

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Řízení a ekonomika podniku

Diplomová práce

Manažerské styly v praxi

Vypracovala: Bc. Jaroslava Ferdová
Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jaroslava FERDOVÁ
Osobní číslo: E18388
Studijní program: NG208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Manažerské styly v praxi
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit využití manažerských stylů vedoucích pracovníků ve vybraných organizacích. Dílčím cílem je základě provedené analýzy navrhnout doporučení pro vedoucí pracovníky vedoucí ke zlepšení jejich manažerských stylů.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Zpracování analýzy manažerských stylů.
4. Syntéza výsledků a celkové zhodnocení.
5. Doporučení pro vedoucí pracovníky.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Výsledky.
5. Diskuse.
6. Návrhy zlepšení a doporučení.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2008). Management a leadership. Praha: Grada.
Bedrnová, E., & Nový, I. (2009). Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum.
Covey, R. S. (2009). Vedení založené na principech. Praha: Management Press.
Čákr, M. (2002). Typologie osobnosti pro manažery. Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management. Praha: Management Press.
Donelly H. J., Gibson, L. J., & Ivancevich, M. J. (2004). Management. Praha: Grada.
Newton, P. (2016). Leadership Theories. London: Bookboon.
Northouse, G. P. (2016). Leadership: Theory and Practice. New York: Sage.
Veber, J. (2014). Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **11. září 2020**

v2 *dkp*

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 03 České Budějovice

peho

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. září 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Jaroslava Ferdová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martinovi Pechovi, Ph.D., za ochotu, trpělivost, cenné rady a za jeho odborné vedení. Mé díky také patří všem manažerům za jejich ochotu a čas. Dále bych chtěla poděkovat také své rodině a přátelům, kteří mi byli oporou při zpracování této práce i během celého studia.

Obsah

1.	Úvod.....	4
2.	Literární rešerše	6
2.1	Osobnost manažera	6
2.1.1	Manažer vs leader	8
2.1.2	Manažerské funkce	9
2.1.3	Manažerské role.....	10
2.1.4	Manažerské dovednosti.....	12
2.2	Situační způsob vedení.....	12
2.2.1	Rozvoj pracovníků a situační vedení	14
2.2.2	Rozdělení podle Vrooma a Yettona.....	16
2.2.3	Teorie cesta – cíl	17
2.2.4	Adairův model	18
2.3	Kontingenční teorie vedení	19
2.4	Transakční teorie vedení	20
2.5	Transformační teorie vedení	22
2.6	Teorie LMX	23
2.7	Behaviorální teorie	23
2.7.1	Teorie manažerské mřížky.....	24
2.7.2	Teorie X Y	27
3	Cíl práce a metodika	28
3.1	Cíl práce	28
3.2	Metodický postup.....	28
3.2.1	Zkoumaný vzorek	29
3.2.2	Výzkumné metody	30
3.2.3	Zpracování dat	34
4.	Výsledky práce	35

4.1	Podnik A.....	35
4.1.1	Základní demografické rozložení.....	35
4.1.2	Spokojenost s nadřízeným.....	36
4.1.3	Transakční vs. transformační vedení.....	37
4.1.4	Manažerská mřížka	40
4.1.5	Fixní vs. růstové myšlení	43
4.2	Analýza podniku B	46
4.2.1	Základní demografické rozložení.....	46
4.2.2	Spokojenost s nadřízeným.....	47
4.2.3	Transakční vs. transformační vedení.....	49
4.2.4	Manažerská mřížka	51
4.2.5	Fixní vs. růstové myšlení	54
4.3	Analýza podniku C	56
4.3.1	Základní demografické rozložení.....	57
4.3.2	Spokojenost s nadřízeným.....	57
4.3.3	Transakční vs. transformační vedení.....	59
4.3.4	Manažerská mřížka	61
4.3.5	Fixní vs. růstové myšlení	65
4.4	Analýza podniku D	68
4.4.1	Základní demografické rozložení.....	68
4.4.2	Spokojenost s nadřízeným.....	69
4.4.3	Transformační vs. transakční vedení.....	70
4.4.4	Manažerská mřížka	72
4.4.5	Fixní vs. růstové myšlení	76
5.	Diskuse a návrhy na zlepšení situace	79
5.1	Omezení výzkumu	84
6.	Závěr.....	86

7.	Summary and keywords.....	88
8.	Seznam použitých zdrojů.....	89
9.	Seznam obrázků a tabulek	
10.	Seznam příloh	
11.	Přílohy	

1. Úvod

Efektivní vedení se v dnešní dynamické době stává součástí konkurenceschopných prostředků, které napomáhají obstát v tržním prostředí. Pružnost a schopnost přizpůsobovat se hrají klíčovou roli, která je nezbytná pro každého manažera ve vedoucí pozici. Dynamické a neustále se měnící prostředí zvyšuje pomyslná měřítko žádoucího vedení. Od manažerů se již neočekává využívání pravomocí pouze za pomoci cukru a biče, ale vedení představuje daleko komplexnější systém, při kterém manažer uplatňuje veškeré své vůdcovské dovednosti a schopnosti ať už získané či vrozené. Každý pracovník představuje samostatnou entitu, s níž musí být zacházeno podle náležitých potřeb. Manažer se tak dostává do situace, kdy je zapotřebí jednat s podřízenými individuálně, ale také musí vést své pracovníky jako tým, a proto použití adekvátní komunikace je v tomto případě nezbytné.

Od manažera se očekává, že bude zastávat hned několik pozic, ať už se jedná o leadera disponujícího schopností vést efektivně pracovníky, vůdce, mentora či kouče, iniciátora, zprostředkovatele nebo organizátora. Manažer by měl disponovat také specifickými vlastnostmi, které utváří jeho osobnost. Dříve byl často zastáván názor, že vlastnosti schopného leadera jsou vrozené a člověk pro ně musí mít dispozice. Nyní je však toto tvrzení překonáno a je zřejmé, že těmto schopnostem se lze naučit. Jedno je ale jasné, nároky na každého vedoucího pracovníka se neustále zvyšují a zastávat roli schopného vůdce může být mnohdy obtížné. Čím vyšší bude pozice manažera, tím vyšší budou i nároky na jeho dovednosti. Do jaké míry pak bude manažer schopen dostat těmto kvalitám poté předurčuje jeho nepostradatelnost a výkonnost v podniku.

Na základě mnoha publikovaných teorií jsou definovány různé styly vedení, které může manažer ve své funkci uplatňovat. Vedoucí zpravidla nedisponuje jedním stylem vedení, tyto způsoby vedení se navzájem prolínají a některé z nich představují dominantnější a aktivnější část, jiná část může být naopak pasivní. Stejně tak není možné obecně tvrdit, že daný styl vedení je dobrý nebo špatný, lze spíše říci, který je méně vhodný, a který více či jaký styl je žádoucí v krátkodobém hledisku a jaký v dlouhodobém v závislosti na dané situaci. Každý způsob vedení představuje žádoucí schopnost, jestliže je správně použita. Tuto problematiku výstižně popisuje teorie situačního vedení, která se, jak už název napovídá, odvíjí od rozhodování manažera

na základě dané situace. Předpokládá také, že všichni pracovníci nepředstavují skupinu s homogenními potřebami a ke každému jednotlivci je zapotřebí přistupovat individuálně a přizpůsobit tomu také styl vedení.

Hlavním záměrem této kvalifikační práce je zhodnotit využití manažerských stylů vedoucích pracovníků ve vybraných organizacích. Na základě vyhodnocení situace ve vybraných podnicích poté navrhnout případná doporučení, která by mohla být užitečná pro vedoucí pracovníky, jakožto záměr na zlepšení a podpoření žádoucího stavu.

Na začátku této práce bude vymezena problematika vedení, kde budou nastíněna jednotlivá východiska pro obeznámení se s tímto tématem. Literární rešerše se zaměřuje na definování osobnosti manažera a následně na teorie jednotlivých stylů vedení. Poté následuje specifikace cíle této práce a popis metodiky. Následně budou demonstrovány výsledky výzkumu dotazníkového šetření, a poté budou vyvozeny závěry a konečná stanoviska s možnými návrhy na podporu žádoucího stavu.

2. Literární rešerše

Literární přehled obsahuje seznámení s osobností manažera a jeho kvalitami potřebnými pro efektivní výkon práce, následně dojde k vymezení vztahu manažera a leadera, manažerských funkcí, které by měl manažer zastávat, jeho rolí a potřebných dovedností. Každý nadřízený pracovník ať už uvědoměle či nevědomky užívá různé teorie vedení. Do situačního způsobu vedení, od kterého se dále odvíjí rozvoj pracovníků v závislosti na situačním vedení, dále spadá klasické rozdělení podle Vrooma a Yettona, teorie cesta-cíl a Adairův model. Dalším příkladem teorií může být kontingenční teorie, transakční a transformační teorie vedení, teorie LMX a behaviorální teorie do kterých se řadí teorie manažerské mřížky a teorie X a Y.

2.1 Osobnost manažera

Manažer představuje takového pracovníka, který na základě jmenování, pověření či zmocnění provádí řídicí činnosti, vůči kterým disponuje odpovídajícími kompetencemi. V soudobém managementu jsou považováni manažeři za klíčové činitele na cestě k úspěchu a od jejich kvality se dále odvíjí prosperita daného podniku (Novák & Prukner, 2014).

Northouse vymezil pět žádoucích osobnostních charakteristik, které poukazují na kvalitu schopného manažera. Řadí mezi ně *inteligenci*, respektive obecnou rozumovou schopnost, přičemž inteligence manažera oproti podřízeným by neměla být diametrálně odlišná, jelikož může zkomplikovat vzájemné porozumění. Další žádoucí vlastnost představuje *sebedůvěra*, tedy přesvědčení manažera o jeho kompetencích a sebejistotu při ovlivňování pracovníků. Nezbytná je také *odhodlanost* a iniciativa dotahovat věci do konce. Manažer by měl disponovat *integritou*, která představuje soulad mezi jeho sliby a činy. Podřízení takovému nadřízenému přirozeně důvěřují, jeho kvality jsou spojeny s čestností a věrohodností. Posledním důležitým rysem je *sociabilita*, která se projevuje jako citlivost k potřebám druhých. Tito leadeři se vyznačují přátelstvem, taktností a oplývají sociálními dovednostmi, které vedou ke kooperativním vztahům vůči okolí (Jarošová et al., 2016).

Samozřejmě požadavky na výkon práce v závislosti na osobních kvalitách se odvíjejí také podle úrovně řízení manažera. Čím vyšší je manažerova úroveň řízení,

tím vyšší je požadovaná kvalita na jeho způsob a přístup k řízení. Vyšší jsou i jeho kompetence a odpovědnost.

Manažeři v nejvyšší úrovni top managementu nesou velkou odpovědnost za své činy, ovlivňují, ale také koordinují veškeré činnosti v podniku a přebírají odpovědnost za majitele. Do středního managementu spadají řídicí pracovníci různých útvarů, jsou na ně kladeny o něco nižší nároky. Linioví manažeři přicházejí do kontaktu s pracovníky, prostřednictvím kterých dosahují stanovených cílů (Armstrong, 2011; Novák & Prukner, 2014).

Čopíková et al. (2015) poukazuje na průzkum, jehož cílem byla identifikace šesti klíčových (kritických) oblastí, které jsou nezbytné pro úspěšnost manažera (leadera) 21. století. Průzkum zahrnoval následující kognitivní a behaviorální činnosti zobrazované na obrázku 1:

Obrázek 1: Klíčové oblasti úspěšnosti manažera 21. století



Zdroj: (Vlastní zpracování podle The Six Key Leadership Zones, ©2020)

- a) **Reflexe** – představuje dovednost posoudit vlastní názory a postoje. Umožňuje vyhýbat se skrytým nástrahám a opakovaným omylům nebo se učit ze zpětné vazby.
- b) **Společenství** – manažer by se měl chovat čestně, spravedlivě, poctivě a s respektem vůči druhým, aby byl schopen nalézt rovnováhu mezi ním samotným a skupinou jeho podřízených.
- c) **Rozmanitost** – znázorňuje toleranci vzhledem k pohlaví, národnosti, kultuře, věku nebo vyznání.

- d) **Vynalézavost** – v této oblasti dochází k praktické aplikaci různých nápadů, přičemž manažer napomáhá ostatním, aby dělaly to samé za pomoci vytvoření správného klima. Inovativní myšlení hraje klíčovou roli v dynamickém prostředí změn, pomáhá rozvíjet a utvářet motivační vizi, jež vede k úspěchu.
- e) **Lidé** – schopnost spojit se s ostatními je nezbytná při zlepšování komunikace. Jestliže manažer přistupuje k ostatním pozitivně, povzbuzuje důvěru a loajalitu.
- f) **Řízení** – představuje tvorbu strategií, plánů a rozhodnutí, organizaci práce podřízených, manažer musí také pružně reagovat na příležitosti a ohrožení, ale i na požadavky zákazníka (The Six Key Leadership Zones, ©2020).

2.1.1 Manažer vs leader

Nelze se nezmínit o často uváděném rozdílu mezi leaderem a manažerem. Armstrong & Stephens (2008) uvádí:

„Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery.“

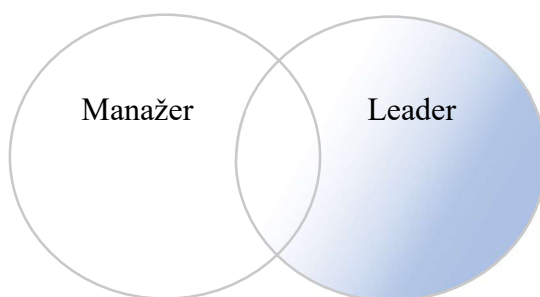
Řízení, které je spojováno s manažerem definuje Kotter (2015) jako soubor procesů, jež slouží k zajištění chodu složitého systému tvořeného lidmi a technologiemi.

Manažer tedy rozhoduje o tom, co se bude dělat a zabezpečuje, aby došlo ke splnění požadavků, nicméně za pomoci efektivního využití veškerých zdrojů podniku (Armstrong & Stephens, 2008). Oproti tomu vedení pojící se s leaderem, představuje proces vytváření a sdělování vize. Leader je silně orientován na lidi, na jejich motivaci, angažovanost a oddanost (Armstrong & Stephens, 2008).

Drucker (2006) vnesl do povědomí proslulou větu, která vymezuje rozdíl mezi řízením a vedením:

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci.“

Obrázek 2: Vyjádření vztahu manažera a leadera



Zdroj: (Čopíková et al., 2015)

V praxi často dochází k prolnutí funkce manažera a leadera. Úkolem manažera je dosáhnout určité rovnováhy mezi řízením a vedením, což představuje vcelku obtížný a náročný úkol. Řízení a vedení představuje dva odlišné koncepty, které se ale vzájemně překrývají, jak znázorňuje obrázek 2 a zejména v posledních dvaceti letech k sobě mají stále blíže (Čopíková et al., 2015).

2.1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce již byly několikrát napříč historií obdobně definovány. Cejthamr & Dědina (c2010) shrnují jednotlivé manažerské funkce, zobrazeny na obrázku 3, od šesti významných autorů, kteří se podíleli na utváření těchto koncepcí.

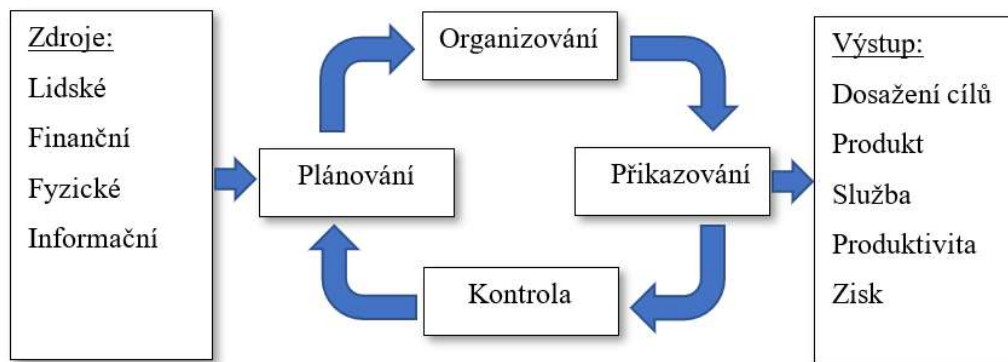
Obrázek 3: Souhrn manažerských funkcí

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Weihricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ kontrola ■ motivace a komunikace ■ rozvoj svůj i ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ vedení lidí ■ kontrola ■ výběr a rozmístění pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola ■ koordinace 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ výběr a umístění lidí ■ příkazování ■ koordinace ■ rozpočtování ■ podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: (Cejthamr & Dědina, c2010)

Ve své podstatě se všichni autoři shodují na několika základních funkcích, kterými jsou plánování, organizování, příkazování či vedení lidí, a kontrola. Základní manažerské funkce na sebe navazují v logické posloupnosti jakožto sekvence aktivit, které zobrazuje obrázek 4 (Smit, 2007).

Obrázek 4: Proces průběhu manažerských funkcí



Zdroj: (Vlastní zpracování podle Smita, 2007)

Manažeři potřebují mít k dispozici zdroje, které naplánují, zorganizují a povedou, což ve výsledku vede k uskutečnění výstupů a dosažení cílů. Je ale důležité si uvědomit, že manažer dané funkce nemusí striktně dodržovat v tomto sousledu událostí (Smit, 2007).

2.1.3 Manažerské role

Jako první specifikoval a charakterizoval manažerské role známý odborník na management Henry Mintzberg. Původní studie zahrnovala pozorování pěti vedoucích manažerů a na základě této studie stanovil Mintzberg tři skupiny rolí, o které se opírá pracovní náplň manažera. Jedná se o roli interpersonální, respektive roli mezilidských vztahů, roli informační a rozhodovací, přičemž tyto role byly následně členěny a vzniklo celkem 10 manažerských rolí (Koontz & Weihrich, 2007). Mintzbergovu práci pak dále navázal K. H. Chung, který ji rozšířil o administrativní část (Váchal & Vochozka, 2013).

- a) Interpersonální role (role mezilidských vztahů) – jedná se o vztahy, které vznikají na základě postavení a autority manažera.
- *Role vůdčí osobnosti* – tuto roli lze považovat jako nejzákladnější či nejpřirozenější. Manažer svůj podnik navenek reprezentuje a je součástí různých společenských akcí a ceremoniálů (Cejthamr & Dědina, c2010).
- *Role leadera* – zahrnuje vedení a koordinaci aktivit podřízených, což lze vyjádřit jako nábor pracovníků, povyšování, propouštění, trénink či motivace podřízených. Tato role manažera zahrnuje také kontrolu, přičemž se vedoucí ujistí, že jde všechno podle plánu.

