Snaží se svůj zájem rozdělit mezi zaměstnance a výrobu, ale většinou se jim ho nepodaří udržet v rovnováze. Snahou vyhnout se extrémním řešením a najít kompromis však nastávají spíše konflikty než že by se dařilo přijímat správná rozhodnutí.
9 + 9 Paternalistický management „táta to ví nejlíp“	Tento vedoucí má zájem na úrovni 9 z hodnocení 9, 1 a 1, 9 a vytváří tak kombinovaný styl kontrolního paternalismu. Paternalista usiluje o výborné výsledky (9 z 9, 1) a užívá odměn a trestů, aby dosáhl harmonie (9 z 1, 9). Vykazuje velký zájem o zaměstnance, odměňuje poslušnost a trestá neposlušnost.
Oportunistický management „co z toho budu mít“	Oportunističtí manažeři používají kterýkoli ze stylů v mřížce pro vlastní zájmy a vlastní propagaci. Přizpůsobuje se situaci, aby z ní vytěžil maximální výhody. Může použít 9, 1 k dosažení svých cílů prostřednictvím jedné osoby a 1, 9 k získání důvěry jiné osoby. Výkon je postaven na výměnném systému, námaha je vynaložena jen výměnou za ekvivalent.
9, 9 Týmový management	Tito manažeři představují velký zájem o zaměstnance i výrobu. Snaží se motivovat zaměstnance k co nejvyšším výkonům. Všechny možnosti prozkoumávají otevřeně a agresivně. Jsou pružní a citliví na změny. Tento styl je pokládán za ideální.

## 2.3 Koučování

Koučování je nedirektivní způsob řízení, respektive vedení lidí. Tento způsob řízení je protipólem příkazování a kontroly. Jedná se o dlouhodobou a velice specifickou péči o člověka a jeho růst v jak personální, tak osobním životě. Koučink představuje vztah a proces, v němž kouč pomáhá koučovanému při dosahování jeho cílů, přání a vizí. Napomáhá mu nejen s přesným vymezením těchto cílů, ale vede koučovaného k tomu, aby své cíle dosahoval rychleji a efektivněji, než bez pomoci kouče. Koučování uvolňuje potenciál a umožňuje manažerovi zvýšit jeho výkon a dosáhnout tak stanovených cílů. (Horská, 2009)

Klíčová prvek procesu koučinku je facilitovat, tedy usnadňovat proces myšlení koučovaného. Koučovaný si potřebuje uvědomit tři zásadní věci: **a)** Co chci (nápad) **b)** Jak toho mohu dosáhnout (plán) **c)** Co pro to musím udělat (akce)

tento přístup používají manažeři a školitelé k rozvoji dovedností a k zvyšování úrovně schopností spolupracovníků. Koučink je založen na poskytování zpětné vazby koučovanému s cílem dosáhnout lepšího vnímání reality koučovaného. (Horská, 2009) Pro manažera, který koučuje svůj tým, jeho práce nespočívá jen v plánování, delegování nebo řešení problémů. „Při kladení dotazů uplatňuje kouč principy aktivního naslouchání. Pozorným nasloucháním a vnímáním nonverbální komunikace lze, mimo jiné odhalit řadu problémových aspektů a míst, který koučovaný opomíjí, či přehlíží. Jako vhodný metodický postup kladení otázek se při koučování osvědčil systém nazvaný **GROW** – je to akronym: **G** - Goal setting (stanovení cíle), **R** - Reality (zjištění současného stavu), **O** - Options (možnosti/uvážované postupy) a **W** - Will (vůle naplnit daný cíl). (Jarošová 2005)

### 2.3 Metoda 360° zpětné vazby

Metoda 360° zpětné vazby byla definována Ward (1995) jako systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince, nebo skupiny. Tato metoda je charakterizována jako vícezdrojové hodnocení nebo poskytování zpětné vazby. Vícezdrojové hodnocení znamená, získání zpětné vazby od více posuzovatelů viz obrázek č. 3 (manažer, bezprostřední podřízení, kolegové, vnější a vnitřní zákazníci). Do této metodologie zahrnujeme hodnocení sebe sama, které se řídí stejnými kritérii jako u ostatních zpětných vazeb. Výhodou 360° zpětné vazby je díky hodnocení více stran komplexnější náhled na pracovní výkon hodnoceného

manažera. Ten pomocí této metody získá informaci o svých silných stránkách a možnostech, jak je dále rozvíjet. Obrovskou výhodou této metody je získání podvědomí o tom, jak jsou manažeři vnímáni ostatními spolupracovníky. Zvýší se jim informovanost o jejich silných stránkách, ale dostanou i informaci o oblastech, ve kterých by se měli naopak zlepšovat a dále rozvíjet. (Armstrong, 2007).



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 433

**Obr. 3 Metoda 360° zpětné vazby**

Jako podklad pro získání 360° zpětné vazby slouží dotazník, který se zaměřuje na otázky týkající se schopnosti řídit a vést. Tento dotazník je také zaměřen na pracovní schopnosti a návyky. Dotazníky 360° zpětné vazby dále zkoumají například odbornost, komunikace, řízení sama sebe, vize, rozhodování a schopnost agility.

Zpětná vazba je hodnocena v dotazníku jako klasifikace na základě stupnice. Jsou pečlivě vybrány vlastnosti manažera, které jsou žádané a těm pak hodnotitelé přiřazují hodnotu výkonu daného manažera (od 1 - slabý do 6 - vynikající). Může se však týkat i významu (od 1 - nevýznamný do 6 – velice podstatný). (Armstrong, 2007).

Metoda 360° zpětné vazby je vynikajícím hodnotícím nástrojem, který má ovšem svá omezení. Je klasicky založena na principu, čím více má daný manažer požadované vlastnosti tím lépe. Toto ale nemusí a není vždy pravda. Například manažerská vlastnost umí udělat rychlé rozhodnutí, je jistě žádaným atributem každého manažera, ale když takto manažer rozhoduje ve většině případů, dojde logicky ke zbrklým rozhodnutím, které nejsou těmi nejlepšími.

### **3 Versatilní vedení**

V předchozí kapitole byly charakterizovány takové přístupy k vedení lidí, které se doposud nejvíce používají. Na uvedené osvědčené přístupy navazuje, ale také z mnohých vychází nový úhel pohledu na leadership – versatilní vedení. „Versatilita představuje koncept mnohostranného, přizpůsobivého a situačně přiměřeného leadershipu“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, str. 9). Hlavní myšlenky versatilního vedení jsou charakterizovány v kapitole Versatilní vedení - nový přístup k leadershipu. Na tuto kapitolu navazuje kapitola Metody zjišťování versatility, ve které jsou objasněny postupy, kterými se versatilita zjišťuje. Tato problematika je dále nosnou částí empirického výzkumu, kterému je věnována aplikační část této diplomové práce.

#### **3.1 Versatilní vedení - nový přístup k leadershipu**

Trvalým problémem v oblasti vedení lidí je nedostatečná míra všestrannosti manažerů. Tento deficit se projevuje v přílišném prosazování sebe sama na úkor zapojení podřízených do rozhodování. Dalším příkladem může být i situace zcela opačná, kdy se manažeři až příliš zaobírají zapojením svých podřízených do rozhodovacího procesu. Dále přehnaná orientace na bezprostřední výkon a řešení taktických a operativních otázek, která odsouvá vizi firmy do pozadí. Setkáváme se ale i s manažery, kteří jsou tvůrčí, mají skvělé myšlenky a nové vize, ale díky těmto aspektům se často vzdalují od operativního pohledu na určitou skutečnost, proto nejsou často schopni naplňovat své jinak excelentní představy a plány (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Versatilní koncepce vedení lidí, kterou rozvinuli autoři Robert E. Kaplan a Robert B. Kaiser, se zaměřuje na výše zmíněné nedostatky. Pod pojmem versatilní vedení tito autoři představují koncept vyváženého a přiměřeného používání takových postupů a manažerských dovedností, které jsou v konkrétní situaci adekvátní. Zároveň jde o to, aby se manažer vyvaroval nadužívání osvědčených vzorců stylu vedení.

Stěžejním předpokladem je, aby manažer byl schopen rozpoznat okamžik, kdy jeho osvědčené postupy nepřinášejí tížená výsledky a naopak se stávají překážkou v dalším postupu. Z Kaplanových a Kaiserových výzkumů totiž vyplynulo, že nejen nedostatek určitých dovedností, ale i jejich přehnané

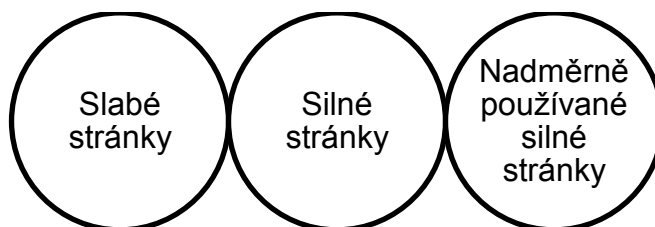
uplatňování, pokud je manažer považuje za svou silnou stránku, vede k nízké efektivitě manažerské práce (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Koncepce versatilního vedení lidí spočívá na třech klíčových principech. První princip: Versatilní manažeři nepoužívají žádný přístup v přehnané míře. Druhý princip: Versatilní manažeři uplatňují protichůdné postupy vyváženě. Třetí princip: Versatilní manažeři správně vyhodnocují situaci a přiměřeně na ni reagují.

### 3.1.1 První princip: Nepoužívání žádného přístupu v nadměrné míře

Je běžné, že se přirozeně spoléháme zejména na ty řídicí postupy a techniky, které nám „sedí“ a které se nám v minulosti osvědčily. Uvedený sklon však může vyústit v přehnané používání našich předností a silných stránek. Obrazně řečeno, čím raději máme určitý nástroj (např. kladivo), tím raději a častěji na něj spoléháme a tím zjednodušeněji vnímáme realitu (např. ve všech věcech spatřujeme hřebíky, které je potřebné řádně přitlouct). (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

V souvislosti s obecným dělením vlastností manažera na silné a slabé stránky, kdy slabinou je nedostatek, není v tomto modelu místo pro výše zmíněné nadužívání silných stránek.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplan, Kaiser 2006, str. 4

#### ***Obr. 4 Předdefinovaný model slabých a silných stránek manažera***

Ve většině současných organizací jsou manažeři hodnoceni z hlediska jejich nedostatků než podle nadměrného používání určitých přístupů. „Manažeři postrádající vyváženost se často navenek jeví jako vedoucí s určitými nedostatky či slabinami – jako někdo, kdo nedokáže myslet dostatečně strategicky, kdo neumí delegovat pravomoci a odpovědnost apod.. Avšak vyváženost a versatilita nespočívají v pouhém disponování potřebnou dovedností, její podstata tkví v používání toho kterého postupu ve správné míře a ve správný čas. Řada

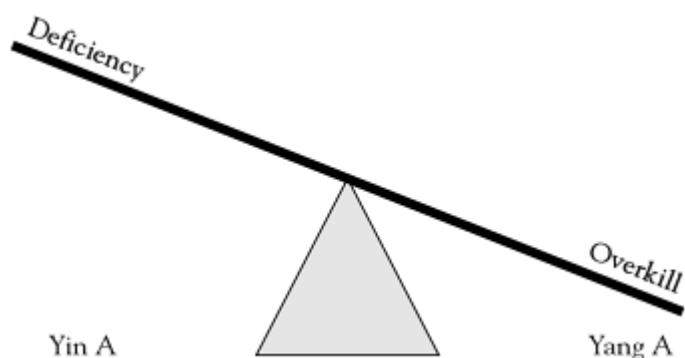
problémů s řídicí činností paradoxně souvisí se silnými stránkami přetaženými do neproduktivního extrému. Dalo by se říci, že silná stránka manažera se stává jeho slabinou“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, str. 16). Obr. 4 zobrazuje, jak by podle Kaplana a Kaisera vypadal předdefinovaný model slabých a silných stránek (Kaplan, Kaiser, 2006).

### 3.1.2 Druhý princip: Uplatňování protichůdných přístupů vyváženě

Mnoho manažerů má přirozený sklon používat postupy řízení, které jsou jim nejbližší a jejichž použití se jim v minulosti povedlo. Důsledkem toho může dojít k nadužívání těchto postupů.

Doposud používané systémy hodnocení výkonnosti manažerů nezohledňují základní myšlenku versatilního vedení. Hodnotící stupnice používané v různých posuzovacích nástrojích (například metoda 360°) totiž neumožní určit nadužívání určitých postupů. (chybí zde stupnice určující jak často, v jakém velikém rozsahu atd.). Z výsledků těchto výzkumných metod se dozvíme, do jaké míry jsme v daných oblastech silní, ale už nedostaneme zpětnou vazbu, zda už to není příliš a tím pádem na škodu. (Kaplan, Kaiser, 2006).

Jakákoliv silná stránka je obvykle vyvážena i odpovídající slabou stránkou. Děláním jisté činnosti v přehnané míře potom může mít za následek příliš malou aktivitu v doplňující činnosti. Problém s přebytkem na straně jedné je tedy ten, že tak dochází na úkor strany druhé. Tuto nevyváženost vidíme na obr. 5 jako princip houpačky – Yin-Yang.

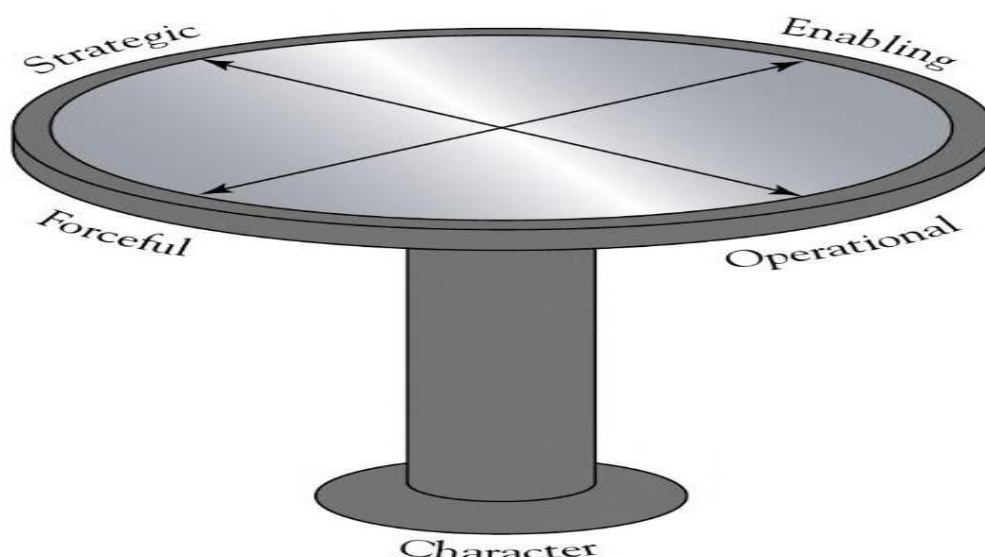


Zdroj: Kaplan, Kaiser 2006, str. 13

**Obr. 5 Nevyváženost**

Standardními hodnotící metody vůbec neměří doplněk nevyváženosti. Versatilita je tedy umění přepnout dle potřeby z jedné schopnosti na druhou protichůdnou schopnost. Podstatné je uvědomění, že obě tyto dimenze jsou nejen žádoucí, ale zároveň nutné. Versatilní manažeři se odlišují tím, že nepociťují žádný rozpor mezi protichůdnými schopnostmi vést. Na tyto dvě schopnosti se dívají jako na yin a yang. Aby mohli být lídři tzv. „multi-versatilní“, musí efektivně pracovat na obou koncích mnohonásobných protikladů ve schopnosti vést (Kaplan, Kaiser, 2006).