- *Role prostředníka* – představuje kontakt jak s vnějším, tak vnitřním prostředím organizace. Při svém výkonu práce musí manažeři vzájemně spolupracovat s jinými manažery a dalšími jednotlivci a zachovávat si tak dobré vztahy s ostatními (Kumar & Sharma, 2000).
- b) Informační role – ukládá manažerovi shromažďovat, filtrovat, vyhodnocovat a odesílat informace.
 - *Role sledovatele* – spočívá ve vyhledávání a přijímání různých informací, které jsou nezbytné pro chod organizace či úseku. Vyhledává a identifikuje hrozby, rizika a příležitosti.
 - *Role šířitele* – vyhodnocuje získané informace a na základě jejich povahy je předává svým podřízeným.
 - *Role mluvčího* – vedoucí pracovník má odpovědnost za interpretaci informací a výsledků svého úseku v rámci firmy, ale také mimo ni (Vochozka & Mulač, 2012).
- c) Rozhodovací role – definuje účelový výběr jednoho nebo několika možných řešení, jež vznikly na základě rozhodování manažera a následném sdělení řešení, prosazování a kontrole plnění daného řešení (Dostál et al., 2005).
 - *Role podnikatele* – manažer musí pečlivě sledovat a využívat změny v okolí, aby efektivně rozvíjel svůj úsek nebo firmu. Pro zvýšení výkonnosti by se měl zaměřit na nové metody, postupy a technologie, a také na odhadování potřeb zákazníků.
 - *Role eliminátora poruch* – tato role představuje prioritu nad všemi ostatními, jelikož náprava poruch vyžaduje rychlou odezvu a působení různých neočekávaných vlivů se může vymknout kontrole. Posláním této role je udržení dlouhodobé stability.
 - *Role alokátora zdrojů* – jak název napovídá, manažer v této roli alokuje omezené disponibilní zdroje a přerozděluje je tak, aby přinášely co nejvyšší užitek.
 - *Role vyjednaváče* – předurčuje k vyjednávání s ostatními organizacemi takovým způsobem, aby pro ni byly získány určité výhody. Vyjednávání se může týkat výkonnosti, cílů, či zdrojů apod. (Srpková & Řehoř, 2010).
- d) Administrativní role – v rámci této role má na starosti manažer obvyklou administrativní činnost, která se týká klíčových činností. Částečně může být delegována na podřízené.

- *Role administrátora* – v této roli manažer zabezpečuje všechny administrativní činnosti.
- *Role pozorovatele a kontrolora úkolů* – jako pozorovatel manažer dohlíží na chod organizace a kontroluje veškeré přidělené úkoly zaměstnancům.
- *Role správce rozpočtů* – role, jež manažer zastává jako správce rozpočtů, spočívá ve správném počínání s finančními prostředky a snaží se je efektivně alokovat. Částečně se však překrývá s rolí alokátora zdrojů (Váchal & Vochozka, 2013).

2.1.4 Manažerské dovednosti

Dovednosti lze vnímat jako praktické návyky, které je možné získat buďto výcvikem nebo praxí. Vznik dovedností tedy znamená individuální proces, který se odvíjí od schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Lojda (2011) definuje čtyři typy dovedností:

1. **Dovednosti osobního charakteru** – představují poznání sebe sama, schopnost manažera reflexe a sebereflexe nebo také schopnost sebeřízení.
2. **Dovednosti koncepčního charakteru** – umožňují správně využívat příležitosti, plánovat cíle a sestavovat vize organizace.
3. **Dovednosti v řízení lidských zdrojů** – klíčovou roli hraje bezpochyby schopnost vést a motivovat pracovníky, ale také ovládat techniky vyjednávání a delegování.
4. **Dovednosti technického rázu** – do této kategorie spadá schopnost uplatnění manažerských technik, odbornost, určité kompetence atd. (Lojda, 2011).

2.2 Situační způsob vedení

V 70. a 80. letech minulého století vypracovali Paul Hersey a Ken Blanchard kategorizaci stylů vedení pod označením teorie situačního vedení. Pokud manažer odvíjí své rozhodování podle situačního způsobu vedení, rozhoduje se především podle dané situace. Podstata tohoto vedení spočívá také v tom, že je zapotřebí přistupovat odlišným způsobem vedení k různým lidem, tudíž nelze označit jeden výchozí styl vedení za ideální. U nezkušených pracovníků je zapotřebí využít spíše direktivnější styl, naopak u pracovníků s bohatými zkušenostmi manažer musí brát v potaz samostatnost a svěřovat odpovědnost (Doležal, 2016).

Způsob vedení na základě situačního rozhodování je možné členit do čtyř skupin, které popisuje obrázek 5, na základě uplatňování direktivního a podporujícího chování.

Obrázek 5: Situační styl vedení



Zdroj: (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015)

Direktivní styl vedení – jak už název napovídá, tento styl vedení je veden příkazy, a očekává jejich splnění. Vyznačuje se dominantním a rozhodným způsobem, nicméně v něm zcela nebo ve větší míře chybí podporující složka. Komunikace probíhá jednosměrně a důraz je kladen především na zadávání a určování úkolů pro podřízené. V tomto případě se podřízení nijak neangažují v rozhodnutích manažera, ani jej jiným způsobem neovlivňují. Manažer uskutečňuje samostatná rozhodnutí, své podřízené vede nejčastěji na základě udělení postihu, případně udělení odměn. Direktivní styl vede k častému a důkladnému monitoringu a vyhodnocování výkonnosti podřízených, jelikož manažer zpravidla nedůvěřuje svým podřízeným. Tento styl je nevhodnější, pokud podřízení disponují vysokou pracovní angažovaností, ale mají nízkou kompetenci (Dvořáková, 2007; Steigauf, 2011; Blažek, 2011).

Podpůrný (demokratický) styl vedení – podpůrný styl vedení se vyznačuje zejména nízkou úrovní direktivnosti. Manažer své podřízené podporuje a spoléhá se na ně, využívá jejich myšlenky a názory. Při odměňování využívá především odměn, výjimečně pak trestů. Operativní úkoly vykonávají podřízení a manažeři se zaměřují na komplexnější a strategické řešení problémů, nicméně svým podřízeným vycházejí vstříc a podporují obousměrnou komunikaci. Manažer se svými podřízenými konzultuje

rozhodnutí a podněcuje vzájemnou spolupráci. Podpůrný styl se využívá tam, kde mají podřízení kompetenci, ale menší pracovní angažovanost.

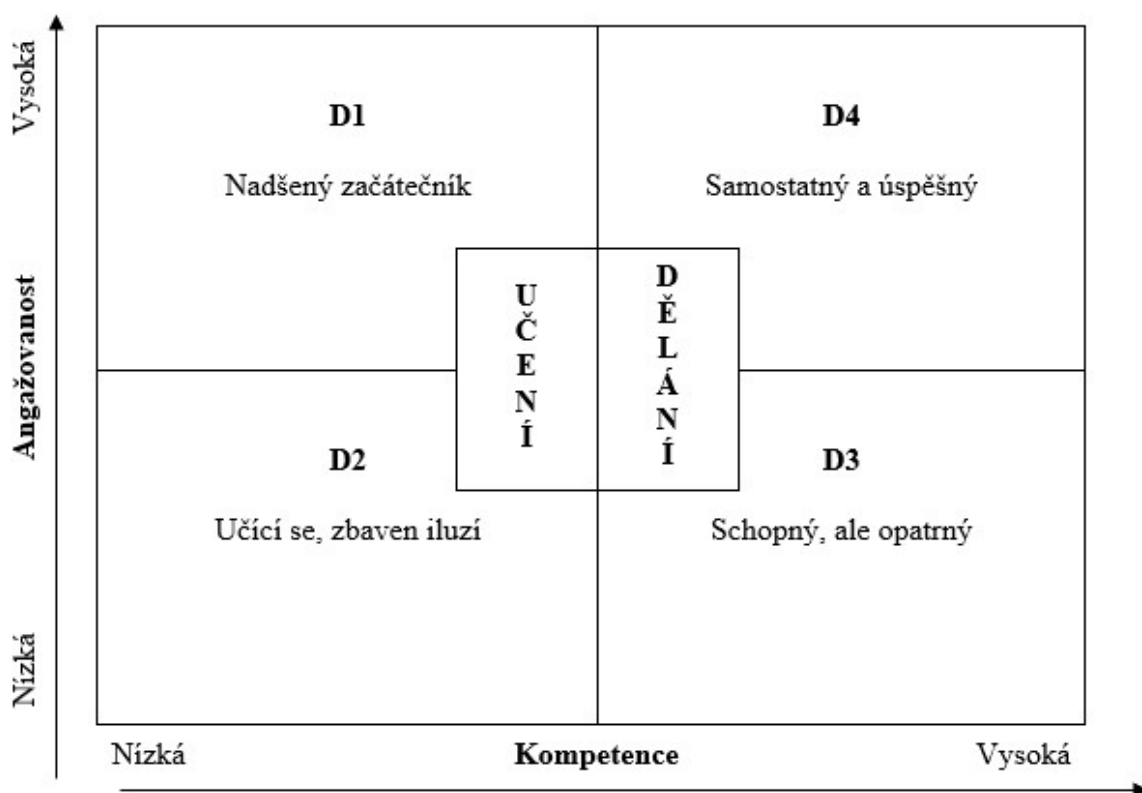
Koučink jako styl vedení – tento styl vedení se vyznačuje vysokou direktivou, a také velkou podpůrností. Vzájemná komunikace je postavena nejen na vykonávání práce, ale ohled je brán také na emocionální a sociální potřeby zaměstnanců. Komunikace je obousměrná, manažer se snaží kreativně využívat nápadů svých podřízených, naslouchat jejich potřebám a jednat s nimi jako s rovnocennými partnery. Na základě spoluúčasti a zapojení zaměstnanců do aktivit, které směřují k dosažení cílů, poskytuje manažer vhodné ekonomické odměny. Rozhodování probíhá na všech úrovních organizace, využívá komunikace horizontální i vertikální. Styl vedení ve formě koučinku je vhodný tehdy, pokud mají podřízení svěřenou pravomoc, ale jejich angažovanost je proměnlivá.

Delegující styl vedení – manažer svým podřízeným důvěřuje a přenechává jim odpovědnost. Jako motivaci využívá odměn, trestů či obav z nesplnění úkolu. Projevuje se zde nízká direktiva, ale i nízká podpora. V tomto přístupu mají podřízení více důvěry a motivace, pokud jsou manažeři méně direktivní a méně podporující. Manažeři svým podřízeným přidělí úkol a očekávají určitý konečný výsledek. Na zaměstnance delegují odpovědnost za přidělené úkoly a po zaměstnancích mohou pak vyžadovat různé nápady a názory. Vedoucí se při delegování úkolů vyhýbají podpoře u svých podřízených, každopádně neopomíjejí na uplatňování kontroly. Delegující styl je vhodný při zručnosti podřízených a současně vyšší angažovanosti (Dvořáková, 2007; Steigauf, 2011).

2.2.1 Rozvoj pracovníků a situační vedení

Úzce spjata se situačním vedením manažera je bezpochyby úroveň rozvoje podřízených, jež představuje pohled na kompetentnost podřízených pracovníků manažera. Čím kompetentnější a motivovanější pracovník bude, tím snazší bude manažerova práce, z hlediska řízení těchto podřízených. Důležitým aspektem je schopnost rozpoznání a aplikování správného stylu vedení na pracovníky. K usnadnění rozhodování slouží vymezení úrovní rozvoje podřízených, které lze rozlišit do čtyř kategorií (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015). Tyto čtyři kategorie popisuje obrázek 6.

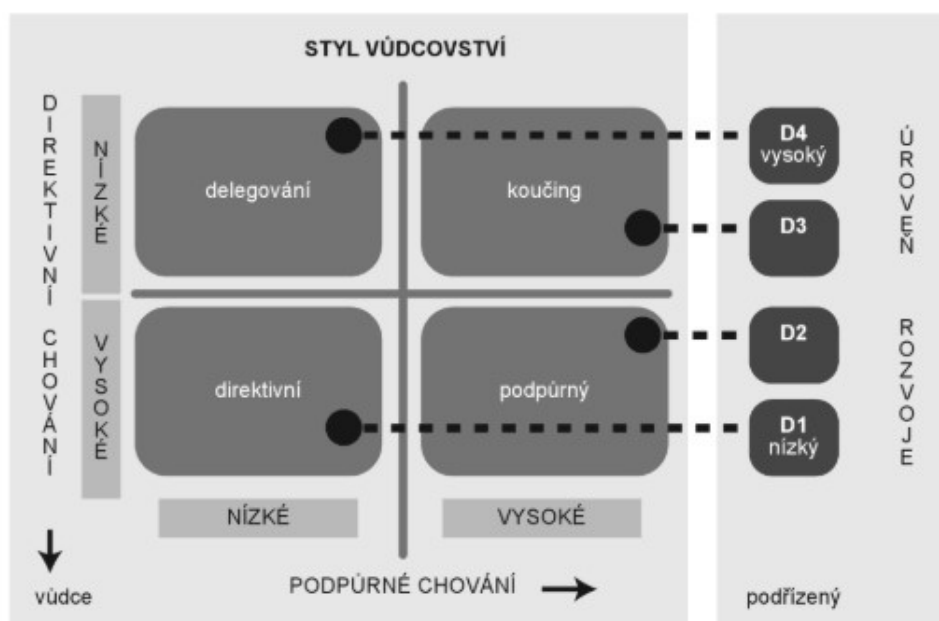
Obrázek 6: Úroveň rozvoje podřízených



Zdroj: (Vlastní zpracování podle Steigaufa, 2011)

Model vychází z prvků kompetence a angažovanosti, respektive odhodlání a pracovní ochoty k danému úkolu. Pracovník může procházet různými úrovněmi, zpravidla ale postupuje z D1 do D4, přičemž jeho kompetence se zvyšuje a míra odhodlání se pohybuje od nízké, přes proměnlivou až po vysokou. Kategorie D1 a D2 jsou fázemi učení, kdy podřízení nemohou své úkoly plnit bez zadaných pokynů, D3 a D4 jsou fázemi děláni, respektive uskutečňování svěřených úkolů, aniž by museli mít zadané pokyny (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015; Steigauf, 2011).

Obrázek 7: Situační styly vedení v závislosti na úrovni rozvoje podřízených



Zdroj: (Steigauf, 2011)

Sjednocení stylů vedení manažera a jednotlivých úrovní rozvoje pracovníků vede k určení odpovídajícího a efektivního řízení podřízených. Situační styly vedení v závislosti na úrovni rozvoje podřízených jsou popsány na obrázku 7.

2.2.2 Rozdělení podle Vrooma a Yettona

AI – silně autokratický styl – manažer v tomto případě rozhoduje sám bez pomoci spolupracovníků na základě vlastních informací, které má k dispozici.

AII – autokratický styl – manažer rozhoduje o věcech sám, nicméně využívá některých informací od svých podřízených. Tyto informace selektuje podle vlastního uvážení a příliš se nezaobírá názory a radami podřízených.

KI – konzultativní styl – na základě tohoto stylu sice manažer rozhoduje sám, ptá se ale na názory svých podřízených, se kterými problém individuálně konzultuje. Při konečném rozhodnutí se může rozhodnout, zda bude brát v potaz veškeré nápady a návrhy, které má k dispozici.

KII – silně konzultativní styl – konzultace probíhají skupinovou formou v rámci porady, kdy je možné využít metod brainstormingu či brainwritingu. Manažer o problému diskutuje se svými podřízenými a sbírá potřebné informace, rozhodnutí však činí sám, bez ohledu na výsledky kolektivní konzultace.

SII – participativní (skupinový) styl – tento styl vychází ze vzájemné skupinové diskuze mezi vedoucím a podřízenými. Manažer zastává spíše roli moderátora a koordinátora, nesnaží se vnutit svůj názor a řídí vedení skupinové diskuze, která může mít také podobu brainstormingu či brainwritingu. Východiskem je hodnocení jednotlivých návrhů a alternativních řešení, kdy vedoucí zpravidla směřuje ke konsensu. Odpovědnost za konečné rozhodnutí však nese manažer (Dědina & Odcházal, 2007; Váchal & Vochozka, 2013).

2.2.3 Teorie cesta – cíl

Metoda vychází z teorie expektace, jež sestavil Victor Vroom. Robert House ve své teorii staví základy na tom, že pracovníci jsou motivováni očekáváním a díky zvýšenému úsilí mohou dosáhnout lepších odměn a odstranit negativní výstupy. Chování manažera podřízení akceptují, jestliže je chápáno jako zdroj jejich osobní spokojenosti (odměny, uznání, sebeaktualizace), či jako cestu k budoucí spokojenosti. Podřízení jsou motivováni v případě, že manažer odstraňuje bariéry, které brání ve splnění daného úkolu, poskytuje pracovníkům podporu a spojuje odměnu se splněním úkolu (Košťan, Bělohávek, & Šuleř, c2006).

Rozlišují se 4 základní typy chování vedoucího:

1. **Direktivní vedení** – tento styl je nejvhodnější, pokud je zapotřebí plnit nejasné a nepřehledné nebo komplexní typy úkolů, zejména pokud jsou jimi pověřeni pracovníci, kteří potřebují stanovená pravidla. Podřízeným je jasně sdělováno, co se od nich očekává a příkazy jsou zřejmé a specifické. Manažer následně od pracovníků očekává dodržování stanovených pravidel a regulací.
2. **Podpůrné vedení** – nejlépe se uplatní v situacích, kdy pracovníci vykonávají nudnou a stresující, případně nebezpečnou práci nebo tehdy, pokud jsou nespokojeni či mají zvýšenou potřebu pocítovat oporu. Vyznačuje se zejména přátelským a přístupným způsobem a projevováním zájmu o potřeby podřízených.
3. **Participativní vedení** – jestliže podřízení řeší nestrukturovaný a nejasný úkol, a zároveň upřednostňují autonomii, kontrolu nad situací, ale také disponují odbornými znalostmi, je tento typ vedení pro danou situaci optimální.

Participativní styl vedení zahrnuje konzultace s podřízenými a hodnocení názorů i doporučení dříve, než manažer uskuteční rozhodnutí.

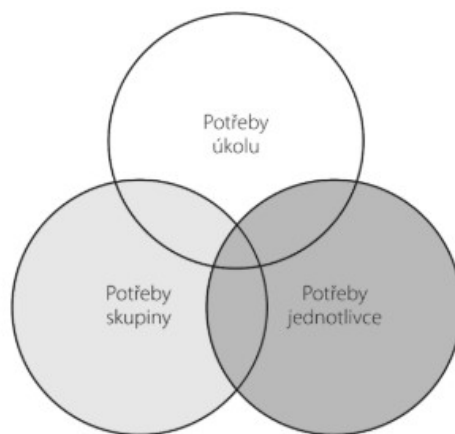
4. **Výkonově orientované vedení** – uplatňuje se tehdy, pokud jsou úkoly komplexní a náročné a podřízení jsou zaměřeni na odvedení vysokého výkonu. Podřízení jsou loajální a odvádějí dobrou práci a manažeři se zároveň snaží v těchto pracovnících hledat zlepšení v jejich výkonu a projevovat jim důvěru (Cejthamr & Dědina, c2010; (Jarošová, Pauknerová, & Lorencová, 2016).

House ve své teorii cesty a cíle předpokládá, že jednotlivé styly vedení mohou být použity stejnou osobou v odlišnou dobu a v různých situacích. Použitím konkrétního typu vedení se manažer snaží ovlivnit správným směrem vnímavost a motivaci svých podřízených (Cejthamr & Dědina, c2010).

2.2.4 Adairův model

Model pochází od J. Adaira, který v modelu funkčního, respektive na akci vázaného vedení zaměřuje na tři proměnné, jež působí v celkové situaci a nejvýznamněji tuto situaci ovlivňují. Funkční (efektivní) vedení spočívá ve vzájemném souladu a vybalancování těchto tří skupin potřeb, v závislosti na situaci. Adairův model kromě zaměření se na výkon (úkol) nebo na vztahy mezi lidmi zohledňuje ještě mezi potřebou jednotlivce a potřebami skupiny, čímž více zdůrazňuje určitou rozdílnost v potřebách lidí jako jednotlivce nebo členů skupiny, příp. týmu (Tureckiová, 2004). Model se třemi proměnnými je uveden na následujícím obrázku 8.

Obrázek 8: Adairův model vymezení odpovědnosti manažera



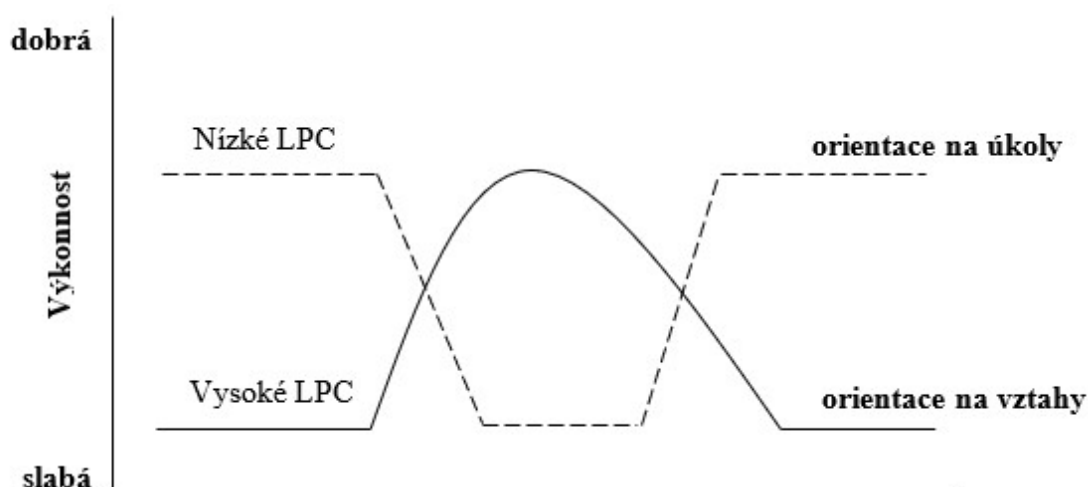
Zdroj: (McGrath & Bates, 2015)

2.3 Kontingenční teorie vedení

Jinak nazývaná také jako teorie eventualit. Vychází ze situační teorie, kdy se snaží identifikovat situační proměnné, které by vedly ke vhodnému určení vůdčího stylu, jež by byl relevantní k daným okolnostem (Kocianová, 2012).

Počátky kontingenčních konceptů se pojí s teorií Freda Edwarda Fiedlera, které zdůrazňovaly propojení a soulad mezi upřednostňovaným stylem manažera a situačními podmínkami (Jarošová, Pauknerová, & Lorencová, 2016).

Obrázek 9: Fiedlerův model kontingenčního vedení



	Příznivý			Průměrný			Nepříznivý	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Vztah manažer-člen	dobry	dobry	dobry	dobry	špatny	špatny	špatny	špatny
Struktura úkolu	jasná	jasná	nejasná	nejasná	jasná	jasná	nejasná	nejasná
Pravomoc manažera	silná	slabá	silná	slabá	silná	slabá	silná	slabá
Efektivní orientace	Úkolově orientovaný			Vztahově orientovaný			Úkolově orientovaný	

Zdroj: (Zpracováno podle Wehrich & Koontz, 1993; "Fiedler's Contingency Theory of Leadership", c2009-2018; Košťan, Bělohávek, & Šuleř, c2006)

Kontingenční teorii vedení popisuje Fiedlerův model uvedený na obrázku 9, přičemž vychází ze dvou přístupů. Prvním přístupem je orientace na úkol a druhým orientace na vztahy. Fiedler vytvořil škálu, kde stanovoval kritérium podle tzv. nejméně oblíbeného pracovníka neboli LPC (Least-Preferred Co-Worker),

příčemž nízké skóre LPC reflektuje úkolově orientovaného manažera a vysoké LPC je spojeno se vztahově orientovaným stylem.

K určitým omezením patří vnímání ze zúženého subjektivního pohledu, zejména z pohledu bezprostřední pracovní situace manažera a jeho podřízených. Kontingenční teorie se zaměřuje na styl vedení manažera, kdy je kladen důraz především na skutečnost, že manažeři by měli být vnímaví a na základě svých zkušeností vybrat v pravou chvíli nejvhodnější postupy k nastalým podmínkám. Jako výhodu lze také označit snadnou měřitelnost situačních faktorů i LPC, ačkoli model má i svá negativa. Jestliže se manažer ocitne uprostřed obou škál, není zřejmé, jaký styl bude nejvhodnější zvolit, a pokud se manažer nedokáže přizpůsobit jednotlivým stylům vedení, jediná možnost je jeho nahrazení. Také měřitelnost LPC faktorů vychází čistě ze subjektivního hlediska, a je možné, že dojde ke špatnému zhodnocení a ke zkreslení výsledků (Jarošová, Pauknerová, & Lorencová, 2016; “Fiedler’s Contingency Theory of Leadership”, c2009-2018).

2.4 Transakční teorie vedení

Transakční styl vedení je založen na vzájemných vztazích mezi vůdcem (manažerem) a následovníky. Zaměřuje se na zkoumání vztahů přinášející různé benefity, které vychází ze vzájemných výměn (transakcí). Jde především o ujasnění cílů a účelů, pracovních úkolů, a také organizačních odměn a postihů (Kocianová, 2012; Dědina & Cejthamr, 2005).

Poprvé byla transakční teorie vedení popsána Maxem Weberem, později ji pak zviditelnil James McGregor Burns. Burnsova teorie popisuje princip transakce a vyjednávání, ke kterému nepřetržitě dochází mezi vedoucím a jeho následovníky, často i v neformální rovině. Byl také přesvědčen o tom, že manažeři mají k dispozici prakticky neomezený rozsah pozitivních i negativních stimulů, který se neomezuje pouze na finanční odměny nebo postihy (McGrath & Bates, 2015).

McGrath & Bates (2015) popisuje dva druhy transakcí:

- a) **Konstruktivní transakce** – manažer při konstruktivní transakci přiměje svého následovníka ke splnění jeho požadavku, za který mu nabídne určitý stimul, například pracovní volno.

- b) **Korekční / nátlakové transakce** – jedná se o situaci, kdy manažer svým následovníkům vyhrožuje například krácením placených přesčasů, jestliže nebudou spolupracovat nebo nezmění své chování.

Transakční styl vedení je tedy založen na předpokladech, kdy pracovníci jsou motivováni formou odměn a trestů, přičemž efektivní fungování je zajištěno jasným velením. Tento styl vedení se odvíjí od předpokladu, že následovníci, respektive podřízení, jsou odpovědní za plnění přiřazených úkolů svým nadřízeným. Počáteční stádium se odvíjí od sjednání dohody, kterou je pracovníkovi poskytnuta mzda a jiné benefity a nadřízenému se pak dostává autority. Typickými rysy transakčního vedení je vědomí manažerů o vztahu mezi úsilím a odměnou, vedení je pak reagující, jelikož jeho základní orientace se zabývá problémy současnosti. Dalšími typickými rysy jsou orientace na krátkodobá a tvrdá data, zkoumání každodenních činností a zaměření se na moc a pozice, ale i zájmy a výhody. Vedení také závisí na síle vůdce, aby posílil následovníky pro jejich úspěšné dokončení dohody. Manažeři své následovníky pak motivují stanovením cílů a příslibených odměn za požadované výkony (Steigauf, 2011).

Steigauf (2011) popsal faktory transakčního vedení, mezi které patří:

- **Podmíněná odměna** – následovníci si vymění své úsilí za určitou odměnu od vůdce. Proces počítá s dohodou mezi manažerem a jeho podřízenými, co je potřeba splnit a co každá osoba bude v procesu dostávat. Zpravidla se dohoda uskuteční před výměnou úsilí a odměny.
- **Řízení výjimkou (Management by Exception)** – které se dělí na:
 - a) **Aktivní** – manažeři hlídají a pozorují své podřízené, pokud dojde k překročení pravidel nebo dojde k chybám, manažeři uskuteční nápravu formou diskuze, aby podřízení svou chybu napravili.
 - b) **Pasivní** – manažeři využívají přístup ex post, kdy své podřízené nesledují, ale vyčkávají až dojde k porušení pravidel nebo dojde k chybě. Tito nadřízení poskytují nízké ohodnocení bez diskuze k nápravě řešení situace.

2.5 Transformační teorie vedení

Transformační teorie vedení se na rozdíl od transakční teorie liší zejména tím, že zatímco transakční teorie se orientuje především na vnější motivaci, respektive stimulaci vzájemných výměnných vztahů, transformační teorie vychází z vnitřní motivace. Vyšší důraz se přikládá zejména angažovanosti než poddajnosti následovníků. Manažer uplatňující transformační teorii vedení je proaktivním a inovativním vizionářem (Kocianová, 2012).

Podle Bernarda Basse motivuje manažer své podřízené při aplikaci transformačního vedení k vyšším výkonům, než jaké byly očekávány a rozsah transformace se měří za pomoci účinku, jaký má manažer na pracovníky. Bass uvádí, že manažer transformuje a motivuje své podřízené pomocí:

- a) zvyšování povědomí o účelu organizace a výstupu úkolů,
- b) aktivace potřeb vyšší úrovně,
- c) přesvědčení pracovníků k překročení jejich vlastního zájmu, v zájmu organizace nebo týmu (Dědina & Cejthamr, 2005).

Transformační vedení lze rozdělit do čtyř částí:

- *Idealizovaný vliv* – nazývaný také jako charisma. Idealizovaný vliv představuje styl vedení, kdy se následovníci identifikují s názory svého manažera. Ten pak dává najevo oddanost organizaci, zastává jasné názory, zohledňuje etické aspekty a otevřeně sleduje zřejmý účel. Také jedná morálně, čímž si získává důvěru svých následovníků.
- *Inspirace následovníků* – následovníci chtějí sdílet a naplňovat vizi manažera, který dává najevo nadšení pro společnou věc a optimisticky přistupuje k vedení a povzbuzuje podřízené. Vize bývá atraktivní a z pohledu následovníků naplnitelná a manažer ukazuje, jakým způsobem je možné ji naplnit.
- *Intelektuální stimulace* – u tohoto způsobu vedení se snaží manažer zapojit své podřízené do řešení problému a zvyšovat tak jejich samostatnost a proaktivitu. Manažer vybízí své podřízené ke tvorbě nových řešení a nápadů, a proto může zpochybnit tradiční přístupy. Zvyšuje tak možnost seberealizace následovatelů, a tím také podporuje jejich kreativitu.
- *Osobní přístup manažera k následovníkům* – podporuje osobnostní růst každého pracovníka a vytváří v něm pocit, že je důležitý. Manažer musí jednotlivce

vnímat, porozumět mu a naslouchat jeho potřebám. Stává se jeho učitelem i koučem a pomáhá mu se rozvíjet (Procházka et al., 2013).

2.6 Teorie LMX

Z anglického leader-member-exchange je název překládán jako teorie výměny mezi vůdcem a členem skupiny. Tato teorie předpokládá, že si manažer vytvoří určitý speciální vztah s některými pracovníky v organizaci a jim věnuje zvláštní pozornost (Northouse, 2010). Silná stránka této teorie spočívá v budování stabilní základny spolehlivých a loajálních následovníků, čímž se zvyšuje produktivita a týmová soudržnost vedoucí k rychlejšímu dosahování cílů.

McGrath & Bates (2015) definují třífázový proces, který zpravidla podstoupí pracovník, jenž se dostane do úzkého výběru manažera.

- a) Fáze 1 – jedná se o standardní proces mezi manažerem a jeho podřízeným, přičemž každý plní svou pracovní náplň, nadřízený se pak snaží u pracovníků vyhledat potenciál k dalšímu možnému rozvoji.
- b) Fáze 2 – jakmile nadřízený odhalí širší potenciál, nabídne mu možnost rozšíření jeho odpovědnosti a větší rozsah pracovní náplně. Manažer sleduje potenciál podřízeného a hodnotí, zda má pracovník nezbytné vlastnosti k tomu, aby se stal členem vnitřního týmu.
- c) Fáze 3 – pokud se zaměstnanec osvědčí, manažer zapojí pracovníka do blízké skupiny spolupracovníků, s čímž jsou spojeny různé výhody a příležitosti, zaměstnanec má k dispozici lepší přístup k manažerovi, zajímavější náplň práce atp. (McGrath & Bates, 2015).

Uváděná teorie se může také setkat s kritikou poukazující na to, že pracovníci, kteří se nedostanou do výběrové skupiny mohou nabýt zdání, že jsou diskriminováni, nicméně teorie nebyla navržena pro tento účel a může nabýt tohoto dojmu pouze pokud bude špatně pochopena (Northouse, 2010).

2.7 Behaviorální teorie

Během 50. let minulého století nezávislí výzkumní pracovníci z Ohio State University a University v Michiganu provedli studie zaměřené na behaviorální leadership s cílem prozkoumat, do jaké míry jsou vedoucí pracovníci zaměřeni

na dosahování úkolů a do jaké míry se orientují na mezilidské vztahy a pracovníky. Vznikl tak patrně nejznámější koncept manažerské mřížky (Neck et al., 2018).

2.7.1 Teorie manažerské mřížky

Jeden ze základních pohledů na manažerské styly vytvořili již v roce 1964 Robert J. Blake a Jane S. Mouton. Teorie manažerské mřížky využívá dvojrozměrnou dimenzi, kdy osy popisují orientaci na vztahy, respektive lidi v organizaci a na výkon, příp. práci lidí v podniku. V rozmezí těchto dvou dimenzí bylo stanoveno pět základních stylů (Mikuláščík, 2015; Plamínek, 2018). Na základě tohoto modelu uvedeného na obrázku 10 popisují R. J. Blake a J. S. Mouton pět základních stylů vedení, které jsou označeny souřadnicemi a vyjadřují tak orientaci na lidi (vztahy) a na úkoly.

1,1 Volný průběh – představuje manažera, který neproказuje velký zájem o plnění úkolů a cílů nebo vytváření příjemného pracovního prostředí pro své zaměstnance. Zpravidla vyvíjí jen minimum úsilí k tomu, aby odvedl požadovanou práci, která je nezbytná pro udržení členství v podniku.

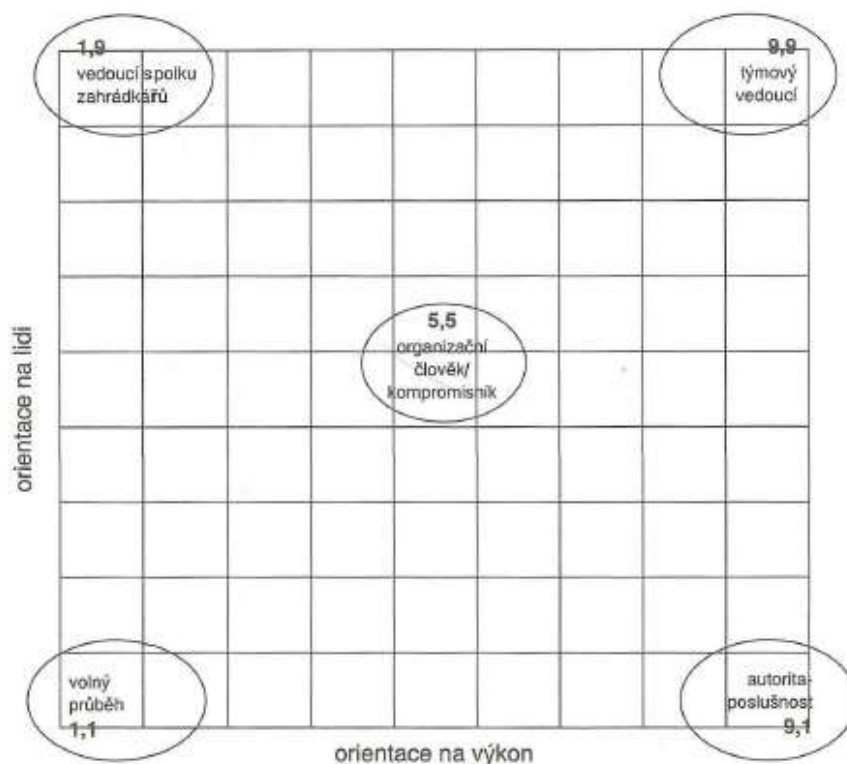
1,9 Vedoucí spolu zahrádkářů – manažer s výraznou orientací na pracovníky se snaží především naslouchat a udržovat příjemnou atmosféru na pracovišti s volnějším pracovním nasazením. Mnohdy se ale tito vedoucí zaměřují až příliš na vzájemné vztahy a zanedbávají pak pracovní výkony.

9,1 Autorita – znamená direktivní styl vedení, kdy je manažer orientován silně na výkon a nebere v potaz své chování vůči zaměstnancům. Nedbá ani na příznivou atmosféru v organizaci, využívá svého postavení a moci.

9,9 Týmový vedoucí – styl vedení týmového vedoucího se zaměřuje na efektivní týmovou spolupráci. Dobrých pracovních výsledků je možné dosáhnout za pomoci toho, že manažer umí přesvědčit pracovníky a nadchnout je pro společný cíl.

5,5 Organizační člověk – manažer který se nachází stylem vedení uprostřed mřížky se vyznačuje přiměřenou orientací na lidi, stejně tak i na plnění úkolů. Takto orientovaní vedoucí využívají ústupky a vyjednávání, aby dosáhli rovnováhy (Šuleř, 2008).