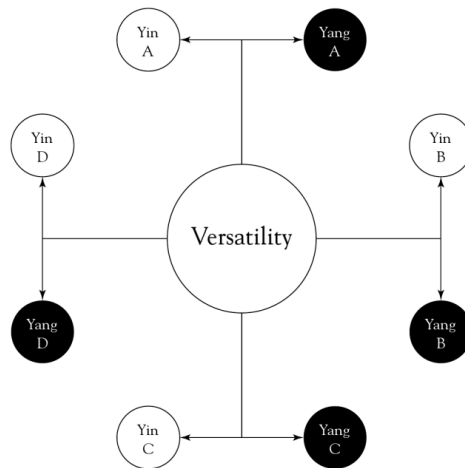
Kaplan a Kaiser (2006) člení protiklady jednání na strategické (strategic) x operativní (operational) vedení podle organizačních aspektů. Podle interpersonálních aspektů na direktivní (forceful) x zapojující (enabling) styl vedení. Obě dvojice výše jmenovaných protikladů se dají znázornit dle Kaplana a Kaisera (2006) jako model kulatého stolu viz obr. 6.



Zdroj: Kaplan, Kaiser, 2006, str. 17

**Obr. 6 Model stolu**

Aby mohl stůl pevně stát a nedocházelo k jeho viklání, musíme zabezpečit, aby na obou protikladných stranách stolu bylo vyvážené prostředí. Proto versatilita není o přemíře nějakého přístupu, ale o umění vyváženě použít ten správný přístup pro situaci, v které se nacházíme.



Zdroj: Kaplan, Kaiser 2006, předmluva str. XIX

**Obr. 7 Model versatility**

Versatilita staví na modelu leadershipu skládajícího se ze dvou hlavních párů protikladných, ale vzájemně se doplňujících přístupů. Jak je patrné z obrázku 8 sestává se versatilita ze čtyř hlavních dimenzí, které musí být v rovnováze. Mezi těmito protiklady logicky vzniká napětí a nutné kompromisy. Právě díky těmto kompromisům se vedení stává uměním hledání rovnováhy. První pár protikladů – direktivnost x podpora – se týká stylu vedení lidí. Druhý pár protikladů – strategie x operativa – se týká organizačních otázek. Oba dva páry se dají rozdělit na jednotlivé dimenze. Tedy direktivnost, podpora, strategie, operativa. Tyto hlavní dimenze jsou tvořeny ze tří sub-dimenzí (viz obr. 8).



Zdroj: <http://kaiserleadership.com/about-the-lvi/>

**Obr. 8 Model situačního vedení**



Tyto jednotlivé sub-dimenze tvoří opět dvojici protikladů. Vede x Zmocňuje, Má stanovisko x Naslouchá, Vyvíjí tlak x Podporuje, Směr x Výkon, Růst x Hospodárnost, Inovace x Řád.

### **Direktivní x Zapojující styl vedení**

Hlavní otázkou tohoto členění je, jak manažer vede, řídí a ovlivňuje své spolupracovníky. K rozlišení mezi direktivním a zapojujícím stylem vedení patří informace o rozhodování a uplatnění autority. To znamená jisté sloučení přímého koordinování dohledu nad výkonem a chováním lidí, se současnou potřebou poskytnout spolupracovníkům volnost při uplatnění jejich vlastní iniciativy. Druhým kritériem je otázka, do jaké míry by měl manažer zapojit do rozhodovacích procesů své podřízené. Poslední třetí kritérium dané dvojice protikladů je nacházení rovnováhy mezi požadavky na podřízené na straně jedné a na straně druhé péčí o jejich spokojenost (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Přestože většina manažerů považuje oba tyto přístupy za stejně důležité, má tendenci používat je nevyváženě. Versatilní manažer používá oba výše uvedené přístupy v závislosti na konkrétní situaci. Nestává se, že by delší dobu jeden přístup prosazoval na úkor druhého. Direktivní vedení je velmi důležitým nástrojem v případě, že je nutné použít svou autoritu k tomu, abychom na sebe upozornili, udrželi si svou pozici nebo nastavili vysoká očekávání. (Kaplan, Kaiser, 2006).

Pokračujme dále v této úvaze, protože je zde i soubor výhod, které představuje zapojující styl vedení. Základní stavební kameny tohoto stylu vedení je zapojování podřízených, projevování uznání a poskytování podpory, delegování pravomoci i odpovědnosti. Ze své podstaty tento přístup vytváří podmínky pro to, aby se ostatní členové týmu stali direktivními. Je jasné, že ani zapojující styl vedení nemůže být pravou definicí leadershipu. Dle filozofie Yin-Yang ani jedna stránka pohledu na leadership nemůže být kompletní bez té druhé (Kaplan, Kaiser, 2006).

A čím více je manažer versatilní, tím roste jeho efektivita. I přes evidentní rozkol mezi dvěma výše popsanými stránkami, věnuje versatilní manažer pozornost oběma stylům. Výzkumy prováděné Kaplanem a Kaiserem jednoznačně identifikovaly, že vedoucí pracovníci, kteří jsou hodnoceni jako více efektivní, dosahují také vyššího skóre v LVI (Leader Versatility Index) tedy indexu versatility. Této problematice se budeme věnovat v následující kapitole.

Být verzatilní, neznamena být navždy někde uprostřed. Naopak versatilní manažer se dokáže pohybovat z jednoho konce spektra na druhý, dle konkrétní řešené situace. (Kaplan, Kaiser, 2006).

Často se v praxi setkáváme s nevyvážeností mezi direktivním a zapojujícím stylem vedení. Tomuto fenoménu se věnovali i Kaplan s Kaiserem ve svých analýzách indexu versatility. Značnou negativní korelaci mezi těmito dvěma styly vedení společně našli ve vzorku čítajícím více než 500 manažerů. Jednoduše řečeno manažeři, kteří nadužívají direktivního vedení, mají silný sklon nevyužít zapojující styl vedení. To samozřejmě platí i naopak (Kaplan, Kaiser, 2006).

### **Strategický x Operativní styl vedení**

Následující dvojice protikladů zkoumá, na jaké činnosti se manažer zaměřuje, tedy co manažer dělá. Autoři teorie versatility si zde kladou otázku, zda se manažer zaměřuje na dosahování výsledků krátkém období – operativní řízení, nebo se na organizaci dívají dlouhodobého hlediska (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010). Operativní vedení se zaměřuje na dosahování cílů v krátkém období (Kaplan, Kaiser, 2006). Naopak vedení strategické postihuje střednědobé až dlouhodobé období. Tyto dva přístupy, strategický i operativní jsou vzájemně nepostradatelné, ale zároveň v jakési opozici. Pro manažery nebývá obtížné osáhnout ve svém portfoliu oba přístupy k vedení.

U strategického s operativním stylem vedení je obdobně jako u direktivního se zapojujícím stylem vedení silná statistická korelace mezi hodnocením celkové efektivity a versatilitou. Manažeři obvykle nahlíží na operativní a strategické vedení jako na podobně důležité, ale stále je pro ně těžké dosáhnout rovnováhy a to především z důvodu obrovských rozdílů v těchto dovednostech. Výsledným efektem pak bývá situace, kdy manažeři mají tendenci přiklonit se více k jednomu z přístupů.

Řešení problému nevyváženosti mezi direktivní a zapojující stylem vedení se dotýká primárně osobnosti manažera. Vyrovnaní této nevyváženosti bývá často prováděno prostřednictvím změny chování manažera. Řešení pro strategický versus operativní styl vedení přináší mimo osobnostní změna také zahrnutí posily. Předpokládejme, že manažer o sobě ví, že je náchylný jednat příliš riskantně v

důležitých strategických rozhodnutích. Uvědomění si takového chování je první krokem, aby ho v těchto tendencích někdo mírnil. (Kaplan, Kaiser, 2006).

### **3.1.3 Třetí princip: Správné vyhodnocení situace a adekvátní reakce**

„Vyvážení manažerů správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují. Vyváženost předpokládá správné „čtení“ situace a znalost optimálních/adekvátních způsobů jejího řešení. Versatilní manažer nejedná impulzivně či návykově, ale účelně – ví, kdy má zakročit a kdy má poskytnout prostor svým lidem; ví, kdy se má ve svém týmu či organizaci zabývat plánováním a zaváděním rozvojových změn a kdy je potřebné se soustředit zejména na plnění stávajících úkolů atd. Vedoucí, kteří nedokážou přizpůsobovat své přístupy potřebám a očekáváním svých lidí, aktuálním nárokům té které situace, nebývají dlouhodobě efektivní“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, str. 16).

„Schopnost používat protikladné postupy však sama o sobě k úspěchu nestačí. Vedle ní je potřebné rovněž vědět, za jakých okolností lze jednotlivé přístupy používat.

Vyváženost předpokládá správné vyhodnocování situace a znalost postupů, kterými bychom na ni měli optimálně reagovat. Jak jsme již uvedli, manažerů zdatní v komunikaci vědí, kdy mají naslouchat a kdy mají mluvit. Manažerů, kteří toto umění neovládají, jsou neefektivní. Někteří hovoří i v okamžicích, kdy by měli naslouchat. Jiní sice pozorně naslouchají, ale jen zřídka dávají najevo, co si sami myslí, a to i v případech, kdy by to druzí lidé potřebovali vědět“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, str. 20).

Na pochopení a znalosti širokého spektra vzájemně se doplňujících a protikladných postupů je založen vyvážená leadership. Pokud dojde k nepochopení, či nepochopení některého z výše popsaných principů nemůže manažer být efektivní na 100 %.

Nejnovější výzkumy poukazují na fakt, že versatilita úzce souvisí s úspěchem v kariéře. Manažerů, kteří si při řešení náročných úkolů osvojili různorodé dovednosti, jsou úspěšnější, než ti, kteří využívají omezený repertoár jimi osvědčených a ověřených přístupů a dovedností. Takoví manažerů pak jen zřídka postupují v hierarchii firmy výše. I přes fakt, že 100% dosažení versatility nejsou všichni manažerů schopni, jsou alespoň ve velké části případů schopni jejího

postupného zlepšování. Tito manažeři zvyšují tímto postupným zlepšováním nejen efektivitu své práce, ale i pravděpodobnost v dalším úspěchu kariéry (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015).

### **3.2 Metody zjišťování versatility**

Míra versatility manažerů se měří prostřednictvím metody Leadership Versatility Index (LVI). V roce 1993 autoři Robert Kaplan a Robert Kaiser přivedli metodu měření LVI poprvé do praxe. LVI využívá potenciál dosavadních metod měření především pak metodologii 360° zpětné vazby, na jejíž základě je postavena. (Kaplan, Kaiser, 2006).

Leadership Versatility Index (LVI) měří versatilitu na dvou doplňujících se párech dimenzí je založena na modelu leadershipu skládajícího se ze dvou hlavních párů protikladných, ale vzájemně se doplňujících přístupů. „Každá dvojice je kombinací protikladů. Versatilita vedení znamená schopnost uplatňovat úspěšně oba protikladné póly. Řada lídrů však umí uplatňovat jednu stranu lépe než druhou. Jsou nevyvážení. Vaše výsledky v tomto nástroji Vám dají představu, do jaké míry jste jako lídr versatilní nebo jednostranný“ (kaiserleadership.com, 2015, str. 2).

„LVI je založen na modelu leadershipu skládajícího se ze dvou hlavních párů protikladných, ale vzájemně se doplňujících přístupů. Mezi těmito protiklady vzniká napětí a nutné kompromisy, díky nimž se vedení stává aktem hledání rovnováhy. Jeden protiklad – direktivnost a podpora – se týká stylu vedení lidí, neboli jak lídr vede své lidi. Druhý pár protikladů – strategie a operativa – se týká organizačních otázek, na které se lídr zaměřuje, neboli čím se při řízení zabývá. Oba tyto hlavní páry se skládají ze tří dvojic konkrétních sub-dimenzí, uvedených níže“ (kaiserleadership.com, 2015, str. 3). v tabulce číslo 2.

**Tab. 3. Model Leadershipu**



Zdroj: <https://kaiserleadershipsolutions.app.box.com/s/a1xl5ukemfgl3atr2wzq>

Během pozorování manažerů došel Robert Kaplan k závěru, že standardně používané stupnice hodnocení naznačují, že více je lépe. S tímto hodnocením se Kaplan nemohl smířit. Viděl často, že mnoho manažerů má tendence zacházet do extrému. Například: delegovat všechny své povinnosti na podřízené, dělat veliký objem práce v důsledku přejímání povinností. Jiným palčivým nedostatkem používaných metod současného hodnocení bylo, že nezjišťovaly versatilitu, nebo její neefektivní opak - nevyváženost (Kaplan, Kaiser, 2006).

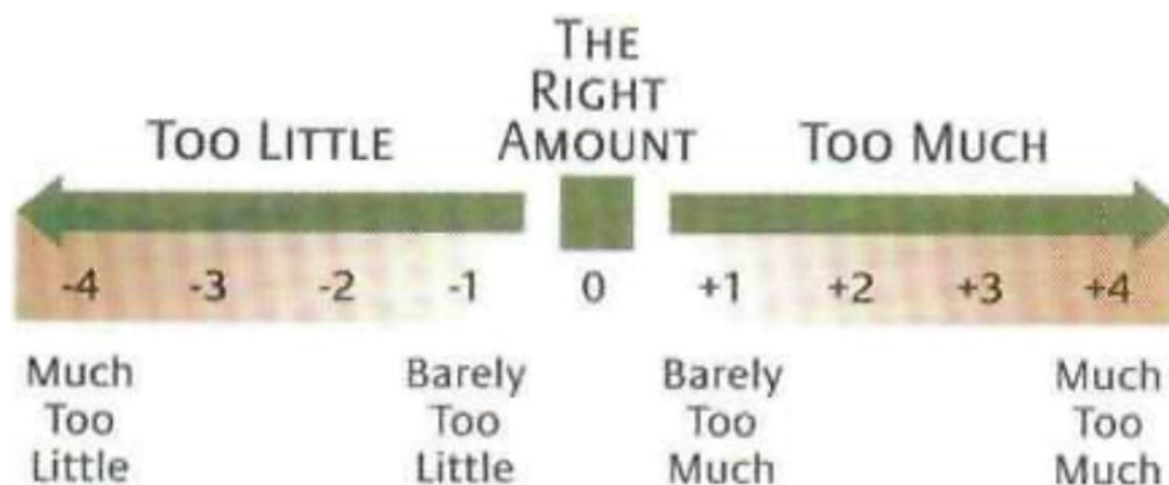
K zachycení nedostatku, stejně jako nadbytku nebo optimálního výkonu, vynalezli autoři Kaplan a Kaiser tzv. obloukovou škálu pro LVI, viz obr. 9.

Nejedná se o obvyklou škálu, kde „více znamená lépe“. Nejvíce žádoucí výsledky v tomto nástroji se pohybují kolem středu škály, kolem skóre „0“. Škála byla

vytvořena na základě předpokladu, že neuspokojivé výsledky jsou často důsledkem toho, že lídr buď něco dělá příliš málo, nebo naopak nadměrně. Všechny skóry se znaménkem „mínus“ (záporná čísla) znamenají, že Vaši hodnotitelé si myslí, že dané chování se u Vás objevuje nedostatečně — tj. že je neuplatňujete dostatečně často nebo dostatečně intenzivně. Skóry se znaménkem „plus“ (kladná čísla) znamenají, že hodnotitelé se domnívají, že dané chování uplatňujete nadměrně — tj. Buď příliš často, nebo příliš intenzivně. Jak již bylo řečeno, ideální jsou výsledky pohybující se kolem „0“ (nuly). (kaiserleadership.com, 2015)

Na rozdíl od standardně používaných hodnotících škál se nejlepší výsledek nachází uprostřed a zachycuje vyvážené (versatilní) chování.

Položky dotazníku LVI jsou uskupeny do párových otázek. Každé položce z direktivní dimenze odpovídá protikladná položka z umožňující dimenze. Podobně každé položce strategické dimenze odpovídá operativní protipól. Nedílnou součástí tohoto nástroje je zvládnutí protichůdných postupů.



Zdroj: MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, 2003

#### **Obr. 9 Oblouková škála hodnocení LVI**

K určení versatility se provádí pomocí Pythagorovy věty. Dosažená versatility odpovídá matematickému vyjádření toho, na kolik se hodnocení blíží 0 (ideálnímu množství) na obou stranách protikladných pólů. Protože hodnotící škála je od (-4) do (+4) je potřeba výpočtem převést na interpretovatelný parametr. Dosažená versatility se teoreticky může pohybovat v rozmezí od 0 (Ta odpovídá

nejextrémnějším možným výsledkům -4 a +4) do 100. Hodnota 100, nebo chceme-li 100 % odpovídá ideální versatilitě. Míra versatility se počítá pomocí Pythagorovy věty následovně:

Pozorovaná vzdálenost od optima se tedy vypočítá:

$$c^2 = a^2 + b^2 = (+3)^2 + (-1)^2 \rightarrow c = 3,1623$$

Zde (+3) dosazená za  $\underline{a}$  vyjadřuje direktivní skóre, které hodnocený jedinec obdržel v rámci jedné protikladné dvojice přístupů. Hodnota (-1) dosazená za  $\underline{b}$  představuje výsledek pro zapojující přístup vedení, který odpovídá protikladnému z dvojice přístupů. Dále se při výpočtu vyjádří maximální vzdálenost od optima, tedy taková vzdálenost, jakou je maximálně možné dosáhnout.

Maximální vzdálenost od optima:

$$c^2 = a^2 + b^2 = (+4)^2 + (-4)^2 \rightarrow c = 5,6569$$

Dosazené hodnoty (+4) a (-4) představují, jak již bylo objasněno výše, nejextrémnější možné výsledky pro oba přístupy (zde dvojice protikladných přístupů v rámci direktivního a zapojujícího vedení). Pomocí pozorované vzdálenosti od optima a maximální vzdálenosti od optima se vypočítá míra versatility.

Míra versatility:

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

$$\text{míra versatility} = \frac{5,6569 - 3,1623}{5,6569} = 0,441$$

Míra versatility, kterou zpravidla převádíme procentuální vyjádření, pro tento konkrétní příklad vypovídá o tom, že manažer z 44,1% využívá oba přístupy vyváženě.

Tyto hodnoty jsou vypočítány pro každou dvojici protikladných přístupů v rámci direktivního x zapojujícího vedení (a také strategického x operativního vedení) zvlášť. Dosažené hodnoty se potom zprůměrují a představují celkovou versatilitu mezi těmito protikladnými přístupy.

## **4. Výzkum versatilního vedení ve ŠKODA AUTO a.s.**

Pro praktickou část diplomové práce byla vybrána ŠKODA AUTO a.s.. Volba oddělení, kde byla aplikována výzkumná část diplomové práce, také nebyla zvolena náhodou. Autor práce v tomto oddělení pracuje přes 4 roky, i proto se mu podařilo získat a následně vyhodnotit 68 dotazníků ze 103 zaslaných. Toto lze považovat za úspěch vzhledem k obecné neochotě zaměstnanců hodnotit nadřízené.

### **4.1 Metodika analýzy**

Jako výzkumná metoda je v diplomové práci použita metoda empirického výzkumu, založeném na dotazníkovém šetření. Dotazníkové šetření probíhalo formou emailové korespondence – vyplněním příslušného souboru v MS excel. Všem zúčastněným stranám bylo přislíbeno zcela anonymní nakládání s jejich dotazníky. Anonymita je zaručena jak pro respondenty výzkumu, tak pro manažery, kterých se výzkum týká. Proto je v následující kapitole přistoupeno na rozdělení manažerů do skupin A-B-C, dle hierarchické struktury - viz obr. 11. a dále použito rozlišení číslem manažera pro zachování anonymity. Všechna jména jsou graficky začerněna, či vynechána.

### **4.2 O společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

„ŠKODA AUTO se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě. Počátky Společnosti sahají do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů. Značka ŠKODA je již 20 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se objemy prodeje skupiny ŠKODA AUTO více než ztrojnásobily a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo. V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává po celém světě více než 26 500 osob. Skupina ŠKODA AUTO má výrobní závody v České republice a v Indii a vyrábí auta také v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu. Tato mezinárodní základna vytvořila předpoklady pro plánovaný růst skupiny v příštích několika letech.“ (Škoda Auto Česká republika, 2013a)



### 4.3 Oddělení Logistika značky ve ŠKODA AUTO a.s.

Logistika značky se zabývá plánováním a řízením všech logistických aktivit závodů ŠKODA včetně CKD-procesů. Dále plánováním výrobních programů pro vozy a komponenty ŠKODA a centrální řízení dispozic a předsériové logistiky. Odborná koordinace závodových logistik v závodech ŠKODA. Jak je patrné z obr. 10 má Logistika značky 7 útvarů, které si následujícím textu podrobněji přiblížíme.



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto 2016

**Obr. 10 Organizační struktura oddělení Logistika značky ve ŠKODA AUTO a.s.**

**PLC CKD centrum** - zajišťuje balení a expedici dílů pro výrobu v zahraničních závodech. Kompetence CKD centra se vztahují na řízení programu SKD/CKD, CKD expedice a balící centrum, řízení interních postupů a reklamací, technický servis CKD Centra.

**PLL Plánování logistiky** - zastřešuje komplexní činnosti spojené s tvorbou a optimalizací logistických procesů, ploch a manipulační techniky včetně plánování toku materiálu, nasazení informačních technologií, koordinace JISových procesů až po tvorbu balicích předpisů. Mezi hlavními činnostmi oddělení PLL patří: tvorba a aktualizace logistických projektů, tvorba a dodržování targetů v oblasti logistických nákladů a výrobních časů logistiky, nasazení a optimalizace informačních systémů, příprava a realizace inventory v oblasti koncernových IS logistiky a JIS dílů, optimalizace procesů jednotlivých JIT projektů, tvorba B-cen pro JIT projekty, tvorba balicích předpisů, utváření a implementace logistických strategií, NLK – Nové logistické koncepty

**PLP- Plánování a řízení výrobního programu** - stanovuje roční, měsíční a denní objemy výroby pro všechny výrobní závody (PF, PK) a vyhodnocuje dodržování stanovených cílů (objemových i zákaznicky orientovaných). Útvar PLP plánuje výrobu hotových i rozložených vozů, výrobu a dodávky motorů, převodovek,

vyráběných dílů a náhradních dílů. Zajišťuje řízení potřeb koncernových dílů a měření věrnosti dodávek s orientací na zákazníka.

**PLD - Dispozice** - zajišťuje dodávky nakupovaných dílů a materiálů od externích dodavatelů a ostatních koncernových závodů (VW, AUDI, SEAT) pro výrobu vozů v závodech PF, pro výrobu motorů, převodovek, náprav a dalších komponentů v závodě VK a pro expedici dílů a materiálů do zahraničních závodů přes útvar PLC. DISPOZICE se skládají z vedení a sedmi dispozičních oddělení. Vedení a šest oddělení je umístěno v Mladé Boleslavi, jedno oddělení je v závodě Kvasiny. Cílem PLD je zajištění jistoty materiálového toku tak, aby potřebný nakupovaný materiál a díly byly: při optimálních nákladech, ve správné kvalitě, ve správném množství, ve správném čase, na správném místě.

**PLV - Předsériová logistika** - hlavním úkolem předsériové logistiky je zajištění náběhu vozů agregátů a výbav prostřednictvím bezproblémového náběhu dílů v nich obsažených. Toto je realizováno jednak v rámci projektů nových vozů, modelových péčí a změnového řízení prostřednictvím komplexního sledování zralosti dílů ve vztahu k danému milníku projektu. Nedílnou součástí činnosti PLV je plánování a řízení výroby předsériových vozů a agregátů, zajišťování dílů na jejich stavbu a vzorků pro útvar kvality. Na to navazuje sledování vyhodnocení na vozech a agregátech a sledování vyhodnocení vzorků útvary kvality.

**PLT - Škotrans** - zabezpečuje kvalitní, včasné a hospodárné zajištění přeprav na základě požadavků interních zákazníků ŠKODA. Respektuje přitom koncernové normy pro kvalitu, servis a náklady. PLT působí v závodě Mladá Boleslav, Kvasiny a zaměřuje se na činnosti spojené s tématy: plánování přepravy materiálu a originálních dílů, transportmanagement materiálu a originálních dílů, plánování přepravy vozů FBU, CKD/SKD, expedice hotových vozů v závodech Mladá Boleslav a Kvasiny, závodová vlečka v závodě Mladá Boleslav.

**PLO - Operativní logistika** - koordinuje oběh a evidenci palet v majetku Škody a Behältermanagementu ve Škodě, řídí pohyb nákladních vozidel v závodě, provádí příjem a předpříjem materiálu. Útvar PLO též provozuje centrální sklad obalů, předsériový sklad a sklad reklamací. Dále poskytuje služby uživatelům manipulační techniky a interní přepravy materiálu. (Interní materiály společnosti Škoda Auto, a. s. 2016).

#### 4.4 Dotazování respondentů

Jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly číslo 4, jsou všichni dotazovaní respondenti zaměstnanci oddělení PL – Logistika značky. Cílem výzkumu byla analýza stylů vedení používaného v tomto konkrétním oddělení ŠA. Hlavním cílem pak bylo identifikovat postupy, které jsou manažery nadužívány, nebo naopak nevyužívány v dostatečné míře.

Dne 30. 11. 2015 bylo odesláno celkem 103 požadavků na předem vytipované respondenty s cílem analyzovat styly vedení používané v hierarchii na obrázku 11. Sestavený dotazník v MS Excel byl respondentům předán společně s krátkým úvodem do problematiky a návodem jak postupovat při jeho vyplňování:

*Dobrý den,*

*Pracuji nyní na diplomové práci s tématem: „NOVÉ TRENDY STYLŮ VEDENÍ PRACOVNÍKŮ“ a chtěl bych Vás požádat o anonymní účast v krátkém dotazníkovém šetření. ANONYMITA JE ZARUČENA! Zabere Vám cca 5-10 min a jedná se o hodnocení Vašeho vedoucího, kolegy, eventuálně podřízeného.*

*Jak se dotazník vyplňuje, vysvětlím na otázce číslo 37 („daný manažer“ Má odvahu k riskantním krokům)*

*Manažer odvahu musí mít. To je jasné, když jí má **příliš málo** (záporná **zelená** čísla) je to špatně, ale i naopak, když jí má **hodně** je to hazardér (kladná **červená** čísla) – zase špatně. Zamyslete se prosím nad dotazovanou osobou a vyplňte přiložený soubor co nejpravdivěji.*

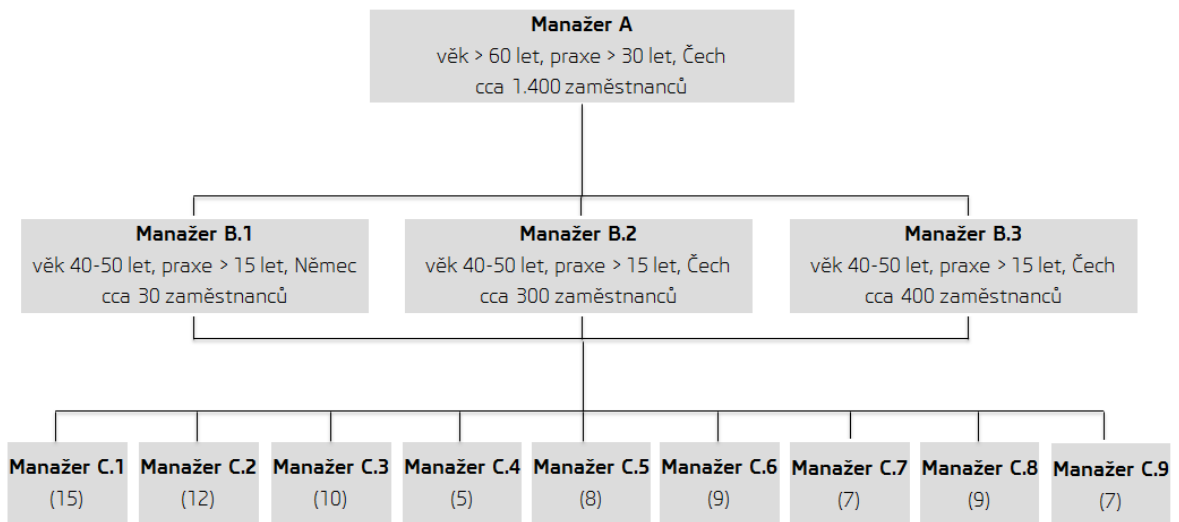
*Takže „SUPER MANAŽER“ od Vás dostane všude (0), protože má všeho tak AKORÁT (v přiměřené míře)*

č.	TVRZENÍ	PŘÍLIŠ MÁLO			V PŘIMĚŘENÉ MÍŘE			PŘÍLIŠ HODNĚ		
		-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
37	Má odvahu k riskantním krokům.					0				

**Prosím doplňovat čísla záporná i s mínusem a kladná normálně**

*SHRNUTÍ: Prosím tedy vyplnit každý z 48 řádků (TVRZENÍ) tedy jedno číslo v rozsahu (-4) až (4) s tím že (0) je ideální stav.*

*Děkuji Vám předem za ochotu. S pozdravem Jan Havliš*

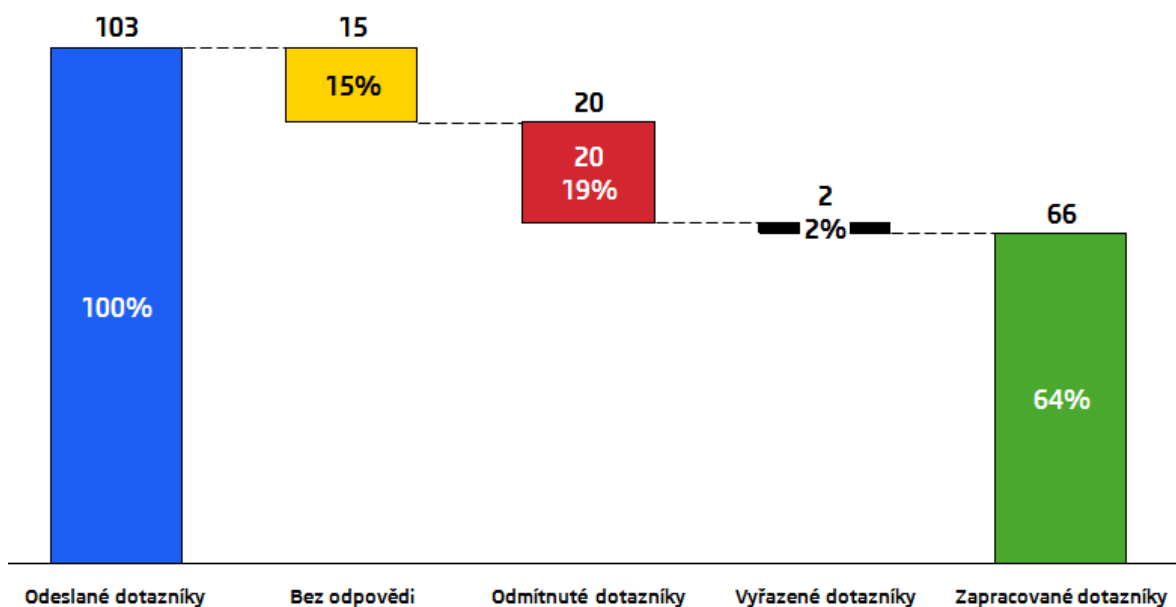


Pozn.: Všichni manažeři úrovně „C“: věk 30-45 let, praxe 3-15 let, Češi, cca 5-15 zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě navrhovaného dotazníkového šetření

**Obr. 11 Organizační struktura hodnocených manažerů útvaru PL ŠA**

Z celkového počtu odeslaných dotazníků (103ks – viz obr. 10) bylo po uplynutí 14 ti dnů následující rozdělení odpovědí. Bez odpovědi zůstalo 15 respondentů, 20 respondentů odmítlo účast na projektu a dva dotazníky musely být vyřazeny z důvodu formálních nedostatků.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného dotazníkového šetření

**Obr. 12 Organizační struktura hodnocených manažerů útvaru PL ŠA**

#### **4.5 Dotazníkové šetření**

Vlastní dotazník obsahoval celkem 48 tvrzení zpracovaných dle LVI Roberta E. Kaplana a Roberta B. Kaisera. Otázky byly sestaveny dle strany 6-13 v případové studii Marie - Leadership Versatility Index (kaiserleadership.com, 2015). Otázky jsou párové a jsou rozděleny do 4 skupin. Toto rozdělení odpovídá typů vedení dle Tab.3 Model Leadershipu kapitola 3. Otázky nebyly rozděleny do těchto skupin. Párování protichůdných výroků bylo záměrně ponecháno. To umožnilo respondentům lépe si uvědomit danou situaci a precizněji odpovědět na vybrané tvrzení. Nemalé procento respondentů si, dle zpětné vazby poskytnuté autorovi, u některých tvrzení, uvědomili, jakého chování se konkrétní otázka týká až otázku v tom případě, když následovala, či předcházela právě otázka párová.