Obrázek 10: Teorie manažerské mřížky



Zdroj: (Šuleř, 2008)

Šuleř (2008) dodává ještě 2 další styly vedení:

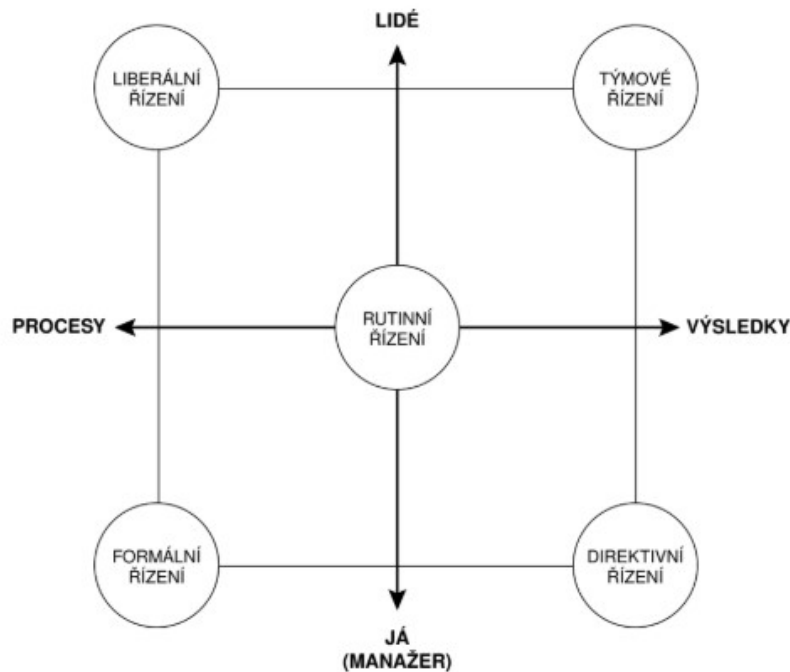
9+9 Paternalista – zpravidla usiluje o výborné výsledky, přistupuje k vedení „otcovským“ stylem, kdy poslušnost odměňuje, vykazuje velký zájem o zaměstnance, ačkoliv pokud se zaměstnanci nepodřizují jeho rozhodnutí, přichází manažer s trestem.

Oportunista – manažer praktikující oportunistický styl kombinuje veškeré styly z manažerské mřížky, nicméně usiluje pouze o svůj vlastní zájem. Může tak použít autoritativní přístup (9,1) k dosažení vlastních cílů a styl vedoucí spolku zahrádkářů (1,9) k získání důvěry zaměstnance.

Jednotlivé styly manažerské mřížky by měly být správně užívány podle nastalé situace. Pro řešení krizové situace bude rozhodně lepší využít autoritativní styl, naopak v případě loajálních a oddaných pracovníků, kteří vynakládají veškeré úsilí pro splnění úkolu bude vhodný vedoucí spolku zahrádkářů. Obecně se v dlouhodobém měřítku považuje za optimální styl týmového vedoucího (Dědina & Cejthamr, 2005; Šuleř, 2008).

Plamínek (2018) navazuje na standardní koncept manažerské mřížky její modifikací, kdy na osách se nachází protichůdné veličiny, jak popisuje obrázek 11.

Obrázek 11: Modifikovaná verze manažerské mřížky



Zdroj: (Plamínek, 2018)

Direktivní řízení – u tohoto stylu řízení rozhoduje manažer, z výchozí manažerské mřížky je to obdoba autoritativního stylu (9,1).

Formální řízení – představuje kombinaci procesů a osobnosti manažera. Formální řízení reprezentuje hojně využívání byrokracie s malým prostorem vlastní iniciativy. Manažer je všímavý vůči procesním formalitám, a také se chrání před problémy.

Liberální řízení – se může stát zrádným, když manažer nepřipravené pracovníky zahrne odpovědností a pravomocemi, což ve výsledku povede ke zmatkům a může vytvořit alibistické prostředí.

Týmové řízení – tento styl řízení označuje Plamínek (2018) za poněkud teoretický. Pozornost je v tomto případě zaměřena na pracovníky, ale i na jejich výsledky. Manažer dává zaměstnancům možnost dostatečného prostoru a pouze koordinuje dění v podniku.

Rutinní (operativní) řízení – manažer se snaží vyhnout problémům, které nejsou právě nezbytné. V případě nutnosti řešení problémů se omezuje jen na nejdůležitější vyžadující okamžité řešení.

2.7.2 Teorie X Y

Douglas McGregor byl profesorem a obchodním konzultantem. Ve své práci pozoroval manažery při rozhodování a vycházel ze dvou přístupů, jakým manažeři ke svým zaměstnancům přistupují:

- **Teorie X** – vychází z předpokladu, že pracovníci musí být k práci nuceni, jelikož se sami práci vyhýbají. Teorie považuje pracovníky za osoby, které se chtějí vyhnout odpovědnosti a ke své práci jsou přinuceni skrze systém odměn.
- **Teorie Y** – předpokládá, že zaměstnanci budou iniciativní a ke své práci se budou stavět odpovědně, ve svých řešeních budou inovativní a budou samostatní při dosahování podnikových cílů (Westbrook, 2010; Šuleř, 2008).

Ani jeden předpoklad by neměl být považován za dobrý či špatný. Tyto předpoklady jsou stanoveny na jednotlivých úsudcích manažerů. McGregor poukazuje na důležitost těchto předpokladů, kdy vedoucí pracovníci často předpokládají, že zaměstnancům nelze důvěřovat, a na základě tohoto úsudku tak jednají se svými podřízenými. Mnohdy mohou být tyto úsudky mylné a pracovníci si tak vyvinou vůči svým nadřízeným zášť, kterou manažeři nejsou schopni pochopit (Westbrook, 2010).

3 Cíl práce a metodika

Předmětem této kapitoly bude přiblížení hlavního záměru práce a seznámení s jednotlivými analytickými metodami použitými pro uskutečnění vlastního výzkumu.

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit využití manažerských stylů vedoucích pracovníků ve vybraných organizacích. Dílčím cílem je na základě provedené analýzy navrhnout doporučení pro vedoucí pracovníky vedoucí ke zlepšení jejich manažerských stylů. Hlavní cíl byl dále rozdělen, celkem tedy byly formulovány čtyři dílčí cíle:

1. Analyzovat přístup k vedení nadřízených pracovníků.
2. Analyzovat postoj podřízených a zhodnotit jejich vnímání vůči uplatňovanému stylu vedení manažera.
3. Porovnat přístup nadřízených pracovníků k vedení s postojí podřízených.
4. Navrhnout doporučení ke zlepšení situace včetně zlepšení manažerského stylu pro vedoucí pracovníky.

3.2 Metodický postup

1) Studium odborné literatury

Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné české i cizojazyčné literatury a odborných článků. Literární rešerše seznamuje s osobností manažera a charakterizuje jednotlivé přístupy k vedení, které slouží k pochopení zkoumané problematiky.

2) Provedení dotazníkového šetření

Průzkum proběhl za pomoci kvantitativní metody sběru dat skrze dotazníkové šetření anonymního dotazování respondentů. Dotazníky byly ve dvojím vyhotovení pro manažery a podřízené a jsou východiskem všech uvedených dílčích cílů. V rámci dotazníku byly také využity otázky vztahující se k manažerské mřížce.

3) Vyhodnocení dotazníku a manažerské mřížky

Výsledky dotazníkového šetření byly dále vyhodnoceny a vztaženy k oběma skupinám dotazovaných, tedy manažerům i podřízeným. Součástí bylo také

vyhodnocení manažerské mřížky. Z hlediska nadřízených byla použita standardní verze v podobě klasické manažerské mřížky, která hodnotí styl vedení manažera. Z hlediska podřízených byla užita přizpůsobená verze manažerské mřížky pro podřízené, kteří hodnotí přístup svého nadřízeného. Tato část navazuje na dílčí cíl 1 a 2.

4) Porovnání hodnocení manažerů a podřízených

Dalším krokem bylo porovnání hodnocení stylu vedení manažera a podřízených. Výsledkem tohoto porovnání byla buď shoda, nebo neshoda v hodnocení. Tato část se vztahuje k dílčímu cíli 3.

5) Návrhy a doporučení na změny

V této části budou navržena doporučení, která budou sloužit k podpoře žádoucího stavu, zejména pak v oblasti stylu vedení manažera, ale také k odstranění možných nežádoucích aspektů v oblasti zaměstnanců. Formulací návrhů a doporučení dojde k naplnění dílčího cíle 4.

3.2.1 Zkoumaný vzorek

V rámci průzkumu bylo osloveno 11 středních a 10 velkých podniků. Oslovování proběhlo nejprve skrze zaměstnance, od čehož bylo následně upuštěno kvůli nemožnosti získání relevantních vzorků všech podřízených a přímého nadřízeného. Následně byli kontaktováni jak manažeři, tak i personální úseky firem, prostřednictvím kterých bylo osloveno vedení společností.

Pro uskutečnění výzkumu byl vybrán vždy jeden úsek celkem ve 4 různých podnicích. Pro hloubkový průzkum bylo nastaveno kritérium vzorku okolo deseti podřízených na jednoho vedoucího pracovníka, kde se zpravidla vyskytují úzké vzájemné vazby a podřízení přichází často do kontaktu se svým nadřízeným. Vzorek byl vybrán tak, aby byl zastoupen co největší rozsah věkové kategorie manažerů, v zastoupení alespoň jedné ženy na manažerské pozici, napříč různými obory v rámci širšího zastoupení vzorku. Vybrané podniky jsou blíže charakterizovány ve výsledcích práce (kapitola 4).

3.2.2 Výzkumné metody

Použité výzkumné metody jsou následující:

1. Dotazník pro nadřízené

Dotazník pro manažery, nacházející se v příloze 1, se skládá ze tří částí. V úvodu je zmíněno krátké představení a stručné instrukce k vyplnění. První část se zaměřuje na určení transakčního a transformačního vedení, druhá část je věnována vyplnění manažerské mřížky a třetí část obsahuje určení fixního a růstového myšlení. V závěru dotazníku se nachází demografické údaje o respondentech, jako je pohlaví, věk, nejvyšší dosažená úroveň vzdělání a vedený pracovní úsek.

a) Transakční a transformační vedení

Celkem se tato analýza skládá z 10 otázek a na výběr má respondent jednu ze dvou možných variant označenou a) nebo b). Jednotlivým otázkám 1-10 bude přiřazen jeden bod podle označené odpovědi respondentem. Vyhodnocení bude provedeno součtem četností jednotlivých bodů, přičemž vyšší hodnota bude znamenat převažující styl vedení. Pokud bude k hodnotám přiřazeno stejné množství bodů, znamená to stejný postoj k transakčnímu a transformačnímu stylu vedení. Maximálně může respondent obdržet 10 bodů u jednoho převažujícího stylu vedení. Četnosti jsou převedeny do procentuálního vyjádření pro vzájemné porovnání a snazší interpretaci. Na základě vyhodnocení těchto přístupů bude zkoumán postoj manažera v návaznosti na jeho dominantní styl vedení.

b) Hodnocení poměru fixního a růstového myšlení

Tato část je sestavena ze 13 otázek a použita k vyhodnocení aspektu, zda má vedoucí pracovník tendenci uvažovat spíše fixně nebo využívá především růstové myšlení. Určení fixního a růstového myšlení je hodnoceno čtyřstupňovou Likertovou škálou. Ke každému tvrzení jsou přiřazeny body, k souhlasnému tvrzení jsou přiděleny 3 body, u výroku spíše souhlasím 2 body, spíše nesouhlasím 1 bod, a pokud respondent nesouhlasí s tvrzením 0 bodu. Jednotlivé body přidělené k růstovým a fixním výrokům jsou sečteny a vyjádřeny v relativní četnosti.

Pozornost je věnována zejména odchylovajícím se odpovědím v jednotlivých tvrzeních. Zjištění míry fixního a růstového myšlení představuje velmi užitečný ukazatel, který u respondentů zjistí, zda jsou ochotni přijímat změny, snáze se s nimi

vyrovávat a jsou v určitých ohledech flexibilnější nebo naopak změny nepřijímají, rychle se vzdají před překážkou a mají negativní postoj k úsilí. Na základě zjištění těchto hodnot bude poté snazší predikovat pružnost příslušného respondenta na doporučené změny a navrhovaná opatření.

Tabulka 1: Kritéria hodnocení podílu fixního myšlení

Podíl fixního myšlení	Stanovisko	Opatření
0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
51 % a více	Převažující fixní myšlení	Zvláštní pozornost

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 1 jsou uvedeny kritéria hodnocení podílu fixního myšlení, přičemž jsou k těmto podílům určena stanoviska a opatření k těmto stanoviskům.

2. Dotazník pro podřízené

Dotazník pro podřízené se skládá ze čtyř částí a je součástí přílohy 2. V úvodní části je stejně jako u dotazníku pro nadřízené vyhraněné místo pro krátké představení a instrukce k vyplnění. V první části je umístěno hodnocení spokojenosti pracovníků se svým nadřízeným, druhá část dotazníku se týká zjištění vnímání transakčního a transformačního přístupu z hlediska podřízených, ve třetí části zaměstnanci vyplní manažerskou mřížku, tedy to, jak vnímají styl vedení svého nadřízeného a čtvrtá část je věnována určení fixního a růstového myšlení. V závěru dotazníku jsou uvedeny k vyplnění základní demografické údaje o respondentech.

a) Spokojenost zaměstnanců s nadřízeným

První část se opírá o spokojenost zaměstnanců s vedoucím. Je sestavena z 11 otázek s určením míry souhlasu a s využitím Likertovy škály. Použity jsou 4 stupně míry souhlasu a to – souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Výrok „souhlasím“ představoval 4 body, „spíše souhlasím“ 3 body, „spíše nesouhlasím“ 2 body a „nesouhlasím“ 1 bod. Podle uvedených preferencí v dotazníku jsou body sečteny. Maximální možná míra spokojenosti dosahuje 44 bodů, minimum se nachází v 11 bodech. Od 36 bodů výše je nastaveno kritérium spokojenosti. Rozpětí hranice

od 35 bodů do 20 bodů je označena za neutrální zónu, přičemž nad 28 body lze považovat pracovníky za spíše spokojené s manažerem a pod touto hranicí za spíše nespokojené. Nespokojení pracovníci spadají do kategorie 20 bodů a méně.

Za tzv. kritické hodnoty, respektive krajní odchylky, jsou určeny výroky, kde respondent uvede výrok spíše nesouhlasím, nesouhlasím. Těmto odpovědím bude věnována největší pozornost. Pod tabulkou analýzy spokojenosti je umístěna dobrovolná otázka směřovaná k tomu, aby se respondent vyjádřil, zda by u svého nadřízeného uvítal něco navíc a je využita k doplnění vhodných poznatků respondenta.

Tato část slouží jako obecné hledisko spokojenosti pracovníků a podává první obraz o tom, jak pracovník vnímá svého nadřízeného. Zaměstnanci tak mohou přímo a otevřeně prezentovat svůj názor.

b) Transakční a transformační vedení

Dále je zjišťována míra využívání transakčního a transformačního vedení manažerem. Zaměstnanci hodnotí tendence manažera k transakčnímu či transformačnímu vedení. Celkem se tato část skládá z 10 otázek stejně jako v dotazníku pro manažera. Na výběr má respondent jednu ze dvou variant. Maximální možný počet získaných bodů je 10, což představuje orientaci pouze na transakční nebo transformační styl vedení. Jednotlivé body jsou sečteny a podle převažujícího počtu je určen dominantní přístup. Celková absolutní četnost se následně převede do relativní četnosti pro snazší porovnání dat. Výsledky ukáží, zda mají zaměstnanci podobný pohled na přístup vedení manažera nebo jej vnímají odlišně.

c) Hodnocení poměru fixního a růstového myšlení

Obdobně jako u manažerského dotazníku je pro podřízené připraveno 13 otázek, které jsou rozděleny do kategorie fixních a růstových tvrzení. Skladba otázek se opírá o Likertovu stupnici s rozpětím míry souhlasu – souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.

Ke každému tvrzení jsou přiřazeny body, k souhlasnému tvrzení se přidělují 3 body, u výroku „spíše souhlasím“ 2 body, „spíše nesouhlasím“ 1 bod, a pokud respondent nesouhlasí s tvrzením hodnotí se 0 body. Jednotlivé body přidělené k růstovým a fixním výrokům jsou sečteny a vyjádřeny relativní četností.

Na základě procentního podílu fixního myšlení jsou stanovena kritéria vyhodnocení, stejně jako je tomu v tabulce 1 uvedené u hodnocení fixního a růstového myšlení manažera.

3. Manažerská mřížka

V rámci dotazníků je použita také manažerská mřížka, která je hodnocena Likertovou stupnicí a dotazovaný respondent označuje svá tvrzení na pětistupňové škále v závislosti na míře souhlasu. Ke snazší interpretaci je využita zkrácená verze složená celkem z 18 otázek. Hodnota 5 představuje naprostý souhlas s výrokem, hodnota 1 naopak silný nesouhlas. Odpovědi se vyhodnocují na základě preference přidělovaných bodů respondenty, kdy hodnota 5 znamená 5 bodů, hodnota 4 znamená 4 body atd. Jednotlivé body jsou následně sečteny a vzájemně porovnávány absolutní četností. Vyšší hodnota ze dvou zkoumaných postojů zaměřených na lidi nebo na úkoly znamená, k čemu se manažer spíše přiklání. Čím vyšší hodnotu respondenti dosáhnou, tím více je stav žádoucí. V závislosti na rozdělených bodech dle preferencí je podle tabulky 2 stanovena intenzita míry zaměření na lidi nebo na úkoly.

Tabulka 2: Vyhodnocení míry orientace na lidi/úkoly

Hodnoty	Orientace na lidi/úkoly
45 – 39 b.	Velmi silná
38 – 32 b.	Silná
31 – 25 b.	Střední
24 – 18 b.	Slabá
17 a méně b.	Velmi slabá

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění 5 stylů vedení (autoritář, kompromisník...) jsou absolutní četnosti vynásobeny koeficientem 0,2¹ a v podobě souřadnic zaneseny do tabulky manažerské mřížky. Manažerská mřížka je logicky rozčleněna do kvadrantů, do kterých jsou zaneseny souřadnice, které interpretují výroky respondentů. Podle souřadnic a odpovídajících kvadrantů lze zjistit tendence k jednotlivým přístupům k vedení jak ze strany podřízených, tak i manažera.

¹ Výjimka nastává v případě, kdy je ke tvrzení respondentem přiřazen 1 bod, tehdy je použit pro násobení koeficient 1/9, jelikož použitý koeficient 0,2 vykazuje odchylku 0,8 bodu v grafické interpretaci manažerské mřížky a zkresluje uváděné výsledky.

U jednotlivých odpovědí se zaměřuje pozornost především na hodnoty 2 a 1, tedy „spíše nesouhlasím“ a „naprosto nesouhlasím“. Žádoucím stylem bude v tomto případě týmový přístup k vedení.

3.2.3 Zpracování dat

Získaná data budou prostřednictvím dotazníkových šetření zpracována za pomoci programu Microsoft Office Word a Microsoft Office Excel, následně budou interpretována prostřednictvím obrázků a tabulek. Vzhledem k ochraně osobních údajů jsou názvy podniků a totožnosti respondentů anonymizovány a podniky jsou pouze stručně uvedeny.

4. Výsledky práce

V této kapitole budou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo celkem ve 4 organizacích. Dotazníky byly dvojího vyhotovení, jeden pro vedoucího manažera dané skupiny a druhý dotazník obdrželi jeho podřízení.

4.1 Podnik A

Prvním z vybraných zkoumaných subjektů je podnik A, který se zabývá poskytováním služeb finančního poradenství. Manažer vede skupinu celkem 13 osob.