#### **4.6 Metody vyhodnocení**

Pro vyhodnocení dotazníků (viz příloha č. 1) Byl použit tabulkový kalkulátor MS Excel, kde byl podle přesně popsaného postupu v kapitole 3.2 vytvořen algoritmus na výpočet hodnoty LVI. Ukázka tohoto výpočtu LVI pro Manažera C.3 v MS Excel je dostupná v příloze číslo 2. Tímto výpočtem jsme získali versatility vedení u každého jednoho ze 13 zkoumaných manažerů.

Součástí metody LVI je kromě manažerské versatility také zkoumání efektivity vedoucího týmu. Efektivitu stanovujeme výpočtem z vyplněného dotazníku, kde členové týmu hodnotí produktivitu a vitalitu týmu. Dále jsou běžnou součástí LVI hodnocení otevřené otázky. Tyto dva fragmenty nebyly z důvodu rozsahu diplomové práce zkoumány.

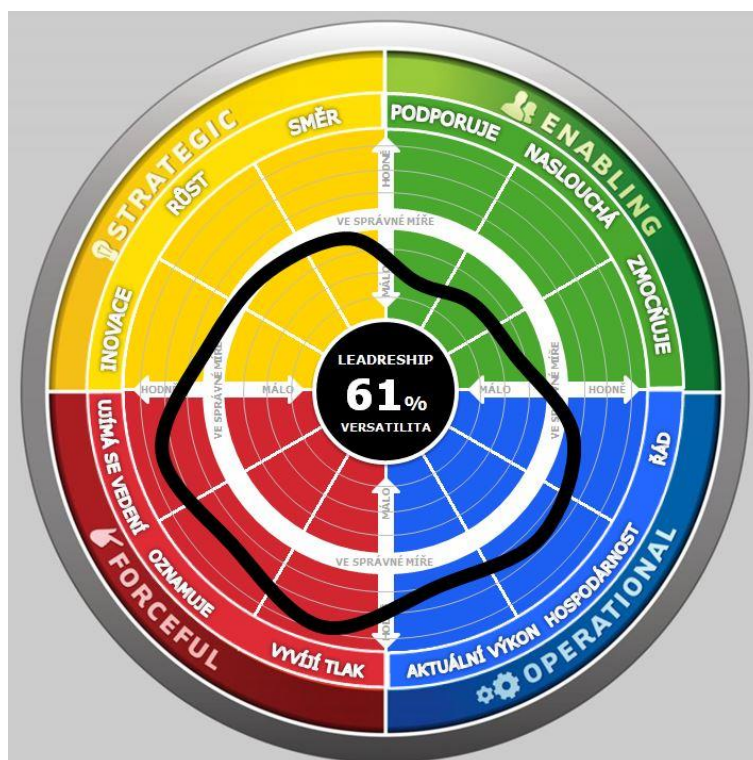
Každé paré LVI zpětné vazby je cca 20-25 stran rozsáhlé. Proto při počtu 13 hodnocených manažerů musíme od těchto fragmentů hodnocení extrahovat.

### **5. Vyhodnocení výzkumu**

Nyní si uvedeme přehled zpracovaných informací, které nám poskytly odevzdané dotazníky. Za pomoci výpočetní techniky byla spočítána versatility pro každého jednoho manažera. Zároveň mu byl zkonstruován graf celkového profilu LVI.

## 5.1 Versatilita manažera A

Prvním a zároveň hierarchicky nejvýše postaveným manažerem je manažer označený jako A. Z nízké hodnoty versatility, která dosahuje druhého nejhoršího výsledku ze všech 13 testovaných manažerů, plyne, že versatilita není jeho předností. Tento manažer je velice silně direktivně zaměřen. Jeho skóre v direktivní dimenzi tedy (+2,429) je nejvyšší měřené ze všech manažerů. Zároveň v jednotlivých sub-dimenzích: „Ujímá se vedení“ a „Vyvíjí tlak“ nenašel přemožitele.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

**Obr. 13 LVI – Leadership Versatility Index manažera A**

Na obrázku 13 vidíme LVI manažera A. Dimenze podporující (s nejnižšími hodnotami ze všech manažerů) je zde silně potlačena již diskutovanou direktivní dimenzí. Tento manažer nevíce zaostává v sub-dimenzi „Podporuje“. Průměrné skóre od 7 hodnotitelů ukazuje druhý nejhorší výsledek. Manažer A je také silně založen operativně, skóre (+1,071) je třetí nejvyšší v této dimenzi ze všech testovaných manažerů. Naopak strategickou dimenzí se tento manažer přibližuje ideálnímu hodnocení. Z hodnocení plyne, že manažerova silná stránka direktivní vedení je nadužívána a tak se stala jeho největší slabinou.

Tab. 4. Model leadershipu manažera A

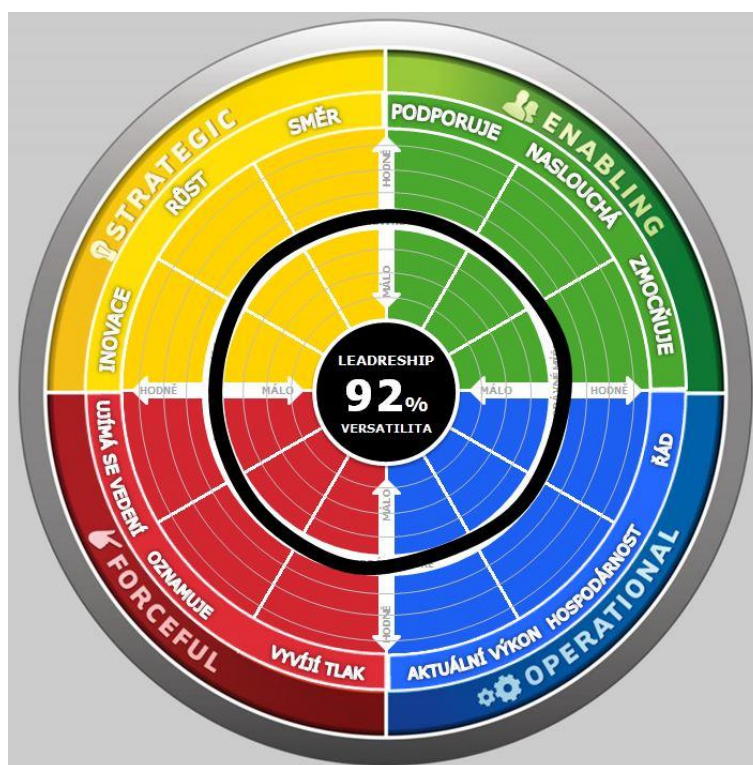
<b>DIREKTIVNÍ</b>	<b>2,429</b>	<b>PODPORUJÍCÍ</b>	<b>-1,82</b>
Ujímá se vedení	2,464	Zmocňuje	-1,321
Oznamuje	1,857	Naslouchá	-1,929
Vyvíjí tlak	2,964	Podporuje	-2,214
<b>STRATEGICKÝ</b>	<b>-0,1</b>	<b>OPERATIVNÍ</b>	<b>1,071</b>
Směr	-0,464	Aktuální výkon	0,964
Růst	-0,214	Hospodárnost	1,429
Inovace	0,393	Řád	0,821

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 4 ukazuje přesné číselné hodnoty manažera A, které můžeme pozorovat na obrázku č. 13 znázorněné tlustou černou čarou.

## 5.2 Versatilita manažera B.1

Nyní se v hodnocení posouváme o jednu úroveň vedení níže tedy k manažerům označeným písmenem B. Jako první rozebereme manažera B.1.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Obr. 14 LVI – Leadership Versatility Index manažera B.1



Jak je z obrázku 14 patrné dostali jsme se k manažerovi využívajícímu versatilitu na 92 %. Tento výsledek je nejvyšší ze všech testovaných manažerů a svědčí o vyspělosti a schopnosti uvedeného manažera používat manažerské styly adekvátní k situaci, kterou řeší. Pro úplnost je třeba uvést, že tento manažer má kromě právě probíhajícího pobytu v ČR za sebou jako expatriant pracovní pobyt v Anglii (4 roky) a Číně (3 roky). I tato manažerská zkušenost mu jistě pomohla k takovému vynikajícímu výsledku.

**Tab. 5. Model leadershipu manažera B.1**

<b>DIREKTIVNÍ 0,048</b>		<b>PODPORUJÍCÍ 0,179</b>	
Ujímá se vedení	-0,071	Zmocňuje	0,25
Oznamuje	0,071	Naslouchá	0,071
Vyvíjí tlak	0,143	Podporuje	0,214
<b>STRATEGICKÝ 0,083</b>		<b>OPERATIVNÍ 0</b>	
Směr	0,107	Aktuální výkon	-0,179
Růst	0,179	Hospodárnost	0,143
Inovace	-0,036	Řád	0,036

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Úroveň versatility manažera B.1 je tak vysoká, že z grafu LVI na obrázku číslo 14 jsou již jen špatně patrné jeho nedostatky. Graf téměř opisuje ideální kružnici. Proto se pojdme věnovat tabulce 5, kde jsou drobné nedostatky přehledněji zachycené.

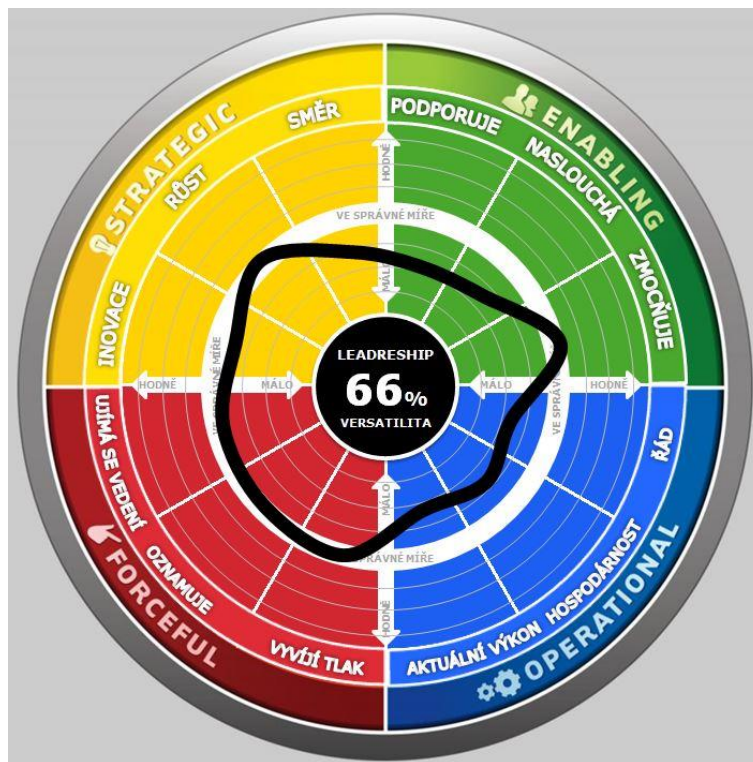
Skóre nejvíce odchylené od nuly (0,214) můžeme pozorovat u sub-dimenze „Podporuje“. Také celá podporující dimenze dosahuje výsledku nejvíce vzdáleného od ideální polohy. Druhou nejhorší dimenzí je strategická a poslední je direktivní. Operativní dimenze vyšla přesně rovna nule. Tedy manažer B.1 je v této dimenzi absolutně versatilní.

Tento manažer pocházející ze Spolkové republiky Německo je příkladem vyváženého Leadershipu. Z dotazníkového šetření můžeme vyčíst jen malé nedostatky v podporující dimenzi, která je pro tohoto manažera nejhorší ze čtyř sledovaných.



### 5.3 Versatilita manažera B.2

Druhým hodnoceným manažerem ze skupiny B je manažer B.2. Na obrázku číslo 15 vidíme jeho hodnocení LVI index, který je třetí nejnižší ze všech - roven 66 %.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

**Obr. 15 LVI – Leadership Versatility Index manažera B.2**

Manažer B.2 má nízkou versatilitu hlavně z důvodu velmi nízkých hodnot u operativní dimenze, kde dosahuje průměr z 6 hodnotitelů (-1,54) a také dimenze podporující je velice nízká patří k mezi čtyři nejméně podporující manažery.