Respondentům byly prostřednictvím vedoucího rozdány dotazníky, přičemž návratnost byla 14 dotazníků z toho jeden byl vyřazen z důvodu nedostatečného vyplnění. Celkový počet platných dotazníků je tedy 13, včetně dotazníku pro nadřízeného.

4.1.1 Základní demografické rozložení

V tabulce 3 jsou uvedeny základní informace o manažerovi, který vede skupinu svých podřízených. V prvním podniku je veden úsek finančního poradenství mladým mužem ve věku 18-25 let s vysokoškolským vzděláním.

Tabulka 3: Demografické údaje – Manažer podniku A

Pohlaví	Muž
Věk	18-25
Nejvyšší dosažené vzdělání	Vysokoškolské

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 4 zobrazuje rozložení podřízených. Stav mužů a žen je v tomto kolektivu téměř vyrovnán s vyšší převahou žen, přičemž skupinu tvoří pouze kolektiv mladých lidí ve věku 18–25 let a převažuje středoškolské vzdělání, menší zastoupení v podobě 3 pracovníků představuje vyšší odborné vzdělání pracovníků.

Tabulka 4: Demografické údaje – Podřízení podniku A

Pohlaví	Muž	5
	Žena	7
Věk	18-25	12
Nejvyšší dosažené vzdělání	Středoškolské s maturitou	9
	Vyšší odborné	3

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2 Spokojenost s nadřízeným

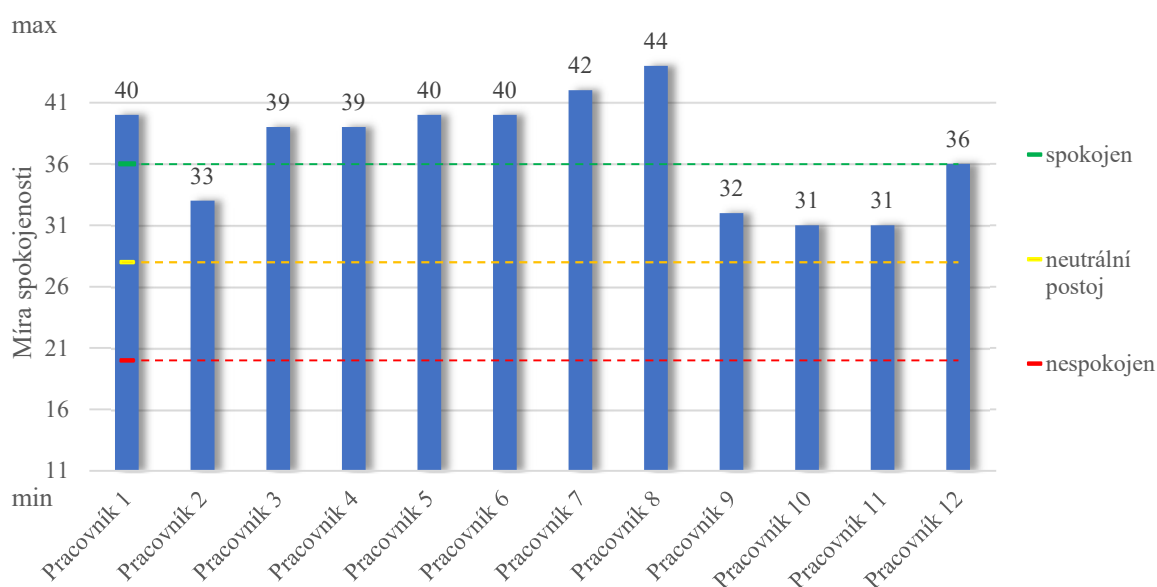
Výsledky tohoto průzkumu zobrazují převážnou spokojenost pracovníků a manažer si tedy v průměru u svých podřízených stojí velmi dobře. Na základě vyhodnocení dat bylo celkem 8 respondentů velmi spokojeno a 4 respondenti spíše spokojeni s určitými výtkami.

Respondent 1 a respondenti 3 – 8 uvedli u jednotlivých tvrzení svůj souhlas nebo převážný souhlas. Lze říci, že jsou se svým nadřízeným z hlediska komunikace, zpětné vazby, úkoly a dalšími aspekty spokojeni. Respondentka 9 pouze uvedla převážnou míru nesouhlasu ve tvrzení „styl vedení mého nadřízeného mi vyhovuje“ a pracovnice 12 tento nesouhlas uvedla u tvrzení „v případě problému dokáže vedoucí pohotově reagovat a předejít větším nepříjemnostem“.

Ostatní respondenti 2, 10 a 11 již nespátřují vedení jako bezproblémové. Všichni tři respondenti uvedli „spíše nesouhlasím“ ve vyhovujícím stylu vedení. Zaměstnankyně 11 se příliš neztotožňuje s tím, že by ji vedoucí zbytečně nezahlcoval úkoly, a také některé úkoly, které jsou ji přidělovány nejsou vždy jasné a srozumitelné. Pracovnice 10 si nemyslí, že vzájemné vztahy na pracovišti jsou dobré a také má určitý problém se vzájemnou komunikací, na základě čehož manažer patrně nebere dostatečně v potaz její zpětnou vazbu. Respondent 2 ještě dodává, že si nemyslí, že manažer hodnotí jeho práci spravedlivě, jako jediný pak uvedl jasný nesouhlas v tom, že se svým nadřízeným vychází dobře.

Následující obrázek 12 zobrazuje spokojenost podřízených s manažerem. Maximální možná dosažená míra spokojenosti byla ohodnocena 44 body, čehož dosáhl 8. pracovník a 4 z nich zaujímají neutrální postoj s převahou ke spokojenosti s vedením.

Obrázek 12: Podnik A – Spokojenost zaměstnanců s manažerem



Zdroj: Vlastní zpracování

V doplňující otázce „u svého vedoucího bych uvítal/a“ respondenti zpravidla neuváděli žádné odpovědi, až na respondenta 1, který uvedl, že by nic navíc neuvítal a respondent 2 zmínil, že by uvítal klidné řešení komplikovaných situací. Manažer se tedy pravděpodobně v komplikovaných situacích necítí zcela svůj a vzniklé situace zřejmě neřeší příliš klidně. Manažer se může cítit v některých oblastech nejistě, což může být způsobeno nedostatečným množstvím zkušeností, jelikož se jedná o mladého manažera. S podobným tvrzením korespondovala také zaměstnankyně 12, jelikož jak je výše zmíněno, si myslí, že pokud se vyskytne problém, vedoucí neumí pohotově reagovat a předejít větším nepříjemnostem.

4.1.3 Transakční vs. transformační vedení

a) Z pohledu manažera

Prvním zkoumaným aspektem manažerova uplatňovaného stylu vedení vůči pracovníkům bylo zjištění, zda má manažer tendenci se přiklánět k transakčnímu nebo transformačnímu stylu vedení. V tabulce 5 mladý manažer ukazuje zcela jasnou převahu transformačního vedení. Svůj potenciál ohledně řízení pracovníků vidí spíše než ve využívání odměn a postihů, v motivaci svých zaměstnanců, jejich vedení ke společné vizi a na své podřízené nahlíží jako na osoby, které mohou svým

potenciálem přispět k lepšímu fungování a prosperitě. Ve svých odpovědích souhlasil pouze s jedním transakčním tvrzením, a to „těší mě, pokud mohu odměňovat své podřízené za dobře odvedenou práci“ před jejich stimulací k vyššímu výkonu. Lze předpokládat, že u mladších jedinců se očekává spíše touha po změně a růstu, nežli u starších manažerů, kteří často dávají přednost stabilitě a svým jistotám. Odpovědi manažera korespondují s tvrzením, které je zaměřeno na změny, snaží se hledět do budoucnosti a uvažovat dlouhodobě, a také se snaží být i příčinou událostí, tedy sám vyhledává podněty pro zlepšení.

Tabulka 5: Podnik A – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu nadřízeného

Styl vedení	Otázka č.										Četnost celkem	Relativní četnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Transformační	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9	90 %
Transakční	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě součtu četností u jednotlivých odpovědí manažer z hlediska transformačního přístupu disponoval 90 % transformačním vedením a 10 % transakčním vedením.

b) Z pohledu podřízených

Dotazník 2 byl zaměřen na zjištění skutečnosti, zda podřízení vnímají svého nadřízeného spíše jako transakčního nebo jako transformačního vedoucího. V tabulce 6 jsou uvedeny jednotlivé četnosti v rámci stanovených otázek a jejich souhrnné preference respondentů. Absolutní četnost v rámci transformačního stylu vedení byla 68 bodů a v rámci transakčního 52 bodů. V procentním vyjádření tak připadalo 57 % na převážný souhlas s transformačním vedením a ze 43 % podřízení označili manažera jako transakčního. Odlišné vnímání nastalo v první otázce, kdy zaměstnanci mají svého nadřízeného více spjatého se stabilitou než orientací na změny. Také se až na jednoho pracovníka shodli, že vedoucí spíše napomáhá událostem a nesnaží se být příčinou událostí. Celkem 9 pracovníků si myslí, že manažer disponuje rovnocennou morálkou,

pouze 3 uvádějí, že má morálku vyšší. Naopak v páté otázce ho pojí s transformačním leaderem, který dokáže své podřízené stimulovat k vyšším výkonům, k čemuž se manažer osobně nepřiklání.

Tabulka 6: Podnik A – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu podřízených

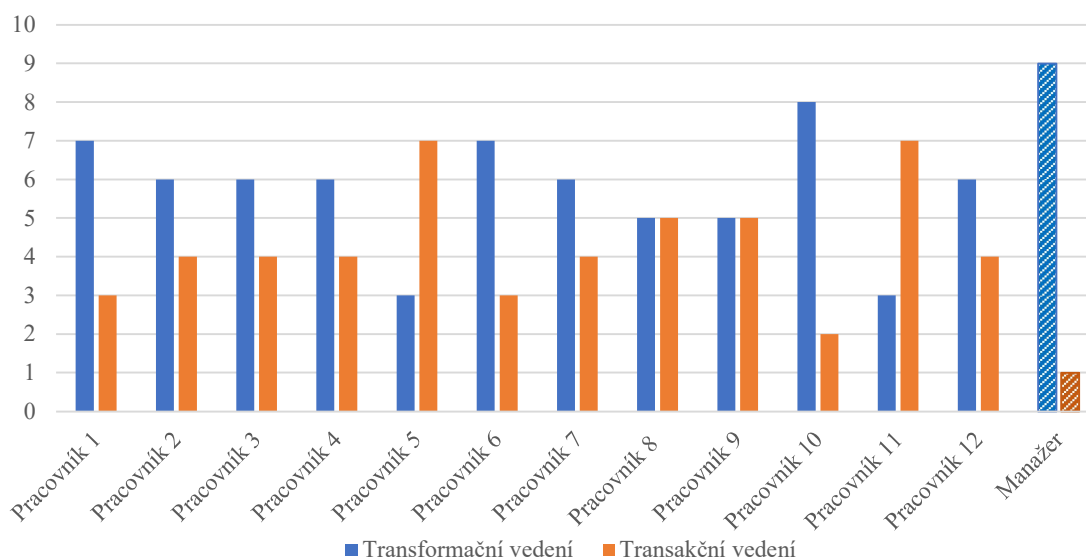
Styl vedení	Otázka č.										Četnost celkem	Relativní četnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Transformační	5	1	9	3	9	9	8	8	8	8	68	57%
Transakční	7	11	3	9	3	3	4	4	4	4	52	43%

Zdroj: Vlastní zpracování

c) Celkové porovnání

Souhrnné vyhodnocení z obou stran dotazovaných zobrazuje obrázek 13, ve kterém je porovnáno 12 pracovníků s postojem manažera. Celkem 8 dotazovaných podřízených se ztotožnilo s názorem, že manažer uplatňuje transformační styl vedení, 2 respondenti uvedli rovnocenné zastoupení obou přístupů a 2 respondenti vnímají styl vedení převážně jako transakční. V průměrném měřítku potvrdili manažerovo přesvědčení.

Obrázek 13: Podnik A – Transakční vs. transformační vedení z pohledu podřízených a manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá (5 pracovníků z 12 uvedlo), že manažer je spíše zaměřen na změny než na stabilitu. Až na jednoho pracovníka se všichni shodli, že se snaží událostem napomáhat i když manažer si myslí, že má tendence stát se příčinou uskutečnění změn. Z vyjádření 8 pracovníků je zřejmé, že se manažer snaží o vyšší samostatnost zaměstnanců a stejný počet se domnívá, že řídí řešení problémů a učí pracovníky, jak se s problémy vyrovnat. Transformační vedoucí bývají charismatičtí a dokáží ovlivnit druhé svými názory, což manažer potvrdil u 8 pracovníků. Tito pracovníci souhlasí, že manažer ostatní ovlivňuje díky schopnosti přesvědčit pracovníky a jsou v souladu s jeho názory.

Více než v polovině, tedy celkem v 57 % se pracovníci shodli na základě výroků s vedoucím pracovníkem postoji transformačním manažera. Převážná část manažerovy vedené skupiny tedy souhlasí s jeho přístupem k vedení.

4.1.4 Manažerská mřížka

a) Z pohledu manažera

V následující tabulce 7 jsou zachyceny preference, které respondent přidělil otázkám v rámci hodnot 1 – 5 od nejsilnějšího souhlasu po nejslabší.

Manažer se ve svých odpovědích ztotožnil téměř plně se všemi tvrzeními. Pouze u otázky č. 10 uvedl, že si spíše nemyslí, že by určoval role a odpovědnosti svým podřízeným. V tomto směru se manažer patrně snaží nechat svým podřízeným volnější ruku. Ve 12 zbylých tvrzeních pak manažer uvádí svůj naprostý souhlas, v 5 ostatních pak převážný souhlas. Celkem tedy vykázal 39 bodů v orientaci na zaměstnance z celkového počtu 45 bodů a 43 bodů v orientaci na úkoly.

Tabulka 7: Podnik A – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly

Orientace na lidi	39 b.	Orientace na úkoly	43 b.
Odpovídající škála	45 – 39 b.	Odpovídající škála	45 – 39 b.
Zaměření	Velmi silné	Zaměření	Velmi silné
Souřadnice manažerské mřížky	7,8	Souřadnice manažerské mřížky	8,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak tedy výsledky naznačují, manažer má tendence se spíše zaměřovat na plnění úkolů, nicméně rozdíl představuje 4 body a celkové skóre poukazuje na velmi silnou orientaci v obou směrech.

b) Z pohledu podřízených

Průměrné hodnoty všech dotazovaných respondentů jsou uvedeny v příloze 3 (tabulka 36), celkové průměry se liší pouze o desetinná místa a zobrazují silnou orientaci jak na lidi tak i na úkoly. V tabulce 8 jsou uvedeny souřadnice, které odpovídají celkovému průměru zaměstnanců a později budou zaneseny do manažerské mřížky.

Tabulka 8: Podnik A – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly z hlediska podřízených

Orientace na lidi (průměr podřízených)	37,42 b.	Orientace na úkoly (průměr podřízených)	37,67 b.
Odpovídající škála	38 – 32 b.	Odpovídající škála	38 – 32 b.
Zaměření	Silné	Zaměření	Silné
Souřadnice manažerské mřížky	7,48	Souřadnice manažerské mřížky	7,53

Zdroj: Vlastní zpracování

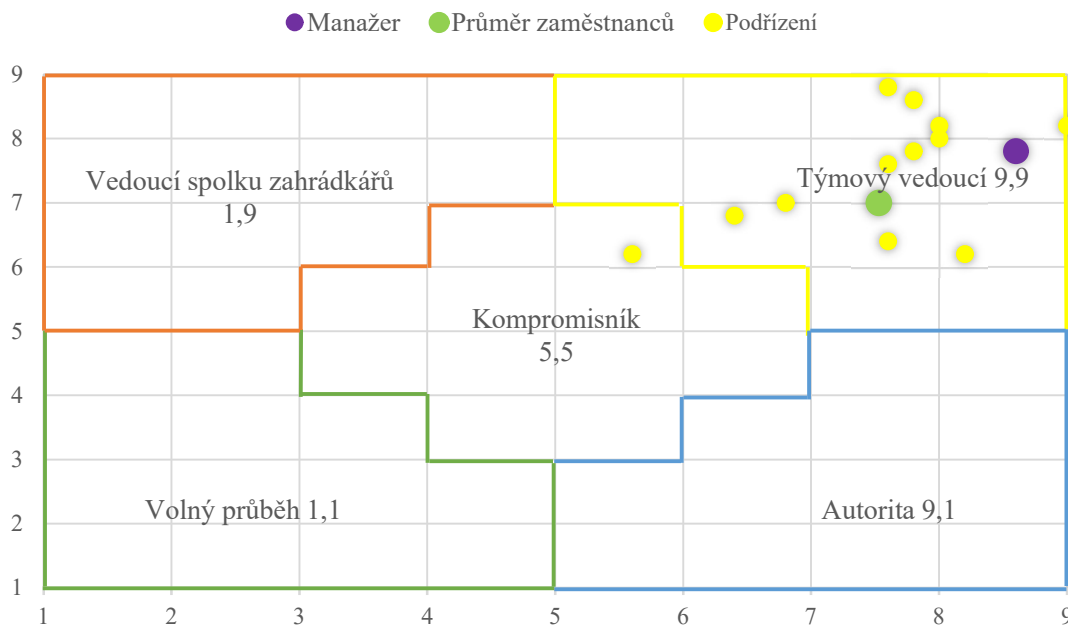
U respondentů 5, 7, 8, a 10 – 12 nebyly zaznamenány výrazné odchylky. Uváděné odpovědi se pohybovaly od nejvyšší míry souhlasu až po neutrální postoj k odpovědím. Respondenti 1, 4 a 6 nesouhlasily ve stejné míře, že manažer určuje role a odpovědnosti každému podřízenému, přičemž s tímto tvrzením se ztotožnil i sám manažer. Zaměstnanec 1 ještě nesouhlasí s tvrzením, že by manažer stanovoval kritéria, která požaduje od podřízených. Tato tvrzení jsou vázána s nižším zaměřením se na výkon.

Pracovníci 2 a 3 spíše nesouhlasí s tvrzením „chová se k ostatním přátelsky a snaží se s každým vyjít“. Tato stanoviska jsou naopak spojena s nižší vázaností na zaměstnance. Pracovník 9 se ještě domnívá, že má manažer občas problém s vyřizováním více věcí najednou. Výrazný nesouhlas označen hodnotou 1 nebyl uveden u žádného tvrzení.

c) Celkové porovnání

Na nadcházejícím obrázku 14 je vyobrazena manažerská mřížka, která zachycuje postoj manažera orientovaného na lidi v závislosti na jeho orientaci na výkon, respektive úkoly, a také pracovníky hodnotící manažerův přístup, včetně jejich průměru.