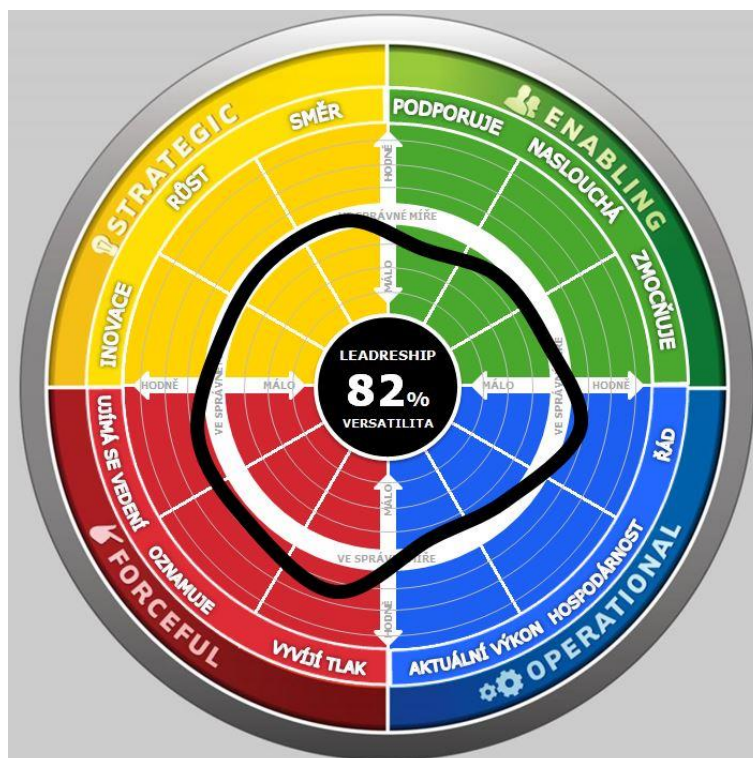
**Tab. 6. Model leadershipu manažera B.2**

<b>DIREKTIVNÍ -0,13</b>		<b>PODPORUJÍCÍ -0,99</b>	
Ujímá se vedení	-0,292	Zmocňuje	0,333
Oznamuje	-0,125	Naslouchá	-1,583
Vyvíjí tlak	0,042	Podporuje	-1,708
<b>STRATEGICKÝ -0,47</b>		<b>OPERATIVNÍ -1,54</b>	
Směr	-1,042	Aktuální výkon	-1,667
Růst	0,167	Hospodárnost	-1,208
Inovace	-0,542	Řád	-1,75

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

## 5.4 Versatilita manažera B.3

Posledním manažerem skupiny B je manažer s označením B.3. S 82 % versatilitou vedení je nadprůměrným manažerem. Jedná se o dělenou 5-6 příčku v pomyslném turnaji versatilit. Z obrázku 16 je patrné, kde má daný manažer největší nedostatky. Strategická a operativní dimenze přinesla hodnocení blízké nulám. Za propadem manažerovi versatility stojí nadužívaná direktivní dimenze. Která preferuje před ostatními a tak se z ní stala slabina.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

**Obr. 16 LVI – Leadership Versatility Index manažera B.3**

Z tabulky 7 rozklíčujeme sub-dimenzi „Vyvíjí tlak“ jako nejvíce přeháňenou, naopak sub-dimenze „Podporuje“ je u tohoto manažera nejvíce opomíjenou. Pro manažera B.3 se stala jeho silná stránka, kterou je vyvinout tlak na podřízené/spolupracovníky nadužívanou tak, že mu brání v dalším rozvoji. Jestli si tuto myšlenku připustí a přestane svůj styl direktivního stylu vedení nadměrně používat, mohl by za předpokladu, že posílí sub-dimenzi „Podporuje“ v budoucnu dosáhnout mnohem lepších výsledků.

**Tab. 7. Model leadershipu manažera B.3**

<b>DIREKTIVNÍ 1,028</b>		<b>PODPORUJÍCÍ -0,58</b>	
Ujímá se vedení	0,833	Zmocňuje	-0,292
Oznamuje	0,792	Naslouchá	-0,458
Vyvíjí tlak	1,458	Podporuje	-1
<b>STRATEGICKÝ -0,01</b>		<b>OPERATIVNÍ -0,07</b>	
Směr	0	Aktuální výkon	-0,583
Růst	-0,042	Hospodárnost	-0,375
Inovace	0	Řád	0,75

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

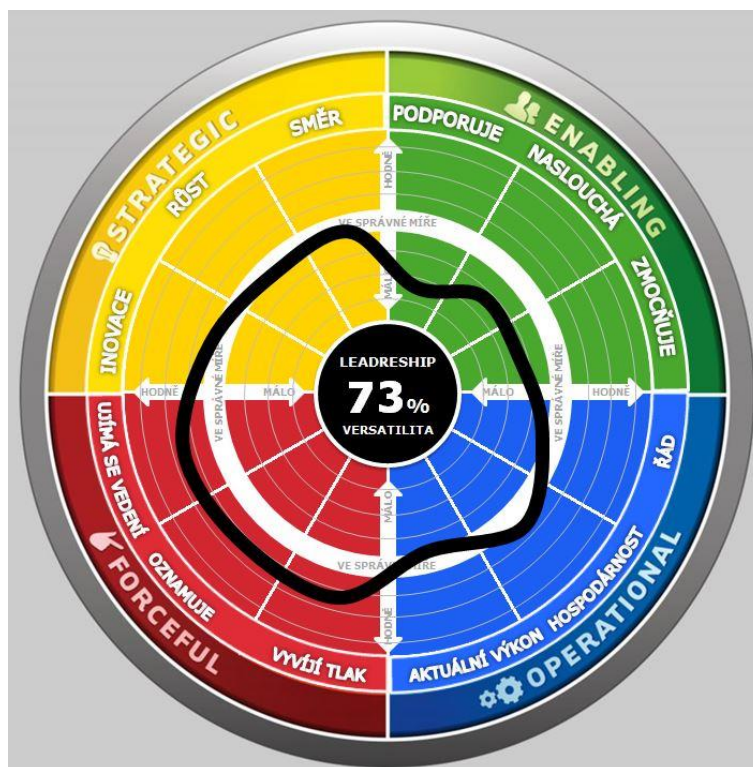
Tímto manažerem uzavíráme druhou hierarchickou úroveň manažerů tedy úroveň B. U těchto čtyř (A+B) top manažerů jsou dva ze tří s nejnižší mírou versatility. Zároveň je zde i manažera s nejvyšší versatilitou viz kapitola 5.2.

Faktem ale zůstává, že průměrná hodnota Versatility manažerů úrovně A+B je 75,25 % a to je nižší versatilita než je celkový průměr (celkový průměr je 77 %)

### **5.5 Versatilita manažera C.1**

Úroveň C je charakterizována jako vyšší střední management. Dostáváme se od vrcholového managementu k nižším patřím hierarchické pyramidy. Následujících 9 manažerů vede menší týmy spolupracovníků do maximálně 15. Jako první si představíme manažera C.1.

Manažer C.1 má versatilitu 73 % a dle grafu LVI indexu na obrázku 17 hned vidíme, kde jsou jeho silné a nadměrně používané stránky. Celý graf je vychýlený jihozápadním směrem. Direktivní dimenze je ta, která u tohoto manažera převažuje nad podporující. Podporující je zde naopak utlačována a nerozvíjena. Tvar křivky na obrázku 15 nám nápadně připomíná tvar křivky manažera A, blíže popsany v kapitole 5.1.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

**Obr. 17 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.1**

Z tabulky 8 vidíme vůbec nejhorší výsledek v sub-dimenzi „Podporuje“. Se svoji hodnotou (-2,375) poukazuje na to, že jeho hodnotitelé vůbec necítí, nebo jen minimálně, nějakou podporu od tohoto manažera.

**Tab. 8. Model leadershipu manažera C.1**

<b>DIREKTIVNÍ 1,333</b>		<b>PODPORUJÍCÍ -1,6</b>	
Ujímá se vedení	1,5	Zmocňuje	-1,25
Oznamuje	1,188	Naslouchá	-1,188
Vyvíjí tlak	1,313	Podporuje	-2,375
<b>STRATEGICKÝ -0,02</b>		<b>OPERATIVNÍ -0,15</b>	
Směr	-0,188	Aktuální výkon	-0,375
Růst	-0,25	Hospodárnost	0,5
Inovace	0,375	Řád	-0,563

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Strategický styl s hodnotou (-0,02) i operativní styl s hodnotou (-0,15) jsou velmi pěkně vyvážené.





Tab. 9. Model leadershipu manažera C.2

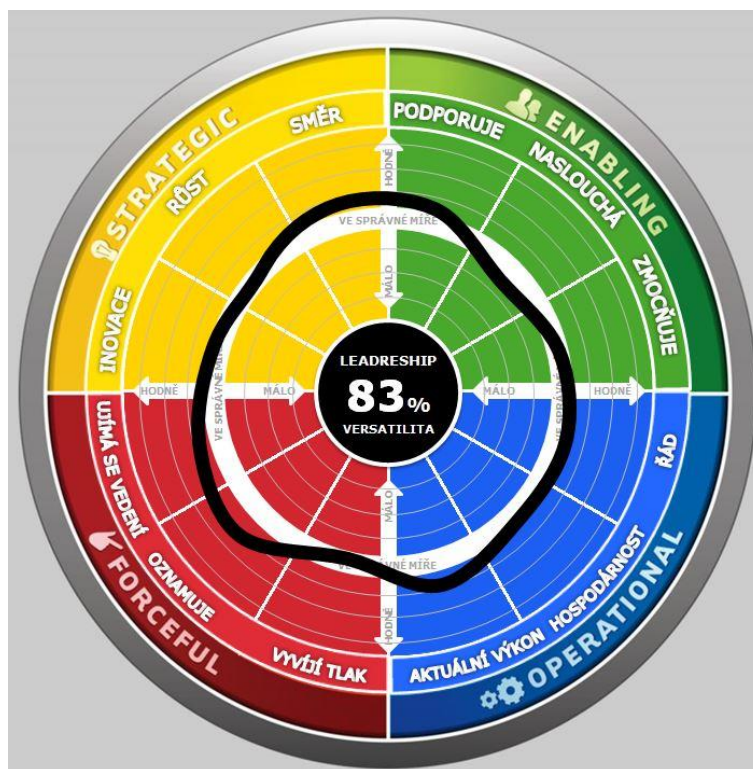
<b>DIREKTIVNÍ -0,6</b>		<b>PODPORUJÍCÍ 0,9</b>	
Ujímá se vedení	-1,1	Zmocňuje	0,7
Oznamuje	-0,05	Naslouchá	1,1
Vyvíjí tlak	-0,65	Podporuje	0,9
<b>STRATEGICKÝ 0,117</b>		<b>OPERATIVNÍ 0,167</b>	
Směr	0,25	Aktuální výkon	-0,3
Růst	0,45	Hospodárnost	0,4
Inovace	-0,35	Řád	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Strategické a operativní vedení je i u manažera C.2 v pořádku. Hodnoty oscilují kolem nuly, takže míra versatility je vysoká.

### 5.7 Versatilita manažera C.3

Třetí manažer úrovně C je zároveň čtvrtým nejlepším výsledkem versatilního vedení. S hodnotou 83 %. Graf není nikam vychýlen, je jen v některých oblastech více, či méně deformován.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Obr. 19 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.3

Dle tabulky 10 má manažer C.3 největší slabinu v síle jeho direktivního stylu vedení. U tohoto manažera pozorujeme jednu anomálii. Ačkoliv jsou sub-dimenze „Výkon a Směr“ protichůdné dosahuje v nich obou nadprůměrných hodnot. Přesto, že manažer řídí každodenní provádění úkolů a dohlíží na jejich průběh, dívá se zároveň dopředu, myslí strategicky a na problémy nahlíží ze široké perspektivy.

**Tab. 10. Model leadershipu manažera C.3**

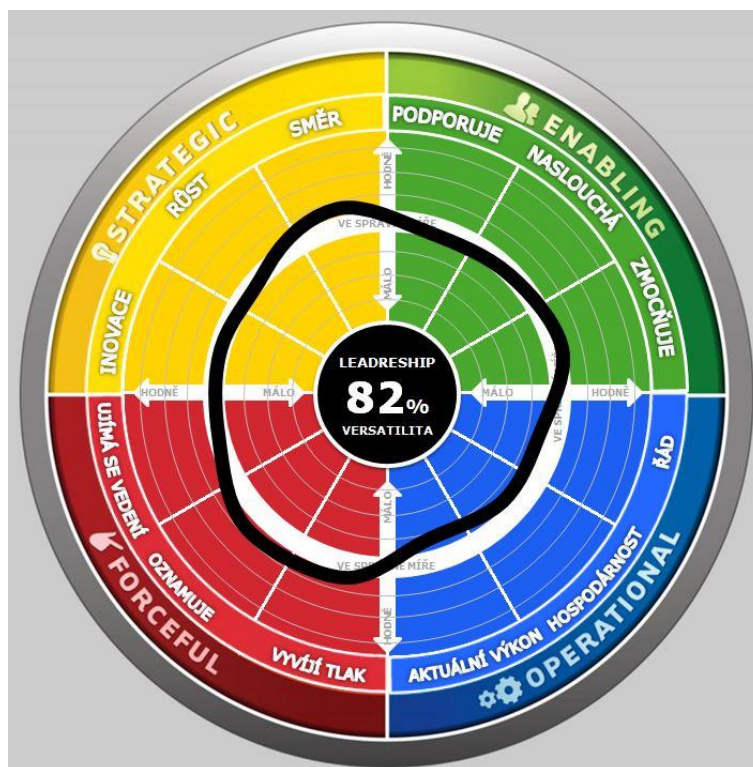
<b>DIREKTIVNÍ 0,646</b>		<b>PODPORUJÍCÍ 0</b>	
Ujímá se vedení	0,875	Zmocňuje	-0,094
Oznamuje	1,219	Naslouchá	-0,5
Vyvíjí tlak	-0,156	Podporuje	0,594
<b>STRATEGICKÝ 0,427</b>		<b>OPERATIVNÍ 0,51</b>	
Směr	0,844	Aktuální výkon	0,938
Růst	0,156	Hospodárnost	0,25
Inovace	0,281	Řád	0,344

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Také stojí za povšimnutí, že ačkoli dimenze podporující vychází celkově jakoverzatilní, jednotlivé sub-dimenze jsou v rozporu. Např. manažer C.3 spolupracovníky podporuje, ale málo jim naslouchá.

## 5.8 Versatilita manažera C.4

Manažer s označením C.4 je dalším do skupiny manažerů vychýlených jihozápadním směrem. Stejně jako u manažerů A, B.3, C.1, C.5, C.6, C.7 i u C.4 převládá a dominuje direktivní styl vedení. Vychýlení z ideálního kruhu 100% versatility je však u tohoto manažera relativně nízké. Uvážíme-li, že hodnota jeho indexu LVI je 82% a dělí se tedy s manažerem B.3 o 5-6 pozici. Dle tabulky 18 je jeho aktuálním největším nedostatkem řízení každodenního provádění úkolů a dohlížení na jejich průběh. Druhou největším nedostatkem je nadužívání jeho silné stránky a to té, že je rozhodný a dokáže hájit své stanovisko.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

**Obr. 20 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.4**

**Tab. 11. Model leadershipu manažera C.4**

<b>DIREKTIVNÍ</b>	<b>0,444</b>	<b>PODPORUJÍCÍ</b>	<b>0</b>
Ujímá se vedení	0,167	Zmocňuje	0,25
Oznamuje	0,75	Naslouchá	-0,083
Vyvíjí tlak	0,417	Podporuje	-0,167
<b>STRATEGICKÝ</b>	<b>0,278</b>	<b>OPERATIVNÍ</b>	<b>-0,67</b>
Směr	0,75	Aktuální výkon	-0,833
Růst	0,083	Hospodárnost	-0,5
Inovace	0	Řád	-0,667

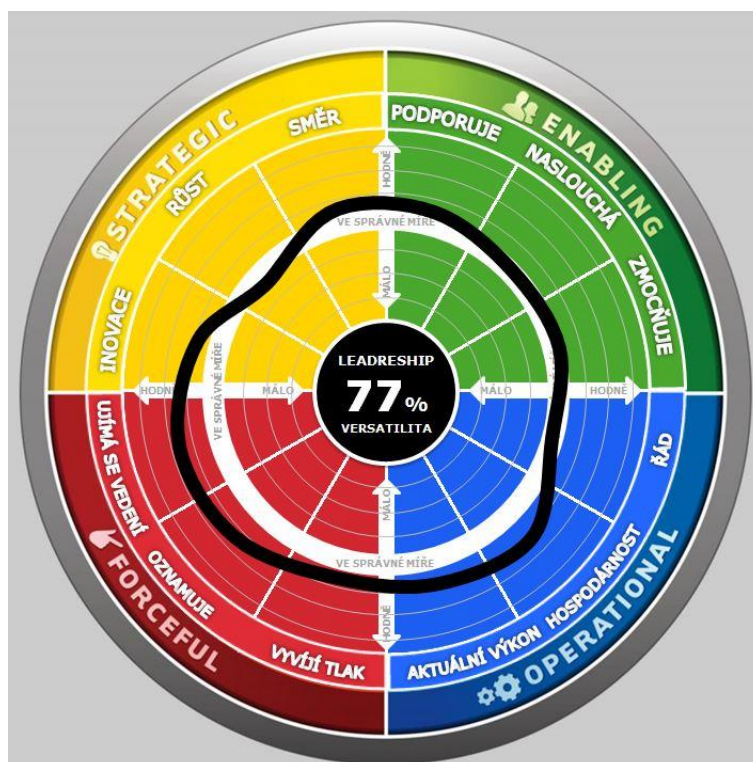
Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Kromě sub-dimenze „směr“, jsou ostatní hodnocené položky násobně nižší než tyto tři zmiňované. Velkým kladem tohoto manažera je vyvážený leadership v oblasti podporujícího stylu, kde vidíme nulovou hodnotu. Silnou stránku a to, že nahlíží na problémy z široké perspektivy, také nadužívá, což vede ke snížení versatility.



## 5.9 Versatilita manažera C.5

Versatility 77 % je průměrnou versatilitou celého hodnoceného vzorku manažerů. Můžeme tedy říci, že v manažerovi C.5 máme typického manažera oddělení Logistiky značky. Jeho graf na obrázku 21 je opět vychýlen jihozápadním směrem. Toto vychýlení můžeme pozorovat u 8 z 13 pozorovaných manažerů. Jedná se tedy o plných 62 % manažerů.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

**Obr. 21 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.5**

Zneužívanou silnou stránkou tohoto manažera je direktivní styl vedení, který dle tabulky 12 jasně dominuje s průměrnou hodnotou (1,25) od 5 hodnotitelů. Ze subdimenzí má tento manažer nejsilnější „Ujímá se vedení“ což znamená, že jedná autoritativně. Udává směr a velice často zasáhne, když se objeví problém. To má za následek, že takový manažer nedává velký prostor lidem k vyjádření. Málo také svému týmu důvěřuje, že jsou schopni samostatně řešit problémy.

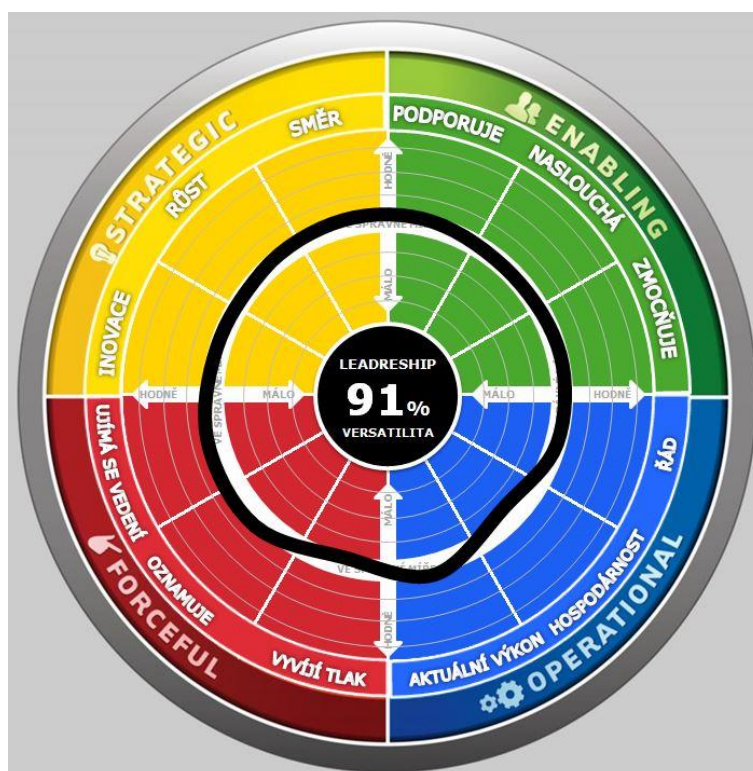
Tab. 12. Model leadershipu manažera C.5

<b>DIREKTIVNÍ 1,25</b>		<b>PODPORUJÍCÍ 0,283</b>	
Ujímá se vedení	1,65	Zmocňuje	0,25
Oznamuje	1,45	Naslouchá	0,15
Vyvíjí tlak	0,65	Podporuje	0,45
<b>STRATEGICKÝ 0,417</b>		<b>OPERATIVNÍ 0,617</b>	
Směr	0,65	Aktuální výkon	0,9
Růst	-0,3	Hospodárnost	1,1
Inovace	0,9	Řád	-0,15

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

### 5.10 Versatilita manažera C.6

Manažer C.6 dosáhl druhého nejlepšího výsledku versatility indexu s hodnotou 91 %. Tady z grafu na obrázku 22 opět vyčteme málo podrobností a budeme se pro interpretaci výsledků dotazníkového šetření podívat do tabulky 13.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Obr. 22 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.6

Všechny dimenze jsou v rozmezí (-0,1)–(0,2), ale sub-dimenze oscilují více. Nejvíce vzdálenou sub-dimenzí od ideální polohy je „Hospodárnost“ následována „Ujímá se vedení“ a „Oznamuje“. Což charakterizuje, že je manažer rozhodný a hájí své stanovisko. Udává směr pro ostatní a zasáhne, když vznikne problém.

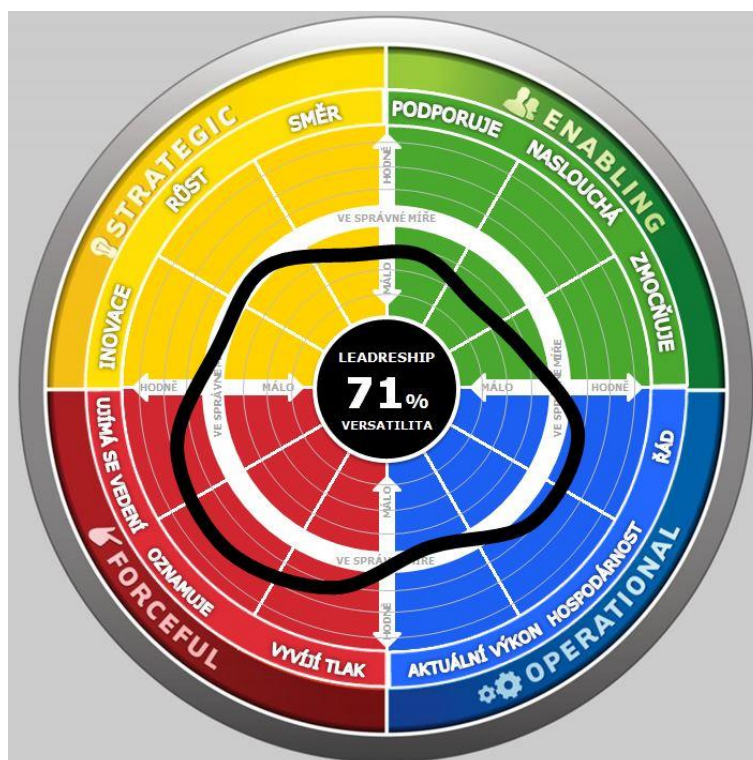
Tab. 13. Model leadershipu manažera C.6

DIREKTIVNÍ 0,15		PODPORUJÍCÍ 0,117	
Ujímá se vedení	0,35	Zmocňuje	0,15
Oznamuje	0,35	Naslouchá	-0,05
Vyvíjí tlak	-0,25	Podporuje	0,25
STRATEGICKÝ 0,2		OPERATIVNÍ -0,1	
Směr	0,25	Aktuální výkon	0,3
Růst	0,2	Hospodárnost	-0,45
Inovace	0,15	Řád	-0,15

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

### 5.11 Versatilita manažera C.7

Čtvrté nejnižší skóre versatility tohoto manažera je zapříčeno již dá se říci v odělení klasickým posunem jihozápadním směrem (viz obr. 23). Málo podporuje, či zapojuje ostatní do vedení a hodně prosazuje sebe sama na úkor týmu.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

**Obr. 23 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.7**

Tento manažer je rozhodný, je si jistý a hájí velice urputně své stanovisko. Tímto přístupem nevytváří pro druhé takové podmínky, aby se mohli ujmout vedení a přispívali tak tím k výsledkům.

**Tab. 14. Model leadershipu manažera C.7**

<b>DIREKTIVNÍ 1,683</b>		<b>PODPORUJÍCÍ -1,38</b>	
Ujímá se vedení	1,75	Zmocňuje	-1
Oznamuje	2,1	Naslouchá	-1,95
Vyvíjí tlak	1,2	Podporuje	-1,2
<b>STRATEGICKÝ -0,4</b>		<b>OPERATIVNÍ 0,367</b>	
Směr	-1,1	Aktuální výkon	-0,35
Růst	-0,15	Hospodárnost	0,7
Inovace	0,05	Řád	0,75

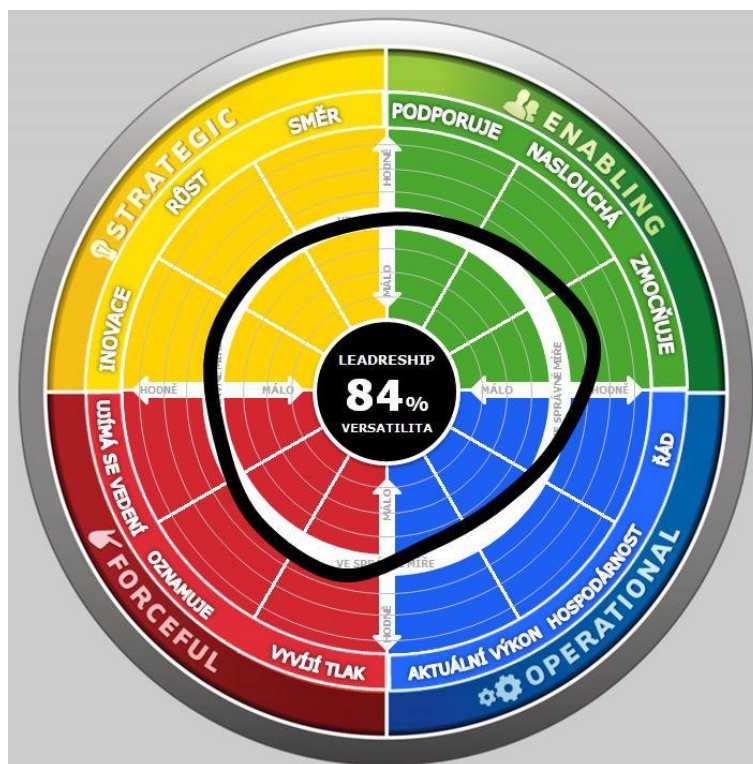
Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 14 ukazuje, že nejhůře tomuto manažerovi vychází přemíra subdimenze „Oznamuje“ s hodnotou přesahující (2,1) následující obrovským deficitem v subdimenzi „Naslouchá“. Znamená to tedy, že tento manažer málo začleňuje do svých rozhodnutí tým. Málo zvažuje podněty druhých lidí. Je rozhodný, ale až tak, že je to ke škodě věci. A v neposlední řadě hájí urputně svoje stanovisko.

**5.12 Versatilita manažera C.8**

Třetí nejlepší hodnotu versatilního vedení přináší manažer označený jako C.8. Hodnota 84 % (viz obrázek 24) není vyšší především díky nadužívání podporujícího stylu vedení pracovníků. U sub-dimenze „Zmocňuje“ je manažer C.8 hodnocen průměrným výsledkem (1,5). Znamená to, že dává lidem prostor pro vyjádření názoru, postupu, či seberealizaci. Důvěřuje lidem, že jsou schopni problémy řešit sami, bez jeho dohledu. Taková situace bývá často vnímaná členy týmu jako ztráta autority, někoho, kdo udává směr a kdo je schopen zasáhnout, když se objeví problém.





Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

**Obr. 24 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.8**

Z tabulky 15 lze interpretovat vysokou hodnotu u podporující dimenze a naopak relativně nízkou u operativní. Z Direktivní dimenze je nejvíce užívaná „Vyvíjí tlak“ s hodnotou (0,438).

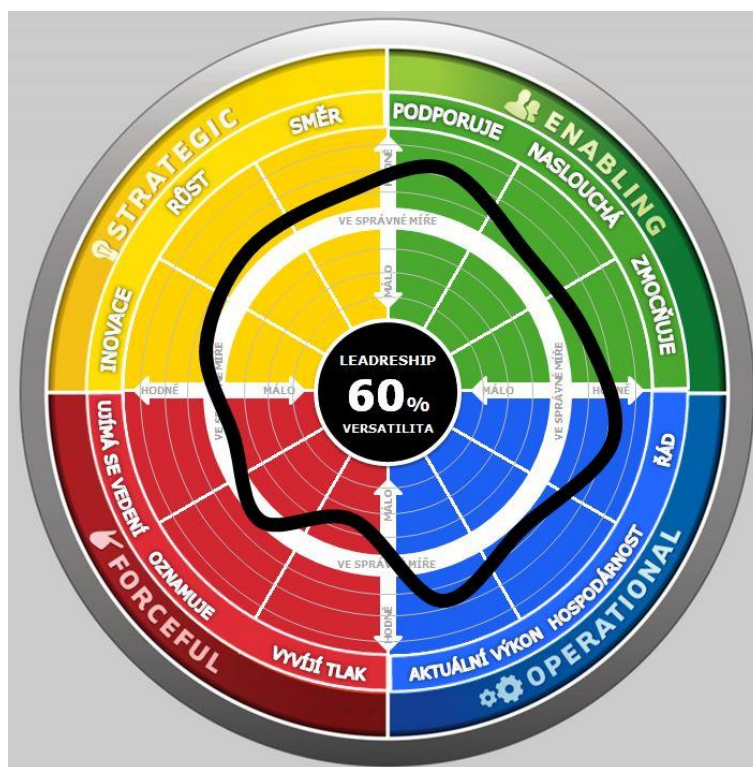
**Tab. 15. Model leadershipu manažera C.8**

<b>DIREKTIVNÍ 0,25</b>		<b>PODPORUJÍCÍ 0,729</b>	
Ujímá se vedení	0	Zmocňuje	1,5
Oznamuje	0,313	Naslouchá	0,563
Vyvíjí tlak	0,438	Podporuje	0,125
<b>STRATEGICKÝ 0,167</b>		<b>OPERATIVNÍ -0,17</b>	
Směr	0,063	Aktuální výkon	-0,375
Růst	0,188	Hospodárnost	-0,375
Inovace	0,25	Řád	0,25

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

### 5.13 Versatilita manažera C.9

Poslední hodnocený manažer je označen C.9 a už z grafu na obrázku číslo 25 můžeme rozpoznat ne úplně běžný tvar křivky versatility. Index LVI má hodnotu 60 % a je vůbec nejnižším ze všech 13 manažerů. Má nejvyšší hodnoty u stylu podporujícího.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

**Obr. 25 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.9**

Nízká hodnota versatility svědčí o neschopnosti, či nemožnosti daného manažera se vhodně přizpůsobit dané situaci a adekvátně na ní zareagovat. Z tabulky 16 vyčteme vysoké hodnoty u podporujícího stylu vedení, ale také nejvyšší hodnoty u stylu strategického a operativního. Tento manažer se tedy zaměřuje na budoucí příležitosti oddělení, či celé organizace, ale v tomtéž okamžiku dokáže zaměřit pozornost na krátkodobý horizont. Je velice ctizádostivý, co se týče růstu a zavádění změn. Je to člověk, který se chopí příležitosti. Zkouší věci nové a podporuje kreativitu ostatních.