Obrázek 14: Podnik A – Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku je patrný fialový bod, který představuje výsledek manažerova mínění. Manažer spadá do pravého horního kvadrantu a sám sebe vidí jako týmového vedoucího 9,9. Je vysoce orientován jak na lidi, tak i na úkoly. Lze říci, že dosahuje vysokých výkonů skrze zaujetí pracovníků, preferuje týmový přístup a zároveň je orientován na vytyčené cíle. Průměrné hodnocení od podřízených je zobrazeno zeleným bodem v pravém horním kvadrantu manažerské mřížky. Všichni respondenti se v zásadě shodli na týmovém přístupu vedoucího, kromě zaměstnankyně 9, která se přiklání ke kompromisnímu stylu vedení.

Manažer i jeho skupina podřízených se vnímají velmi analogicky a nedochází k výraznému šumu z hlediska uplatňovaného stylu vedení, což představuje velmi příznivé vzájemné vazby. Někteří pracovníci mírně inklinují ke kompromisnímu přístupu manažera, jedna zaměstnankyně je s tímto přístupem ztotožněná, každopádně manažer sám sebe vnímá jako týmového vedoucího, stejně tak jej vnímají v průměru i podřízení, což představuje žádoucí stav.

4.1.5 Fixní vs. růstové myšlení

a) Z pohledu manažera

Posledním zkoumaným prvkem v dotazníku nadřízeného bylo zjištění, zda u manažera převažuje fixní či růstové myšlení. Jak je patrné z tabulky 9, nadřízený vykazuje s jasnou převahou růstového myšlení. Celých 90 % představuje růstovou část a 10 % představuje fixní část. Manažer je charismatický, své podřízené dokáže zaujmout a dokáže budovat pevné vazby a silné emocionální vztahy se vzájemnou důvěrou. Vedoucí skupiny věří, že věci nejsou předurčeny a je možné se učit ze svých chyb, jak naznačuje svým souhlasem v otázce „selhání jsou pouze dočasná“ nebo „jestliže udělám chybu, беру to jako podnět pro zlepšení, nikoli jako selhání.“

Následně byl manažer zařazen do hodnotící škály podílu fixního myšlení a umístil se v rozmezí 0 % - 30 %. Pro tuto kategorii není zapotřebí činit zvláštní opatření pro podporu růstového myšlení, jelikož je manažer na správné cestě a růstové myšlení u něj silně převažuje fixní složku.

Tabulka 9: Podnik A – Hodnocení fixního a růstového myšlení manažera

	Růstové myšlení	Fixní myšlení	Podíl fixního myšlení	Stanovisko	Opatření
Manažer A	90%	10%	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

U nadřízeného nebyly zjištěny žádné kritické hodnoty či významné odchylky ve tvrzeních. U fixního myšlení udává výrazný nesouhlas ve tvrzení „úspěch je důkaz toho, že jste chytrí a talentovaní od přírody“ nebo „potenciál každého člověka je předurčen“ či „pokud někdo oponuje negativní zpětnou vazbou, snažím se ji vždy ignorovat“. Vykazuje také odhodlání v otázce úsilí, kdy nesouhlasí s tvrzením, že by úsilí představovalo něco náročného a pracného do čeho se nevyplatí vkládat energii. Naopak věří, že úsilí je vodítko k žádoucímu úspěchu. Jediný průkaz fixního myšlení představující podíl 10 %, byl částečný souhlas s prvním tvrzením, kdy si manažer myslí, že lidé se mohou učit nové věci, avšak úroveň inteligence změnit nelze.

Jako manažer musí čelit i různým složitým úkolům, se které řeší sám, což naznačuje nesouhlas s tvrzením „pokud mě nějaký úkol frustruje, raději ho předám někomu jinému“. Se všemi ostatními růstovými tvrzeními manažer udává svůj souhlas.

b) Z pohledu podřízených

Poslední část dotazníku byla zaměřena na určení fixního a růstového myšlení podřízených. V případě, že by nastal určitý problém či nedorozumění s pracovníkem, je možné tento ukazatel použít jako vodítko k tomu, do jaké míry je pracovník ochoten k eventuální změně přistoupit a jakým způsobem by tuto změnu přijímal. Pokud projeví silné známky fixního myšlení, může dojít k situaci, že pracovník bude chtít zůstat u svého silně zakořeněného přesvědčení a nebude ochoten změnu podstoupit. V rámci tohoto průzkumu jsou stanoveny jednotlivé škály podílu fixního myšlení a tabulka 10 zobrazuje procentní přehled těchto podílů u jednotlivých pracovníků.

U 6 pracovníků spadajících do kategorie 0 % - 30 % podílu fixního myšlení není třeba zvýšená podpora růstového zaměření. Zbylých 6 pracovníků vykázalo o něco vyšší podíl od 31 % do 50 %, tudíž je lépe tyto pracovníky podpořit a stimulovat. Celkový průměr této skupiny je 32 % podílu fixního myšlení, tzn. že lze manažerovi doporučit celkové podpoření kolektivu, nebo může manažer stimulovat pouze vybrané pracovníky. Dobrým vodítkem je skutečnost, že žádný z pracovníků nevykazoval převažující podíl fixního myšlení oproti růstovému.

Tabulka 10: Podnik A – Hodnocení fixního a růstového myšlení podřízených

	Růstové myšlení	Fixní myšlení	Podíl fixního myšlení	Stanovisko	Opatření
Pracovník 1	65 %	35 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 2	58 %	42 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 3	71 %	29 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 4	83 %	17 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 5	72 %	28 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření

Pracovník 6	63 %	37 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 7	66 %	34 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 8	76 %	24 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 9	64 %	36 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 10	58 %	42 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 11	73 %	27 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 12	74 %	26 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Průměr skupiny	68 %	32 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení

Zdroj: Vlastní zpracování

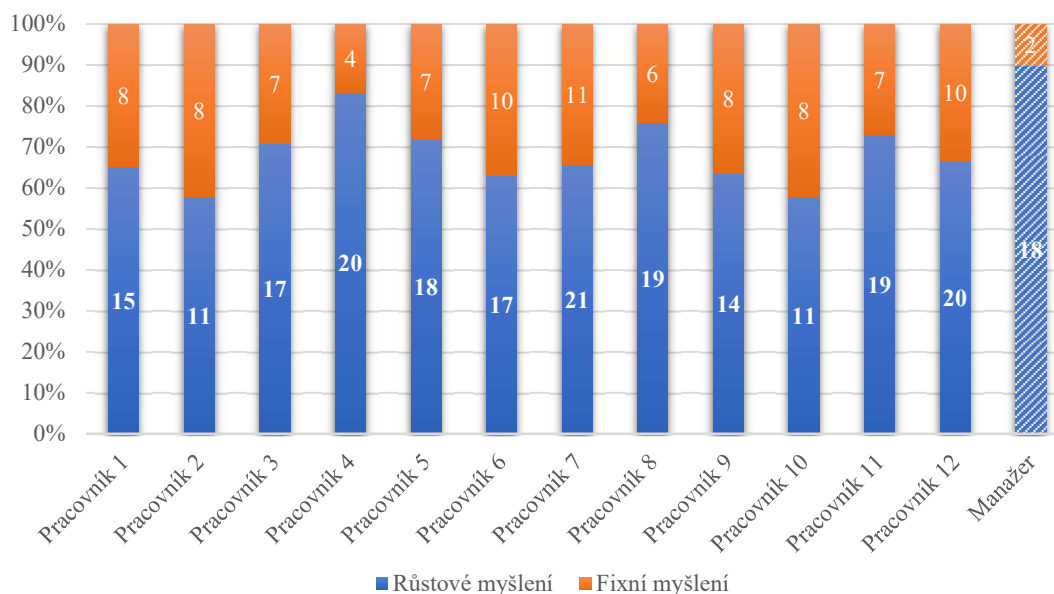
Všichni zaměstnanci uváděli souhlas v otázkách „překážky jsou od toho, aby se překonávaly“ a „požádat o pomoc není důkaz slabosti“, což vypovídá o žádoucím přístupu. Až na dva respondenty všichni uvedli, že pokud udělají chybu, berou to jako podnět pro zlepšení, nikoli jako selhání. U některých zaměstnanců se objevovaly typicky fixní rysy myšlení. Například respondentky 6 a 7 uvedly souhlas u fixního tvrzení, že úsilí jim evokuje něco náročného, do čeho se nevyplatí investovat energii a respondentka ještě souhlasí s tvrzením, že potenciál každého člověka je předurčen. Zaměstnanec 2 se s respondentkou 10 shodují v tvrzení, že výzva v podobě obtížného úkolu je pro ně impuls, aby to předem vzdali. Respondentka ještě dodává, že pokud je frustrována přiděleným úkolem, raději ho přenechá někomu jinému. Zaměstnanec 2 pak nevěří, že by selhání byla pouze dočasná. V ostatních tvrzeních tito respondenti vykazují převážně růstový aspekt.

c) Celkové porovnání

U manažera převažovala jednoznačně růstová složka, u podřízených z větší míry převažuje také růstová část. U některých pracovníků je patrné i zastoupení fixních výroků, nikoli však nepřevažuje fixní myšlení. Podíly fixního a růstového myšlení všech pracovníků a manažera jsou zaneseny v následujícím obrázku 15. Manažer

disponuje nejvyšším podílem růstového myšlení a obdržel nejméně bodů za výroky fixního myšlení, a proto u něj není třeba zvláštních opatření pro podporu růstového myšlení. Těsně za ním se umístil pracovník 4, a 8. U vybraných zaměstnanců je důležité podpořit růstovou složku, zejména u takto mladého kolektivu, která povede ke zvýšení pracovní produktivity a podpoří odhodlání zaměstnanců, což se ve výsledku podepisuje také na prosperitě celé organizace.

Obrázek 15: Podnik A – Fixní vs. růstové myšlení podřízených a manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Analýza podniku B

Další zkoumanou společností byl podnik B, který představuje dceřinou společnost nadnárodní logistické firmy a manažerka logistického oddělení vede celkem 9 podřízených.

Prostřednictvím manažerky byly elektronicky předány dotazníky, přičemž jejich návratnost činila pouze 7 dotazníků včetně dotazníku nadřízeného. Nižší návratnost byla zapříčiněna nepříznivými vnějšími podmínkami.

4.2.1 Základní demografické rozložení

V následující tabulce 11 jsou stručně zobrazeny parametry o nadřízeném podniku B. Manažerka spadá do věkové kategorie 26–35 let s vysokoškolským vzděláním. Svým tým vede zodpovědně a předpokládá dobré vztahy na pracovišti.

Tabulka 11: Demografické údaje – Manažerka podniku B

Pohlaví	Žena
Věk	26–35
Nejvyšší dosažené vzdělání	Vysokoškolské

Zdroj: Vlastní zpracování

Genderové rozdělení pracovníků je ve stejném poměrném zastoupení, tedy tři pracovnice a tři pracovníci. Respondenti ve věku od 18-25 let se ve zkoumaném úseku nachází dva, tři pracovníci jsou ve věku 36-45 let a jeden pracovník spadá do rozmezí 46-55 let. Dva mladí pracovníci uvedli nejvyšší dosažené vzdělání jako vyučen, tři dotazovaní respondenti mají středoškolské vzdělání a jeden vyšší odborné vzdělání.

Tabulka 12: Demografické údaje – Podřízení podniku B

Pohlaví	Muž	3
	Žena	3
Věk	18-25	2
	36-45	3
	46-55	1
Nejvyšší dosažené vzdělání	Vyučen/a	2
	Středoškolské s maturitou	3
	Vyšší odborné	1

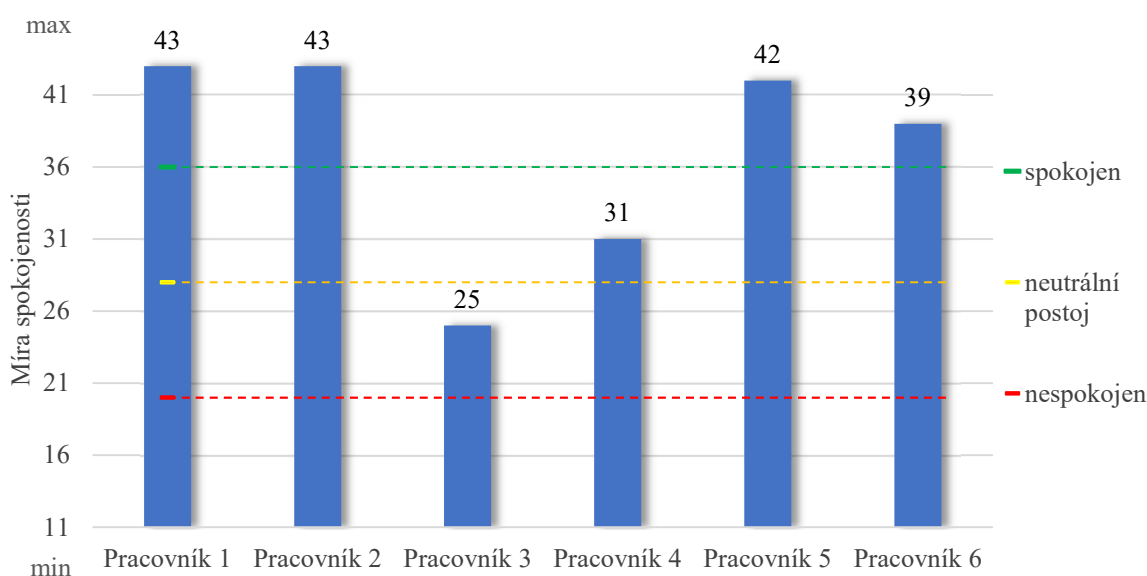
Zdroj: Vlastní zpracování

Kolektiv pracovníků je v tomto případě zastoupen velmi rozličně třemi věkovými skupinami, jak zobrazuje tabulka 12.

4.2.2 Spokojenost s nadřízeným

Čtyři respondenti z šesti uvedli v rámci vyplňované první části dotazníku převážnou spokojenost se svým nadřízeným, všichni uváděli, že s danými tvrzeními směřovanými na spokojenost s vedoucím souhlasí nebo spíše souhlasí. Následující obrázek 16 zobrazuje souhrnnou bilanci spokojenosti u dotazovaných respondentů.

Obrázek 16: Podnik B – Spokojenost zaměstnanců s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Dva pracovníci se nacházejí v neutrální zóně, přičemž pracovník 4 směřuje k postoji „spíše spokojen“ a pracovník 3 „spíše nespokojen“. Respondent 4 zaškrtl v otázce „vedoucí bere v potaz mou zpětnou vazbu“ spíše nesouhlasím a také si myslí, že nadřízený nedisponuje odpovídajícími odbornými znalostmi. Vzhledem k tomu, že manažerka uvedla, že se věnuje zejména plánování a řízení úkolu, rozděluje a určuje postupy práce, pravděpodobně je zaměřena více pragmaticky a některým pracovníkům nevěnuje dostatečnou pozornost.

Nejméně spokojený pracovník 3 uvádí kladné odpovědi zejména u dobrých vztahů na pracovišti, a také u odpovědi „v případě problému dokáže vedoucí pohotově reagovat a předejít větším nepříjemnostem“. Spíše souhlasí i s tvrzením, že se svým nadřízeným vychází dobře, a že jemu přidělené úkoly jsou jasné a srozumitelné. V čem má již určité pochybnosti vyvstává zejména z otázek „v případě potřeby se mohu na svého nadřízeného obrátit, vedoucí bere v potaz moji zpětnou vazbu, styl vedení nadřízeného mi vyhovuje a vedoucí mě zbytečně nezahluje úkoly“. Silný nesouhlas uvádí u odpovědi, která je zaměřena na odpovídající znalosti nadřízeného, bezproblémovou komunikaci a spravedlivé hodnocení. Tento pracovník pravděpodobně nevychází se svou vedoucí úplně nejlépe a podle uváděných odpovědí mu manažerka nevěnuje dostatečnou pozornost v rámci vzájemné komunikace a zpětné vazby. Pracovník očividně souhlasí, že pokud se vyskytne na pracovišti problém, je manažerka pohotová

a dokáže včas zabránit nepříjemnostem jak bylo zmíněno výše, nicméně v oblasti vzájemných vztahů již s tímto pracovníkem nedochází k pozorování.

4.2.3 Transakční vs. transformační vedení

a) Z pohledu manažera

Na první pohled je patrné, že se manažerka více ztotožňuje s transakčním stylem vedení, což znázorňuje rozdělení bodů v tabulce 13. Ve svých odpovědích se ztotožnila se dvěma transformačními tvrzeními, které představovaly zaměření na dlouhodobé myšlení a udržování vyšší morálky vůči podřízeným.

Tabulka 13: Podnik B – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu nadřízeného

Styl vedení	Otázka č.										Četnost celkem	Relativní četnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Transformační	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	20%
Transakční	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	8	80%

Zdroj: Vlastní zpracování

V ostatních odpovědích uvedla, že se zaměřuje zejména na stabilitu a vzniklým událostem se snaží napomáhat. Spíše, než aby pobízela podřízené k vyšším výkonům, raději je odmění za dobře odvedenou práci. Ztotožňuje se i s názorem, že vedení by mělo být praktické a své podřízené se pak snaží vést na základě svého postavení. Pokud se jedná o řešení problémů, sama se snaží nalézt efektivní řešení, věnuje se především plánování a řízení úkolů a také rozděluje práci a určuje postupy práce. Všechna tato hlediska byla orientována na transakční styl vedení.

b) Z pohledu podřízených

Respondenti se v rámci transakčního a transformačního přístupu, jak zobrazuje tabulka 14, neshodli s manažerkou. V 52 % podle uvedených odpovědí vidí svou

manažerku více jako transformační, kdežto manažerka uvádí pouze 20 % v tomto ohledu.