Tab. 16. Model leadershipu manažera C.9

<b>DIREKTIVNÍ -0,53</b>		<b>PODPORUJÍCÍ 1,472</b>	
Ujímá se vedení	-0,333	Zmocňuje	1,167
Oznamuje	0,25	Naslouchá	0,917
Vyvíjí tlak	-1,5	Podporuje	2,333
<b>STRATEGICKÝ 0,833</b>		<b>OPERATIVNÍ 1,472</b>	
Směr	1,083	Aktuální výkon	1,667
Růst	0,917	Hospodárnost	0,583
Inovace	0,5	Řád	2,167

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného výpočtu dle výsledků dotazníkového šetření

Ke změnám přistupuje prakticky, umí hospodařit se zdroji.

### 5.14 Celkové hodnocení manažerů Logistiky značky ŠA

Dle výše uvedených výpočtů ŠKODA AUTO a.s. v oddělení Logistika značky zaměstnává management o průměrné versatilitě 77 %. Pavlica uvádí, že průměrné skóre v databázi prováděných výzkumů versatility činí 81 %. (Pavlica, Jarošová, 2015b)



Zdroj: <http://www.hart.ro/upload/reports/enFile35.pdf>

Obr. 26 Celková versatilita Pat Sample

Na obrázku 26 vidíme zpracovanou 77% versailitu u příkladu Pat Sample, který byl vytvořen Kaiser Leadership Solution. Průměrná versailita je zde označena šedivým trojúhelníkem a pohybuje se na hranici 86 %. Na obrázku 25 pak vidíme detailní informace o této referenční skupině. V referenční skupině bylo celkem 10.646 účastníků výzkumu LVI tedy manažerů, kteří byli hodnoceni celkem 164.236 pozorovateli. Podle tohoto zdroje jsou tedy manažeři Logistiky značky svoji dosaženou versailitou na hranici spodního kvartálu normové skupiny.

## NORMS

For the purpose of comparison, norms are presented from a sample with the following characteristics:

Norm Group: 10,646 participants

Rated by: 164,236 observers

Region	%	Level	%	
U.S./Canada	45%	CEO	6%	
Europe	28%	Other C-level	25%	
Asia/Pacific	13%	Executive	31%	
Latin America	8%	Director	24%	
Middle East/Africa	5%	Manager	8%	
Other	1%	Supervisor	6%	
		Individual contributor	0%	

Industry	%	Demographics	Avg	Range
Consumer Goods	14%	Age (years)	46.6	26 - 72
Energy	12%	Experience (years)	16.4	0.4 - 32
Financial Services	8%	Tenure (years)	3.4	0.2 - 18.5
Hospitality	7%			
Industrials	9%	Male   Female	63%   37%	
Information Technology	14%			
Manufacturing	11%			
Materials	8%			
Professional Services	4%			
Telecommunications	7%			
Utilities	6%			

Zdroj: <http://www.hart.ro/upload/reports/enFile35.pdf>

### **Obr. 27 Charakteristiky referenční skupiny manažerů**

Vzhledem k povaze pracovních úkolů se jedná o výborný výsledek. Logistika je z velké části o operativních úkolech, rychlém rozhodování a zadávání úkolů. Logistika je součástí výroby a má tudíž spíše tendenci být dobře řízena, než dobře vedena. Tedy obecně lze říci, že ve zkoumaném oddělení není potřeba Leadershipu tak vysoká jako potřeba managementu.

Ze srovnání průměrného věku manažerů, který v prováděném výzkumu dosáhl hodnoty 39,1 let s normou, kde průměrný věk dosahuje 46.6 let (viz obr. 27), plyne, že manažerský tým je o 7,5 let mladší, než referenční vzorek.

V celkovém hodnocení nesmíme zapomenout shrnout čtyři nejdůležitější závěry, které přinesl tento výzkum pomocí dotazníkového šetření:



- 1) U 62 % manažerů pozorujeme vychýlení jihozápadním směrem.
- 2) Dva nejvyšší manažeři (skupina A+B) mají průměrnou versatilitu nižší než zbytek hodnocených manažerů
- 3) Mezi posledními třemi manažery podle indexu versatility jsou dva nejvyšší manažeři.
- 4) Nejlepší hodnotu dosáhl manažer, který nyní absolvuje třetí dlouhodobou pracovní stáž mimo svoji rodnou zemi.

Jak bylo zmíněno na začátku práce v kapitole 1.1. - Řízení (management), spočívá v dělení správných věcí. Manažer působí jako člověk, který prostřednictvím vlastní aktivity a práce jiných lidí plní cíle definované a přijaté někým jiným. To je přesně případ oddělení Logistiky značky. Všichni manažeři jsou vybaveni rozhodovacími pravomocemi a formální mocí, nebo autoritou. Tato autorita vyplývá z jejich postavení v masivní organizační hierarchii. Na jeho podřízených je, aby aktivně plnili zadané úkoly. Tento způsob bude jistě velmi dlouho jedině efektivní pro takovéto velké oddělení, které je centrálně řízeno. Oddělení Logistika značky disponuje mnoha hierarchickými úrovněmi, ve kterých mají všichni přesně definované úkoly a provádějí specializované dílčí operace. Snad i proto můžeme u 62 % manažerů používání více direktivního stylu vedení, než zapojujícího.

Ke čtvrtému je dobré poznamenat jednu skutečnost vyplývající z dotazníkového šetření. Všichni manažeři, kteří mají zkušenost se zahraničním pracovním pobytem delším než 1 rok, dosahovali nadprůměrných hodnot versatility. Tento fakt je velice zajímavý, avšak rozsah diplomové práce nám neumožňuje jej dále zkoumat.

## Závěr

Tato diplomová práce se zabývá novými trendy v oblasti stylů vedení pracovníků v organizacích a podnicích. Dále pak analýzou možnosti využití těchto nových poznatků a přístupů ve vybraném oddělení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V prvních dvou kapitolách jsou v diplomové práci popsány a charakterizovány běžně používané a osvědčené přístupy k vedení lidí v podnicích. Mezi tyto přístupy patří teorie situačního vedení, manažerská mřížka Blakea a Moutona, teorie koučování a metoda 360° zpětné vazby.

Tyto osvědčené přístupy a metody mají však svá omezení, které se snaží překonávat koncept versatilního vedení lidí. Tento koncept nového a velice progresivního přístupu k vedení lidí jsem si vybral a zaměřil se na jeho fungování. Versatilita je funkcí všestrannosti a universálnosti projevující se schopností uplatňovat různé styly vedení lidí a manažerské dovednosti tak, jak si žádá konkrétní situace.

V teoretické části diplomové práce je nejdříve rozdělen a detailně popsán termín leadership a management, které s tématem práce velmi úzce souvisí, dále jsou popsány historické i současné styly vedení a řízení pracovníků. Ve třetí kapitole je představena koncepce versatilního vedení. Uvnitř této kapitoly najdeme charakteristiku indexu LVI (Leadership Versatility Index), metodiku používanou k měření versatility.

Poznatky získané v kapitole 3 byly využity pro výzkumnou část práce, která byla prováděna v oddělení Logistika značky ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat ty přístupy používané manažery ve vedení, které jsou používány jinak než v přiměřeném rozsahu. Tedy velmi málo, nebo ty, které jsou nadužívány. Dále bylo cílem dotazníkového šetření získat informace o metodách používaných k vedení lidí na daném oddělení. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní a zúčastnilo se ho třináct manažerů ze tří útvarů oddělení logistiky značky ŠKODA AUTO a.s.. Bylo rozesláno 103 respondentům, kteří měli hodnotit svého nadřízeného, kolegu, či podřízeného. Rozeslaný dotazník se skládal ze 48 otázek, které byly sdruženy do párů přesně dle charakteristiky metody leadershipu v kapitole č. 3.

Z obdržených dotazníků bylo vyhodnoceno a stanoveno, zda v oddělení Logistiky značky existuje u manažerů nějaký převládající styl vedení. Pro každého jednotlivého manažera společnosti byla pomocí tabulkového kalkulátoru MS Excel vypočítána průměrná versatilita. Na základě vypočítaných hodnot byl vytvořen graf LVI a pomocí něho predikce, jaké přístupy jsou manažery používány v přehnané míře (nadužívají) nebo příliš málo (nedostatečně využívají).

Z komentovaných výsledků v kapitole 5 je patrné, že většina manažerů má tendenci jihozápadním kvartálu – tedy být spíše direktivní na úkor podporujícího stylu vedení. Strategická a operativní rovina zůstává ve většině případu nedotčena a jedná se opravdu jen o výrazněji pozorovatelný posun jihozápadním směrem.

Dále byla spočítána celková versatilita vedení, která je 77 %. Nejnižší hodnota versatility u jednotlivce byla zjištěna 60 %, naopak nejvyšší hodnota činí 92 %.

Velice zajímavé je zjištění faktu, že mezi čtyřmi nejvýše postavenými manažery jsou dva manažeři, kteří se umístili v celkovém hodnocení na posledních třech příčkách s nejnižší mírou versatility. Vysvětlením může být, že práce v logistice je velice specifická s požadavky na operativu a direktivní vedení. Mohlo by se zdát, že versatilita postrádá v tomto odvětví smysl a není žádána.

Toto vysvětlení však vyvrací manažer z této hierarchicky nejvýše postavené čtveřice, který zároveň dosáhl nejlepšího výsledku versatility vůbec. Tedy 92 %.

Faktem ale zůstává, že průměrná hodnota Versatility manažerů úrovně A+B je 75,25 % a to je nižší versatilita než je celkový průměr (celkový průměr je 77 %).

Všem manažerům, kteří doposud projeví zájem, byl detailně vysvětlen teoretický princip versatility a jeho praktický dopad. Zároveň na příkladu Johari okénka byla prezentována a předána zpětná vazba. Všichni byli ujištěni, že tento, ani jiný dotazník neříká jaký manažer skutečně je, ale jak ho vidí ostatní na základě jeho „Arény – veřejné části osobnosti“ a teď je jen na jak s výsledky průzkumu naloží. Závěrem chci znovu doporučit, že manažeři, kteří chtějí jednat versatilně, by se měli především zaměřit na to, aby se vyvarovali dlouhodobému používání extrémů.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

ekonomika.idnes.cz: *Emisní skandál Volkswagen* [online]. 2015. [cit. 31. 11. 2015]. Dostupný z URL:< <http://ekonomika.idnes.cz/online.aspx?online=1005964>>

HART Consulting: *LVI Leadership Versatility Index – Pat Sample*. [online]. 2015 [cit. 28. 12. 2015]. *LVI Leadership Versatility Index – Pat Sample*. Dostupné z URL: <<http://www.hart.ro/upload/reports/enFile35.pdf>>

HOFSTEDE, G. *National cultural dimensions – Czech Republic*. [online]. [cit. 02. 03. 2015]. Dostupné z <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

*Interní materiály společnosti Škoda Auto, a. s. 2016*

JAROŠOVÁ, Eva. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-135-6.

kaiserleadership.com: *KLS Sample Reports* [online]. 2015 [cit. 02. 12. 2015]. *Leadership Versatility Index - Marie (příklad)*. Dostupné z URL: <<https://kaiserleadershipsolutions.app.box.com/s/a1xl5ukemfgl3atr2wzq/1/2406688871/20845094573/1>>.

KAPLAN, Robert E a Robert B KAISER. *The versatile leader: make the most of your strengths without overdoing it*. San Francisco: Pfeiffer, c2006, xxii, 272 p. ISBN 978-0-7879-7944-7.

KOTTER, John P. *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press, 1990, xi, 180 s. ISBN 0-02-918465-7.

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, SUMMER 2003: *Developing Versatile Leadership* [online]. 2003 [cit. 28. 12. 2015]. Developing Versatile Leadership. Dostupné z URL: <[https://www.researchgate.net/profile/Robert\\_Kaiser5/publication/40966368\\_Developing\\_versatile\\_leadership/links/54d8a13d0cf25013d03e7b63.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Robert_Kaiser5/publication/40966368_Developing_versatile_leadership/links/54d8a13d0cf25013d03e7b63.pdf)>.

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

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015a, 238 stran. ISBN 978-80-7261-289-5.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ. *Versatilní vedení a organizační kultura*. [online]. 2015b [cit. 28. 12. 2015]. *Versatilní vedení a organizační kultura*. Dostupné z URL: <[https://is.savs.cz/dok\\_server/slozka.pl?id=1678;download=19879;z=1](https://is.savs.cz/dok_server/slozka.pl?id=1678;download=19879;z=1)>

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

Škoda Auto Česká republika: *Výroční zprávy* [online]. 2013a [cit. 02. 11. 2013]. Škoda Auto Výroční zpráva 2011. Dostupné z URL: <<http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>>.

Škoda Auto Česká republika: *Výroční zprávy* [online]. 2013a [cit. 02. 11. 2013]. Škoda Auto Výroční zpráva 2011. Dostupné z URL: <<http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>>.

The Fruits of Professional Interdependence for Enriching a Career: *The Fruits of Professional Interdependence for Enriching a Career* [online]. 2015 [cit. 02. 01. 2016]. Dostupné z URL: <<http://www.gridgroup.sk/upload/soubor/original/The%20Fruits%20of%20Professional%20Interdependence%20for%20Enriching%20a%20Career.pdf>>.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Model situačního vedení.....	15
Obr. 2 Manažerská mřížka Blakea a Moutona .....	16
Obr. 3 Metoda 360° zpětné vazby .....	19
Obr. 4 Předdefinovaný model slabých a silných stránek manažera .....	21
Obr. 5 Nevyváženost.....	22
Obr. 6 Model stolu .....	23
Obr. 7 Model versatility.....	24
Obr. 8 Model situačního vedení.....	24
Obr. 9 Oblouková škála hodnocení LVI.....	30
Obr. 10 Organizační struktura oddělení Logistika značky ve ŠKODA AUTO a.s.	33
Obr. 11 Organizační struktura hodnocených manažerů útvaru PL ŠA.....	36
Obr. 12 Organizační struktura hodnocených manažerů útvaru PL ŠA.....	36
Obr. 13 LVI – Leadership Versatility Index manažera A.....	38
Obr. 14 LVI – Leadership Versatility Index manažera B.1 .....	39
Obr. 15 LVI – Leadership Versatility Index manažera B.2.....	41
Obr. 16 LVI – Leadership Versatility Index manažera B.3.....	42
Obr. 17 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.1.....	44
Obr. 18 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.2.....	45
Obr. 19 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.3.....	46
Obr. 20 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.4.....	48
Obr. 21 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.5.....	49
Obr. 22 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.6.....	50
Obr. 23 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.7.....	52
Obr. 24 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.8.....	53

Obr. 25 LVI – Leadership Versatility Index manažera C.9.....	54
Obr. 26 Celková versatilita Pat Sample.....	55
Obr. 27 Charakteristiky referenční skupiny manažerů.....	56

## **Seznam tabulek**

Tab. 1. Model protikladných přístupů .....	10
Tab. 2. Charakteristika manažerských stylů .....	17
Tab. 3. Model Leadershipu.....	29
Tab. 4. Model leadershipu manažera A.....	39
Tab. 5. Model leadershipu manažera B.1 .....	40
Tab. 6. Model leadershipu manažera B.2.....	41
Tab. 7. Model leadershipu manažera B.3.....	43
Tab. 8. Model leadershipu manažera C.1 .....	44
Tab. 9. Model leadershipu manažera C.2 .....	46
Tab. 10. Model leadershipu manažera C.3 .....	47
Tab. 11. Model leadershipu manažera C.4 .....	48
Tab. 12. Model leadershipu manažera C.5 .....	50
Tab. 13. Model leadershipu manažera C.6 .....	51
Tab. 14. Model leadershipu manažera C.7 .....	52
Tab. 15. Model leadershipu manažera C.8 .....	53
Tab. 16. Model leadershipu manažera C.9 .....	55

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník v MS Excel .....	65
Příloha č. 2 Ukázka výpočtu LVI pro Manažera C.3 v MS Excel .....	66
Příloha č. 3 LVI pro Manažera C.3 .....	67



## Příloha č. 1 Dotazník v MS Excel

č.	TVRZENÍ	PŘÍLIŠ								
		MÁLO								HODNĚ
		-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
1	Ujímá se vedení – oblast, která spadá do jeho/její působnosti, má pod kontrolou.									
2	Zmocňuje – dokáže přenechat kontrolu druhým.									
3	Projevuje autoritu – dá jasně najevo, že on/ona je vedoucí (lídr).									
4	Dává lidem prostor pro iniciativu.									
5	Udává směr – říká lidem, co mají dělat.									
6	Umožňuje svým lidem, aby sami rozhodovali o tom, jak budou dělat svou práci – dává volnost.									
7	Zasáhne, když vznikne nějaký problém - osobně se angažuje při jeho řešení.									
8	Důvěřuje lidem, že dokážou vyřešit problémy ve své sféře působnosti.									
9	Rozhodný/á – dokáže si rychle udělat názor.									
10	Je participativní – zapojuje lidi do rozhodování.									
11	Dá jasně najevo svůj postoj – lidé vědí, jaké má k věci stanovisko.									
12	Spoléhá na podněty od ostatních – je pro něj/ni důležité, co si myslí.									
13	Asertivně dokáže přednést svůj argument – vyjádří svůj názor.									
14	Otevřený/á argumentům – lze ho/ji přesvědčit, aby změnil/a názor.									
15	Hájí své stanovisko – neustoupí lehce.									
16	Akceptuje nesouhlas – je otevřený/á diskusi.									
17	Tvrdě na lidi tlačí.									
18	Projevuje uznání – snaží se, aby měli lidé ze sebe dobrý pocit.									
19	Má na lidi vysoké nároky.									
20	Je k lidem vstřícný/á, zachází s nimi dobře.									
21	Je přímočarý/á – dá najevo, když je nespokojený/á s prací ostatních.									
22	Je citlivý/á – snaží se nezraňovat pocity ostatních.									
23	Trvá na osobní odpovědnosti – je přísný/á, když lidé nedodají požadované výsledky.									
24	Dokáže dát lidem šanci – je trpělivý/á, když se lidem nedaří dělat svou práci dobře.									
25	Věnuje čas a energii dlouhodobému plánování – je orientovaný/á na budoucnost.									
26	Je zaměřený/á na plnění stávajících úkolů a dosahování krátkodobých cílů.									
27	Myslí strategicky.									
28	Je praktický/á – osobně se podílí na řešení každodenních problémů.									
29	Vidí věci v širokých souvislostech – přemýšlí koncepčně.									
30	Má přehled o detailech – ví přesně, co se právě děje.									
31	Předvídá potřebu změnit směr – dívá se dopředu.									
32	Sleduje, jak věci postupují – dohlíží na jejich průběh.									
33	Je expanzivní – jde tvrdě za růstem.									
34	Sází na jistotu – snaží se neriskovat.									
35	Chce zlepšit organizaci – zahajuje mnoho změn.									
36	Ke změnám přistupuje prakticky – nechce řešit příliš věcí najednou.									
37	Má odvalu k riskantním krokům.									
38	Změny zavádí postupnými krůčky.									
39	Chápe se nových příležitostí – je podnikavý/á.									
40	Hospodárný/á – snaží se spořit čas i zdroje.									
41	Zpochybňuje status quo – je skeptický/á vůči zasetým způsobům.									
42	Postupuje podle pravidel – očekává, že lidé budou zachovávat standardní postupy.									
43	Vítá změny – ochotný/á začít dělat věci nově.									
44	Používá ověřené postupy – nespravuje to, co není rozbité.									
45	Otevřený/á kreativním nápadům na nové produkty nebo služby.									
46	Organizovaný/á – při provádění úkolů postupuje metodicky.									
47	Podporuje inovace – vytváří bezpečné prostředí pro zkoušení nových věcí.									
48	Orientovaný/á na procesy – řídí svou oblast uspořádaně.									

## Příloha č. 2 Ukázka výpočtu LVI pro Manažera C.3 v MS Excel

**VÝLEDNÁ  
VERSATILITA**

**Počet  
respondentů**

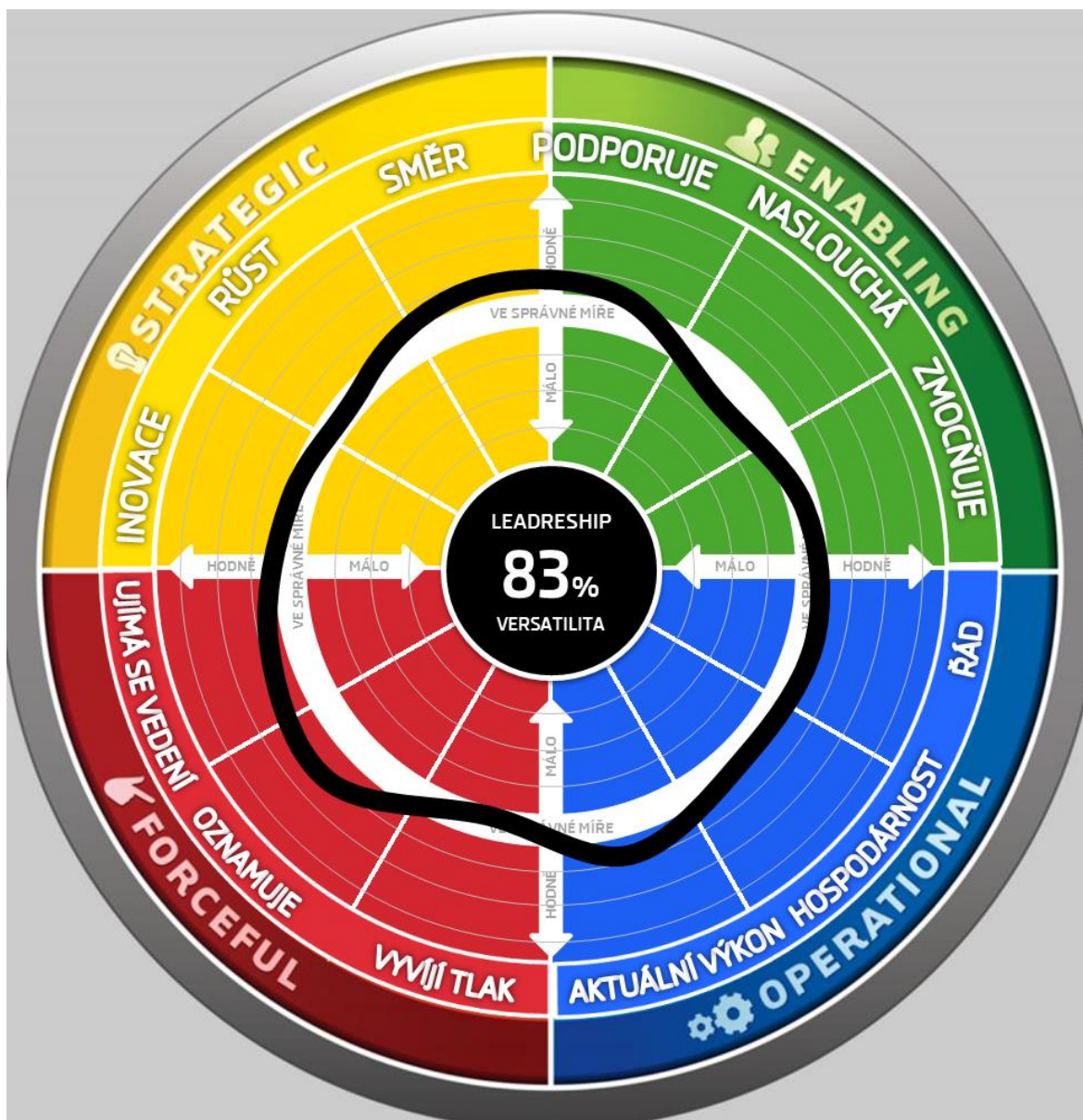
**8**

4 32 5,66

**83%**

1	1	D	Má kontrolu	Vede	7	0,88	0,77	0,95	83,17%	82,71%
2	1	P	Zmocňuje	Zmocňuje	-3	-0,38	0,14			
3	2	D	Projevuje autoritu	Vede	6	0,75	0,56	0,98	82,74%	
4	2	P	Dává lidem prostor	Zmocňuje	5	0,63	0,39			
5	3	D	Udává směr	Vede	5	0,63	0,39	0,64	88,73%	
6	3	P	Dává volnost	Zmocňuje	-1	-0,13	0,02			
7	4	D	Zasáhne při řešení problémů	Vede	10	1,25	1,56	1,35	76,20%	
8	4	P	Důvěřuje lidem	Zmocňuje	-4	-0,50	0,25			
9	5	D	Rozhodný/á	Má stanovisko	9	1,13	1,27	1,23	78,24%	76,68%
10	5	P	Participativní	Naslouchá	-4	-0,50	0,25			
11	6	D	Zaujímá jasné stanovisko	Má stanovisko	12	1,50	2,25	1,58	72,05%	
12	6	P	Spoléhá na podněty ostatních	Naslouchá	-4	-0,50	0,25			
13	7	D	Vyjádří svůj názor	Má stanovisko	8	1,00	1,00	1,12	80,24%	
14	7	P	Otevřený/á argumentům	Naslouchá	-4	-0,50	0,25			
15	8	D	Neustoupí lehce	Má stanovisko	10	1,25	1,56	1,35	76,20%	
16	8	P	Akceptuje nesouhlas	Naslouchá	-4	-0,50	0,25			
17	9	D	Tvrdě na lidi tlačí.	Vyvíjí tlak	-8	-1,00	1,00	1,18	79,15%	83,61%
18	9	P	Projevuje uznání	Podporuje	5	0,63	0,39			
19	10	D	Je náročný/á	Vyvíjí tlak	-5	-0,63	0,39	1,18	79,15%	
20	10	P	Dobře zachází s lidmi	Podporuje	8	1,00	1,00	0,79	86,02%	
21	11	D	Otevřeně vysloví nespokojenost	Vyvíjí tlak	6	0,75	0,56			
22	11	P	Citlivý/á k pocitům ostatních	Podporuje	2	0,25	0,06	0,56	90,12%	
23	12	D	Trvá na osobní odpovědnosti	Vyvíjí tlak	2	0,25	0,06			
24	12	P	Dává lidem šanci	Podporuje	4	0,50	0,25			
25	1	S	Orientovaný/á na budoucnost	Směr	8	1,00	1,00	1,41	75,00%	76,04%
26	1	O	Zaměřený/á na krátkodobé úkoly	Výkon	8	1,00	1,00			
27	2	S	Myslí strategicky.	Směr	7	0,88	0,77	1,08	80,99%	
28	2	O	Řeší každodenní problémy	Výkon	5	0,63	0,39			
29	3	S	Přemýšlí koncepčně	Směr	9	1,13	1,27	1,68	70,27%	
30	3	O	Věnuje pozornost detailům	Výkon	10	1,25	1,56			
31	4	S	Předvídá potřebu změny	Směr	6	0,75	0,56	1,25	77,90%	
32	4	O	Sleduje průběh plnění úkolů	Výkon	8	1,00	1,00			
33	5	S	Jde tvrdě za růstem	Růst	10	1,25	1,56	1,26	77,79%	88,68%
34	5	O	Přístupuje k rizikům obezřetně	Hospodárnost	-1	-0,13	0,02	0,79	86,02%	
35	6	S	Zahajuje mnoho změn	Růst	-6	-0,75	0,56			
36	6	O	Má praktický přístup ke změnám	Hospodárnost	-2	-0,25	0,06	0,00	100,00%	
37	7	S	Dělá odvážné kroky	Růst	0	0,00	0,00			
38	7	O	Zavádí změny postupně	Hospodárnost	0	0,00	0,00			
39	8	S	Podnikavý/á	Růst	4	0,50	0,25	0,52	90,89%	
40	8	O	Hospodárný/á	Hospodárnost	1	0,13	0,02			
41	9	S	Zpochybňuje zaseté způsoby	Inovace	-3	-0,38	0,14	0,63	88,95%	88,01%
42	9	O	Postupuje podle pravidel	Řád	4	0,50	0,25			
43	10	S	Vítá změny	Inovace	3	0,38	0,14	0,40	93,01%	
44	10	O	Používá ověřené postupy	Řád	1	0,13	0,02			
45	11	S	Otevřený/á novým nápadům	Inovace	8	1,00	1,00	1,07	81,12%	
46	11	O	Organizovaný/á	Řád	3	0,38	0,14			
47	12	S	Podporuje inovace	Inovace	3	0,38	0,14	0,63	88,95%	
48	12	O	Orientovaný/á na procesy	Řád	4	0,50	0,25			

## Příloha č. 3 LVI pro Manažera C.3



<b>DIREKTIVNÍ 0,646</b>		<b>PODPORUJÍCÍ 0</b>	
Ujímá se vedení	0,875	Zmocňuje	-0,094
Oznamuje	1,219	Naslouchá	-0,5
Vyvíjí tlak	-0,156	Podporuje	0,594
<b>STRATEGICKÝ 0,427</b>		<b>OPERATIVNÍ 0,51</b>	
Směr	0,844	Aktuální výkon	0,938
Růst	0,156	Hospodárnost	0,25
Inovace	0,281	Řád	0,344

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Jan HAVLIŠ		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	NOVÉ TRENDY V OBLASTI STYLŮ VEDENÍ PRACOVNÍKU		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	69		
POČET OBRÁZKŮ	27		
POČET TABULEK	16		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce se zabývá analýzou současných trendů v oblasti stylů vedení pracovníků a jejich využití ve vybraném oddělení společnosti ŠKODA AUTO a.s..</p> <p>V teoretické části práce je kromě tradičních a dnes hojně používaných stylů vedení představen koncept versatilního vedení pracovníků. Tento nový a progresivní přístup k vedení je detailně vysvětlen v teoretické části práce a tvoří pevný základ pro praktickou část.</p> <p>V této praktické části práce je zkoumána míra versatility u 13 manažerů ve vybraném oddělení – Logistika značky ŠKODA AUTO a.s.. Toto zkoumání má základ v použití LVI dotazníku na testování Leadership Versatility Index.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	LVI, versatilita, Management, Leadership, Versatilní vedení, Leadership Versatility Index, vedení pracovníků, ŠKODA AUTO a.s., Logistika, Logistika značky		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Jan HAVLIŠ		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	THE NEW TRENDS IN STYLES OF THE LEADERSHIP SKILLS		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	<b>YEAR</b>	2016
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	69		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	27		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	16		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of the thesis is to analyze the current trends in styles of the leadership skills and their application in selected departments in ŠKODA AUTO.</p> <p>Apart from the current traditional and frequently used concepts, the theoretical part of the thesis deals with a concept of versatile leadership skills. This new and progressive approach to leadership is explained in the detail in the theoretical part and it is used as a solid foundation for the practical part.</p> <p>In the practical part is examining the rate of versatility with 13 managers in selected department - Logistics ŠKODA AUTO.</p> <p>This examination is based on the use of LVI questionnaire to find the Leadership Versatility Index out.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	LVI, versatility, Management, Leadership, Versatile leadership skills, Leadership Versatility Index, Leadership skills, ŠKODA AUTO a.s., Logistic, Brand Logistic		
<b>THIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			