Tabulka 14: Podnik B – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu podřízených

Styl vedení	Otázka č.										Četnost celkem	Relativní četnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Transformační	2	2	5	4	1	4	4	2	3	2	31	52%
Transakční	4	4	1	2	5	2	2	4	3	4	29	48%

Zdroj: Vlastní zpracování

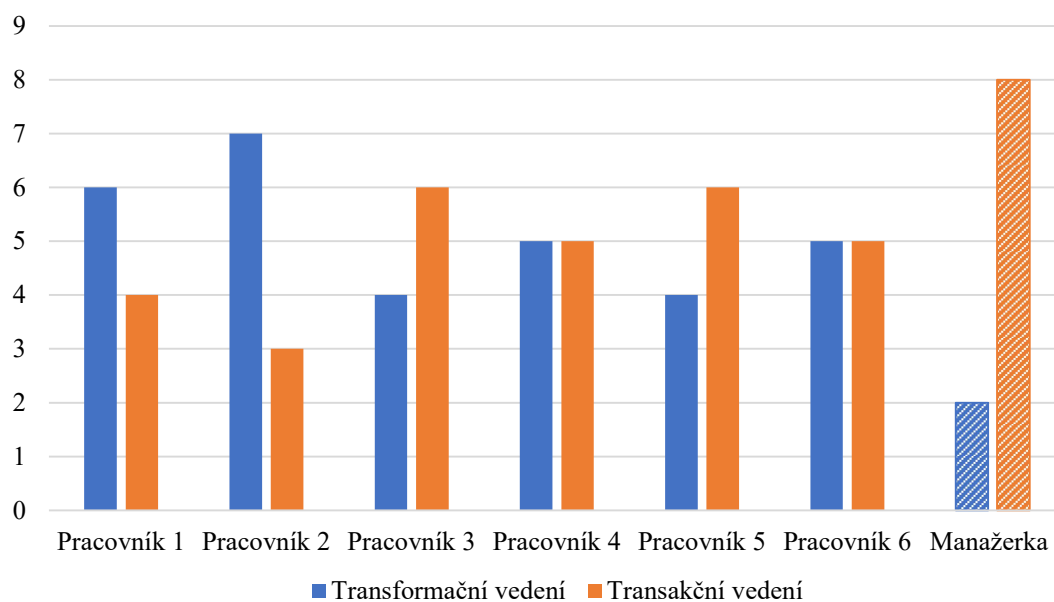
Pracovníci se s manažerkou téměř shodují ve třetí otázce, která naznačuje zaměření na vize a dlouhodobé uvažování. Většina také potvrzuje manažerčino přesvědčení, které představuje potěšení v odměňování zaměstnanců za jejich dobře odvedenou práci, před jejich stimulací k vyšším výkonům. S výkonovým tvrzením souhlasil pouze jeden respondent. Polovina dotazovaných souhlasí s názorem, že se manažerka věnuje zejména plánování a řízení úkolů, 2 pracovníci si pak myslí, že se věnuje rozdělování práce a pracovních postupů před snahou o vyšší samostatnost pracovníků.

Dva zaměstnanci se ztotožňují s tvrzením „řídí řešení problému a učí pracovníky, jak se s problémy vyrovnávat“, ostatní se staví za názor „řeší problémy, které nastávají a sama se snaží nalézt efektivní řešení“.

c) Celkové porovnání

Na obrázku 17 jsou zaneseny údaje o všech respondentech. Pracovnice 1 a 2 se spíše přiklání k transformančnímu přístupu a pracovníci 3 a 4 spíše k transakčnímu přístupu. Pracovníci 4 a 6 vnímají stejné zastoupení transakčního i transformačního vedení. Oproti tomu sama manažerka uvedla jasnou převahu trasakčního vedení v celkových 80 %.

Obrázek 17: Podnik B – Transakční vs. transformační vedení z pohledu podřízených a manažerky



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle uváděných odpovědí respondentů jsou patrné známky pragmatismu, zejména pokud jde o plnění úkolů a menší pozornosti, která je věnována zaměstnancům. Sama manažerka se ztotožňuje s transakčním stylem vedení a uvádí vyšší oblibu v plnění úkolů, nežli v koučování a rozvíjení svých zaměstnanců, což může být zvláště u některých pracovníků kontraproduktivní. Manažerce lze doporučit, aby podpořila svůj transformační přístup, který by mohl dopomoci ke vzájemnému porozumění se všemi pracovníky. Snažila se o jejich rozvoj a stala se tak pro ně příkladem a nezaměřovala se pouze na rozdávání úkolů, ale svým podřízeným více naslouchala.

4.2.4 Manažerská mřížka

a) Z pohledu manažerky

Manažerčiny preference u jednotlivých tvrzení dosahovaly 3 až 4 bodů, jak podrobněji uvádí tabulka 38 (příloha 4, tabulka 38). Udávala tak svou převážnou míru souhlasu případně neutrální postoj k výrokům. V celkovém součtu se v jejích subjektivních odpovědích podstatně neliší její přístup vůči lidem a úkolům, bodově jsou označeny téměř rovným dílem bez jednoho bodu. To částečně rozporuje některými uváděnými tvrzeními, které manažerka označila u transakčního přístupu.

Oproti předchozímu manažerovi podniku A vykazuje o něco nižší hodnoty, nicméně v obou případech se jedná o silné zaměření pozornosti jak na pracovníky, tak na úkoly, jak naznačuje níže uvedená tabulka 15.

Tabulka 15: Podnik B – Určení intenzity zaměření manažerky na lidi/úkoly

Orientace na lidi	34 b.	Orientace na úkoly	35 b.
Odpovídající škála	38 – 32 b.	Odpovídající škála	38 – 32 b.
Zaměření	Silná	Zaměření	Silná
Souřadnice manažerské mřížky	6,8	Souřadnice manažerské mřížky	7

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Z pohledu podřízených

Následující tabulka 16 zobrazuje průměrné hodnoty u podřízených manažerky podniku B. V průměru si zaměstnanci myslí, že se manažerka o něco více věnuje úkolům a cílům než svým podřízeným. V první otázce „povzbuzuje ostatní, aby se podíleli na rozhodování a snaží se realizovat jejich nápady a návrhy“ zaměstnanci uvádí průměrně neutrální postoj. Tato hodnota byla oproti ostatním tvrzením nejnižší. Také u otázky č. 4 „rád/a zaučuje nové lidi nebo seznamuje s novými úkoly a postupy“ manažerka hodnotila odpovědi v průměru 3,5 body, jak podrobně zobrazuje tabulka 39 (příloha 4, tabulka 39).

Co se týče ale celkového vnímání podřízených, je v průměru stále velmi vysoké, tedy na 35,67 bodech v oblasti cílené na zaměstnance a na 37,33 bodech v oblasti, která je směřována na úkoly. V obou případech se jedná o silné zaměření bez výraznějších odchylek.

Tabulka 16: Podnik B – Určení intenzity zaměření manažerky na lidi/úkoly z hlediska podřízených

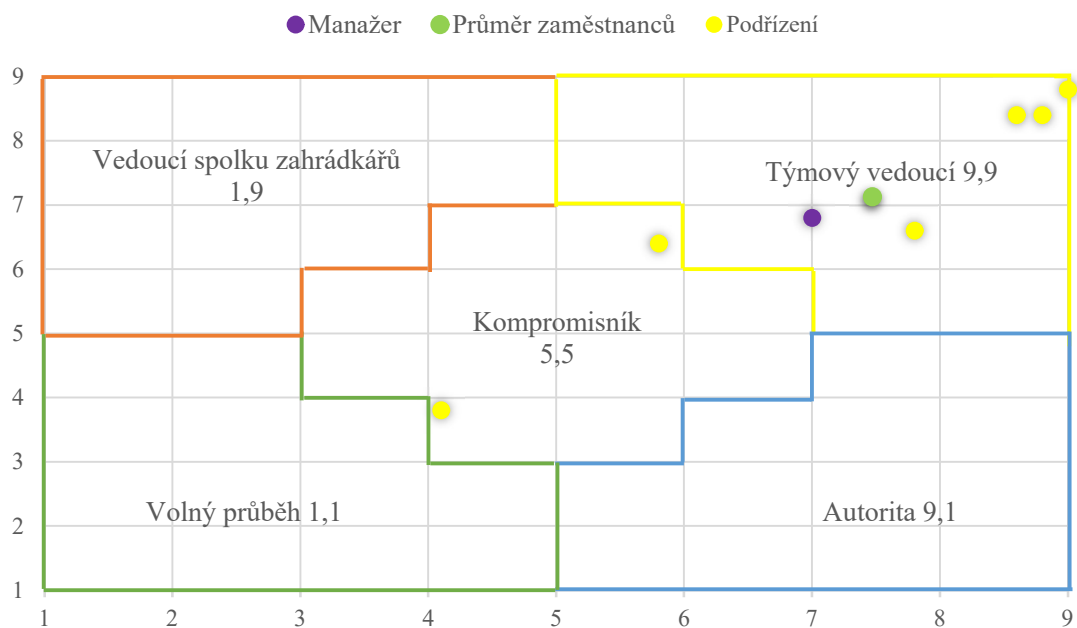
Orientace na lidi (průměr podřízených)	35,67 b.	Orientace na úkoly (průměr podřízených)	37,33 b.
Odpovídající škála	38 – 32 b.	Odpovídající škála	38 – 32 b.
Zaměření	Silné	Zaměření	Silné
Souřadnice manažerské mřížky	7,13	Souřadnice manažerské mřížky	7,47

Zdroj: Vlastní zpracování

Patrné rozdíly ve vnímání stylu vedení se nacházejí až u jednotlivých pracovníků. Pracovníci 3 a 4 se odlišují od zbytku kolektivu. Zaměstnanec 4 shledává svou nadřízenou jako kompromisníka, zaměstnanec 3 se téměř na hranici kompromisníka a stylu volného průběhu přiklání podle uvedených tvrzení spíše k volnému průběhu.

Zaměstnanec 4 projevuje svůj nesouhlas ve dvou tvrzeních a to „motivuje zaměstnance ke tvořivému přístupu k práci“ a „svůj čas si pečlivě organizuje“. Oproti tomu zaměstnanec 3 má zcela opačný názor ohledně organizace času, nicméně se shoduje v horší motivaci a tvořivém přístupu k práci. Dále má zaměstnanec 3 spíše negativní postoj vůči své nadřízené zejména z hlediska vzájemných vztahů. Je přesvědčen, že manažerka nerada zaučuje nové lidi nebo seznamuje ostatní s novými úkoly, nesnaží se ani příliš s každým vycházet a také uvádí, že nesouhlasí s tvrzením „nesnaží se nikomu nadřizovat, jedná férově“. V rámci dotazníku spokojenosti uváděl převážnou nespokojenost, mezi ním a manažerkou pravděpodobně nepanují příliš dobré vztahy.

Obrázek 18: Podnik B – Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní zpracování

V manažerské mřížce je vedoucí podniku B označena fialovým bodem. Průměr podřízených je pak označen bodem zeleným. Manažerka se přiklání k přístupu týmového vedoucího. Ve zodpovídaných otázkách se nevyskytovaly žádné kritické či více odlišné hodnoty. Vedoucí skupiny uvedla, že v případě zaučování nových lidí

si není příliš jistá a také je raději, pokud si může svá rozhodování určovat sama, což korespondovalo s první odpovědí na tvrzení „povzbuzuje ostatní, aby se podíleli na rozhodování a snaží se realizovat jejich nápady a návrhy“, kde vyjádřila neutrální postoj. V otázce „není pro něj/ni nic důležitějšího, než splnit úkol nebo cíl“ odpověděla také neutrálním postojem.

Zaměstnanci 1, 2 a 5 svá hodnocení směřují jednoznačně do pravého horního rohu a svou manažerku vnímají jako týmovou hráčku. Souhlasí s tím, že se vysoce zaměřuje na plnění stanovených cílů a je výkonnou manažerkou, a také umí navázat pouto se svými zaměstnanci. Zaměstnankyně 6 umístila své hodnocení na souřadnice nejbližší manažerce, tudíž nejvíce koresponduje s jejím přístupem k vedení. V tomto případě panují převážně vzájemné dobré vztahy, což naznačoval i průzkum spokojenosti.

4.2.5 Fixní vs. růstové myšlení

a) Z pohledu manažerky

U manažerky značně převažuje růstové myšlení nad fixním, což odpovídá žádoucímu stavu. Ani zde nedocházelo k výraznému výkyvu od zbytku tvrzení. Celková četnost růstových hodnot představovala 19 bodů a fixních hodnot 3 body. Částečně fixní výroky představoval nesouhlas ve tvrzeních „pokud někdo oponuje negativní zpětnou vazbou, snažím se ji vždy ignorovat“, „pokud mě nějaký úkol frustruje, raději ho předám někomu jinému“ a „potenciál každého člověka je předurčen“.

Tabulka 17 udává hodnocení podílu fixního a růstového myšlení. Výsledky se umístily na škále od 0 % do 30 % podílu fixního myšlení, přičemž její růstová složka představuje 86 % a fixní složka 14 %. V tomto ohledu není třeba zvláštních opatření, které by vedly k podpoře růstového myšlení. Naopak manažerka bude patrně přístupná, ohledně možných návrhů a doporučených změn.

Tabulka 17: Podnik B – Hodnocení fixního a růstového myšlení manažerky

	Růstové myšlení	Fixní myšlení	Podíl fixního myšlení	Stanovisko	Opatření
Manažerka B	86%	14%	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Z pohledu podřízených

Posledním zkoumaným aspektem dotazníku 2 bylo růstové a fixní myšlení v kolektivu zaměstnanců. Vesměs všichni respondenti preferovali růstový přístup při vyplňování jednotlivých tvrzení. U některých byl patrný vyšší podíl fixního myšlení, zejména u pracovníka 2, 3, 4 a 5, jak uvádí následující tabulka 18.

Tabulka 18: Podnik B – Hodnocení fixního a růstového myšlení podřízených

	Růstové myšlení	Fixní myšlení	Podíl fixního myšlení	Stanovisko	Opatření
Pracovník 1	70 %	30 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 2	67 %	33 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 3	60 %	40 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 4	65 %	35 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 5	62,5 %	37,5 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 6	74 %	26 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Průměr skupiny	67 %	33 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení

Zdroj: Vlastní zpracování

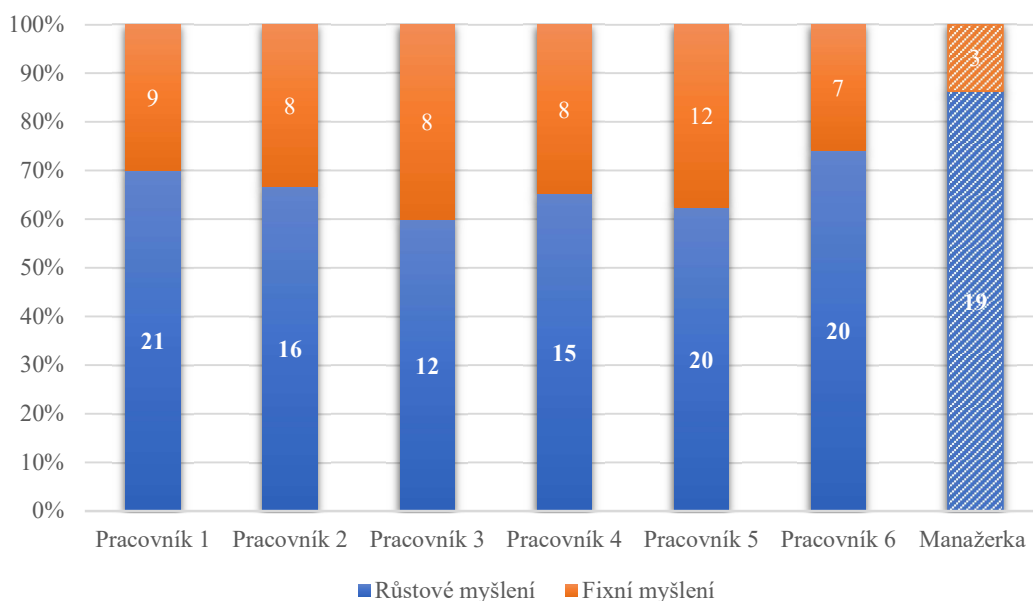
Pracovníci věří, že talent může být zdrojem inspirace a když vidí úspěch ostatních mají radost, což podporuje vzájemného týmového ducha. Pouze respondent 5 uvedl souhlas u tvrzení „pokud někdo oponuje negativní zpětnou vazbou, snažím se ji vždy ingorovat“, což je projev fixního myšlení, ostatní respondenti s tímto tvrzením ale nesouhlasili nebo spíše nesouhlasili. Pokud se střetnou s náročným úkolem, není to pro žádného ze zaměstnanců impuls pro to, aby se úkolu vzdali.

Víceméně také všichni souhlasili s tvrzením, že překážky jsou od toho, aby se překonávaly a projeví tak svůj růstový potenciál a zapálení pro nové výzvy. Pracovník 3 avšak nesouhlasí s tvrzením „požádat o pomoc není důkaz slabosti“. Patrně tedy bere žádost o pomoc jako selhání a zřejmě se raději vyrovnává s věcmi “po svém”.

c) Celkové porovnání

Obrázek 19 zobrazuje procentní rozložení fixního a růstového myšlení u pracovního kolektivu v porovnání s manažerkou. Manažerka lze doporučit, aby zvážila podporu růstového myšlení v rámci celého pracovního kolektivu, kdy průměr odpovídal 33 % fixního myšlení a díky stimulaci, zejména u pracovníků 3 a 4 by mohla dosáhnout u těchto pracovníků lepšího porozumění.

Obrázek 19: Podnik B – Fixní vs. růstové myšlení podřízených manažerky



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Analýza podniku C

Podnik C se zaměřuje na podnikání v oblasti energetiky. Jedná se o dceřinou společnost energetického koncernu, pro který podnik zajišťuje údržbu stěžejních zařízení na jaderných elektrárnách.

Dotazovaným respondentům byly zprostředkovaně předány dotazníky skrze elektronickou formu. Manažer vede celkem 11 podřízených a návratnost byla také 11 dotazníků ze strany podřízených a jeden dotazník od nadřízeného. Platné byly všechny dotazníky.

4.3.1 Základní demografické rozložení

V tomto podniku je nadřízeným muž se středoškolským vzděláním. Jedná se o manažera, který již patrně načerpal určité zkušenosti. Tyto údaje přehledně zobrazuje následující tabulka 19.

Tabulka 19: Demografické údaje – Manažer podniku C

Pohlaví	Muž
Věk	36-45
Nejvyšší dosažené vzdělání	Středoškolské s maturitou

Zdroj: Vlastní zpracování

Níže uvedená tabulka 20 udává, že úsek vedený manažerem, tvoří až na jednu ženu převážně mužský kolektiv. Věkové rozložení je v tomto případě zastoupeno všemi skupinami, nejvíce v zastoupení 36-45 let a všichni dotazovaní respondenti uvedli nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou.

Tabulka 20: Demografické údaje – Podřízení podniku C

Pohlaví	Muž	10
	Žena	1
Věk	18-25	1
	26-35	2
	36-45	4
	46-55	1
	56 a více	3
Nejvyšší dosažené vzdělání	Středoškolské s maturitou	11

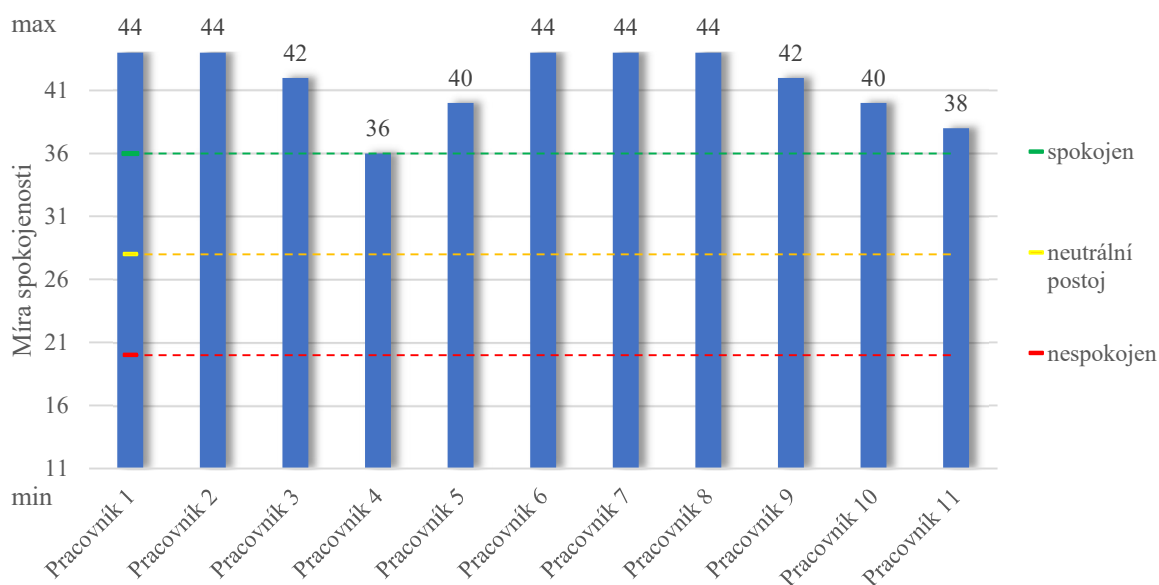
Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Spokojenost s nadřízeným

Spokojenost zaměstnanců je důležité vodítko z hlediska zpětné vazby. Jestliže jsou pracovníci čestní a otevření, uvedou svoji míru spokojenosti pravdivě a bez okolků. V případě opačného (až „toxického“) typu prostředí se často podřízení bojí vyjadřovat svůj názor, zejména pokud jejich názor může spatřit přímý nadřízený. Z hlediska anonymního dotazníku je tento problém částečně eliminován, jelikož se ale jedná o velmi úzký kolektiv, kdy v tomto případě podřízení odevzdávali vyplněné dotazníky

svému vedoucímu, může být pravdivost a vypovídací schopnost mírně zkreslena. Co se ale týče podniku C, je patrné z obrázku 20, že toxické prostředí zde s největší pravděpodobností nepanuje. Respondenti uvádí převážně maximální spokojenost se svým nadřízeným. Celkem 5 pracovníků nemělo co vytknout svému vedoucímu a s veškerými tvrzeními plně souhlasili.

Obrázek 20: Podnik C – Spokojenost zaměstnanců s manažerem



Zdroj: Vlastní zpracování

Každý respondent se mohl vyjádřit, zda by u svého vedoucího něco navíc uvítal nebo změnil. Někteří respondenti tuto otázku přecházeli, jiní sdělili své připomínky. Respondentka 3 uvedla, že je se svým nadřízeným spokojena. Pracovník 4 uvedl do poznámky „odměny“ a uvedl také, že nesouhlasí s tvrzením, že manažer nehodnotí jeho práci spravedlivě. Dále zaškrtl, že z hlediska zadávaných úkolů spíše nesouhlasí s přiměřeným množstvím a připadá si poněkud zahlcován úkoly. Pracovník 5 uvedl, že vůči svému vedoucímu nemá žádné výhrady. Pracovník 9 do poznámky vyjádřil svou spokojenost a pracovník 10 také uvedl do poznámky „odměny“, pravděpodobně tedy systém odměn není dostatečně uspokojivý pro dva pracovníky.

4.3.3 Transakční vs. transformační vedení

a) Z pohledu manažera

V první části dotazníku 1 manažer odpovídal na otázky týkající se transformačního a transakčního přístupu vedení.

Tabulka 21: Podnik C – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu nadřízeného

Styl vedení	Otázka č.										Četnost celkem	Relativní četnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Transformační	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	7	70%
Transakční	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	30%

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer využívá převážně transformační styl, což naznačuje v následující tabulce 21 celými 70 % a zbytek představuje složku transakčního přístupu. Manažer ve svých odpovědích zaškrtl preferenci dlouhodobého myšlení před krátkodobým myšlením a krátkodobými cíli, což představuje velmi dobrý ukazatel ve směru jeho vedení. Dále uvedl, že spíše než na změny, se raději zaměřuje na udržování stability, což odpovídá transakčnímu stylu vedení. Jako další prvky transakčního vedení nadřízený uvedl, že své podřízené raději odměňuje za dobře odvedenou práci, než aby je stimuloval k vyšším výkonům. Na základě svých znalostí a zkušeností se manažer snaží o samostatnost pracovníků a rád je vede a rozvíjí, i to je známka transformačního vedoucího a také žádoucího přístupu ke svým podřízeným.

Manažer se na své pozici snaží o udržování stability, zároveň chce ale své zaměstnance povzbuzovat a vést, aby byl příkladným leaderem a vzorem. Nechce ještě setrvávat na stejném místě, ale posouvat se dál a rozvíjet sebe i své podřízené.

b) Z pohledu podřízených

U většiny dotazovaných převažoval spíše transakční přístup k vedení, jak zobrazuje tabulka 22. Respondenti se u transakčního přístupu ve 100 % shodli, že vedoucí

je zaměřen spíše na udržování stability v podniku, nežli na provádění změn, a stejně tak se jednohlasně shodli, že se snaží napomáhat vzniklým událostem, než aby byl hlavním iniciátorem toho, proč se změna vyskytla. Respondenti také uvádí, že manažer preferuje odměňovat své podřízené za dobře odvedenou práci před stimulací k vyšším výkonům.

Tabulka 22: Podnik C – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu podřízených

Styl vedení	Otázka č.										Četnost celkem	Relativní četnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Transformační	0	0	10	4	3	3	11	1	4	10	46	42 %
Transakční	11	11	1	7	8	8	0	10	7	1	64	58 %

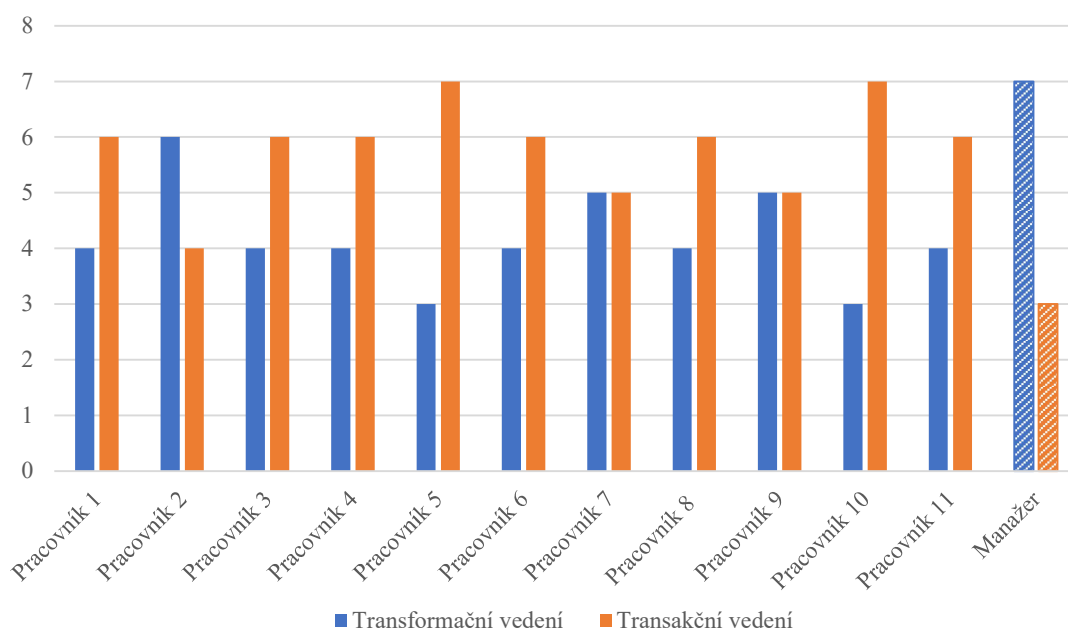
Zdroj: Vlastní zpracování

V hodnocení u 6 otázek byli respondenti v téměř jednoznačné shodě. V otázce č. 7 se všichni zaměstnanci shodli, že se ztotožňují s jeho názory, což poukazuje na silného a schopného leadera, který je následován pro své uvažování. Shodně uvedli také, že se snaží o jejich vyšší samostatnost a že deleguje pravomoci. Manažer nahlíží odlišně oproti podřízeným na tvrzení, u kterého si myslí, že své pracovníky řídí a učí je se vyrovnávat s problémy. Zaměstnanci se však vzájemně shodují, že raději sám nachází efektivní řešení situace.

c) Celkové porovnání

Následující obrázek 21 podává souhrnné bodové ohodnocení pracovníků a manžera. Pouze jeden pracovník hodnotí nadřízeného jako transformačního vedoucího.

Obrázek 21: Podnik C – Transakční vs. transformační vedení z pohledu podřízených a manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Dva respondenti udávají stejné zastoupení obou stylů a zbytek podřízených koresponduje s transakčním stylem vedení. V rozporu byly celkem 4 tvrzení, ve kterých se manažer ztotožnil jako transformační vedoucí a podřízení jej viděli jako transakčního. Manažer tak podle výroků sebe vnímá spíše jako inspirativního a rozvojového vedoucího, ačkoli jeho podřízení se v tomto směru přiklání na opačnou stranu.

4.3.4 Manažerská mřížka

a) Z pohledu manažera

Druhá část dotazníku 1 byla zaměřená na zjištění, zda manažer věnuje dostatečnou pozornost jak svým úkolům, tak i svým zaměstnancům. Manažer se plně ztotožňuje se všemi tvrzeními zaměřenými na vztahy, získal tak plný počet bodů, jak zobrazuje tabulka 23. V zaměření na úkoly ztratil pouze jeden bod, a to v otázce „svůj čas si pečlivě organizuji“.

Tabulka 23: Podnik C – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly

Orientace na lidi	45 b.	Orientace na úkoly	44 b.
Odpovídající škála	45 – 39 b.	Odpovídající škála	45 – 39 b.
Zaměření	Velmi silné	Zaměření	Velmi silné
Souřadnice manažerské mřížky	9	Souřadnice manažerské mřížky	8,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer se zaměřuje především na lidi a úkoly. Uvedl, že naprosto souhlasí například s tvrzením, že motivuje zaměstnance k tvořivému přístupu v práci, snaží se podporovat a tmelit kolektiv, jednat férově a nikomu nenadržovat, chová se přátelsky a se zaměstnanci se snaží vyjít. Tato tvrzení se vztahovala k lidskému faktoru, při orientaci na úkoly se ztotožnil například s tím, že nemá problém vyřizovat více věcí najednou nebo rozdělovat velký projekt na dílčí části.

Uvedl také, že se zajímá o nové přístupy a způsoby provádění činností, které se pak snaží zavádět do praxe. Tento aspekt lze vztáhnout na druhou otázku transakčního tvrzení, že jako vedoucí musí být příčinnou událostí, ačkoli ani jeden z podřízených ho s touto rolí neztotožnil, což může naznačovat výrazný šum ve vzájemném vnímání.

Z hlediska zaměření na pracovníky a úkoly by manažerovi nebylo co vytknout. Vnímá sebe jako poctivého, pečlivého a svědomitého nadřízeného s proaktivním přístupem. Následně se však ukáže, zda mu jeho způsob pojetí vedení opětuje i jeho podřízení.

b) Z pohledu podřízených

Podřízení svého nadřízeného ohodnotili vysokým počtem bodů. Zařadili jej do nejvyšší kategorie od 45 do 39 bodů. V rámci tohoto zaměření nedochází k odchylce a vnímání je velmi totožné. V otázce č. 9 „chovám se k ostatním přátelsky a snažím se s každým vyjít“ jej všichni pracovníci ohodnotili maximálním počtem 5 bodů (příloha 5, tabulka 42).

Tabulka 24: Podnik C – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly z hlediska podřízených

Orientace na lidi (průměr podřízených)	42,09 b.	Orientace na úkoly (průměr podřízených)	41,64 b.
Odpovídající škála	45 – 39 b.	Odpovídající škála	45 – 39 b.
Zaměření	Velmi silné	Zaměření	Velmi silné
Souřadnice manažerské mřížky	8,42	Souřadnice manažerské mřížky	8,33

Zdroj: Vlastní zpracování

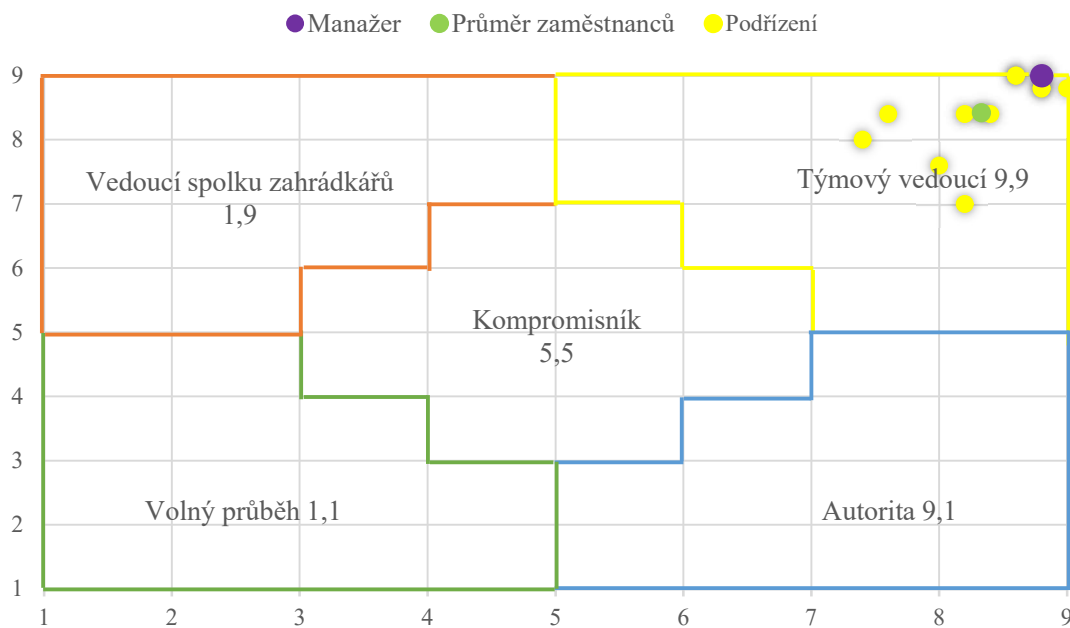
Nejnižší průměr 4,09 byl zjištěn u manažera ve druhé otázce „není pro mě nic důležitějšího, než splnit úkol nebo cíl“. Celkově v průměru pak vykazuje manažer očima zaměstnanců o několik desetin menší důraz věnovaný úkolům, ačkoli celkový rozdíl je zanedbatelný. V tabulce 24 je zmíněn také průměr souřadnic, které budou vzápětí zaneseny do manažerské mřížky.

c) Celkové porovnání

V odpovědích pro manažerskou mřížku se všichni respondenti shodli, že jejich nadřízený jedná jako týmový vedoucí a jednohlasně jej zařadili do pravého horního kvadrantu, jak naznačuje obrázek 22.

V nejvyšší možné míře se snaží své pracovníky tedy vést a věnovat jim pozornost a péči, ale také nezapomíná na vytyčené cíle a úkoly a nesnaží se zanedbávat nasazený výkon. Je si tedy pevně vědom svých priorit a velmi dobře kombinuje oba faktory dohromady. Pracovníci si manažera váží a respektují ho, což prokázalo velmi vysoké skóre. Žádný z pracovníků se oproti zbytku skupiny výrazně neodlišoval ve svém hodnocení manažera.

Obrázek 22: Podnik C – Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní zpracování

V obrázku 22 jsou vyobrazeny veškeré odpovědi respondentů, přičemž 2 body se překrývají z důvodu shodných souřadnic. V udávaných odpovědích respondentů nebyly výrazné odchylky, pracovníci tedy souhlasili s danými výroky, nebo spíše souhlasili. Pracovník 4 se naprosto odchýlil hodnocením u výroku, kdy nesouhlasil, že by nadřízený motivoval ke tvořivému přístupu k práci a spíše nesouhlasil s výrokem, že manažer určuje role a odpovědnosti každému podřízenému. Subjektivně vnímá manažera zaměřeného více na povinnosti nežli na vzájemné vztahy.

U zaměstnance 4 byla zjištěna odchylka u transformačního vedení, kdy je manažer podle většiny zaměstnanců vnímán spíše jako článek, který raději sám dělá věci po svém a spíše, než k inspiraci přihlíží k praktické stránce věci a zaměřuje se na plánování a řízení úkolů, nežli na motivaci a rozvíjení pracovníků. Sám sebe takto manažer ale nevnímá. I přes výše uvedená tvrzení je brán jako týmový hráč, který své zaměstnance svědomitě vede.

4.3.5 Fixní vs. růstové myšlení

a) Z pohledu manažera

Dalším vodítkem pro efektivní vůdcovství je ukazatel pro fixní a růstové uvažování. Úspěšní manažeři disponují zejména růstovým myšlením. V následující tabulce 25 je zobrazeno procentní vyjádření obou složek.

Manažer využívá z 87,5 % růstové myšlení, oproti tomu z 12,5 % myšlení fixní. Absolutní četnost fixního myšlení byla 3 body a manažer projevil toto fixní myšlení pouze ve tvrzení „pokud někdo oponuje negativní zpětnou vazbou, snažím se ji vždy ignorovat“. Manažer jakožto vedoucí svého týmu, by měl brát v potaz jakoukoli zpětnou vazbu, i tu negativní. Samozřejmě tímto není míněna nekonstruktivní negativní zpětná vazba, která není přínosná ani pro jednu stranu, nicméně manažer by si měl alespoň vyslechnout a zvážit veškerou zpětnou vazbu, kterou od svých podřízených dostává a neměl by se ji snažit vždy ignorovat.

Tabulka 25: Podnik C – Hodnocení fixního a růstového myšlení manažera

	Růstové myšlení	Fixní myšlení	Podíl fixního myšlení	Stanovisko	Opatření
Manažer C	87,5%	12,5%	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska růstového myšlení absolutní četnosti dosáhl manažer plného počtu 21 bodů (příloha 5, tabulka 43). V ostatních ohledech má manažer velmi zdravý nadhled nad věcmi a vykazuje velmi dobré známky flexibilního růstového myšlení. Z odpovědí je zřejmá cílevědomost a odhodlání. Manažer spadl v podílu fixního myšlení do škály od 0 % do 30 % a tím potvrdil své silně převažující růstové myšlení. Až na doporučení změny přístupu k ignoraci zpětné vazby není zapotřebí činit opatření.

b) Z pohledu podřízených

Podřízení mají různý podíl fixního myšlení. Tabulka 26 zobrazuje u 6 pracovníků silně převažující růstové myšlení a u 5 zaměstnanců převažující růstové myšlení.

Tabulka 26: Podnik C – Hodnocení fixního a růstového myšlení podřízených

	Růstové myšlení	Fixní myšlení	Podíl fixního myšlení	Stanovisko	Opatření
Pracovník 1	83 %	17 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 2	67 %	33 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 3	74 %	26 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 4	62,5 %	37,5 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 5	65 %	35 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 6	60 %	40 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 7	81 %	19 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 8	74 %	26 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 9	79 %	21 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 10	71 %	29 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 11	65 %	35 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Průměr skupiny	71 %	29 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření

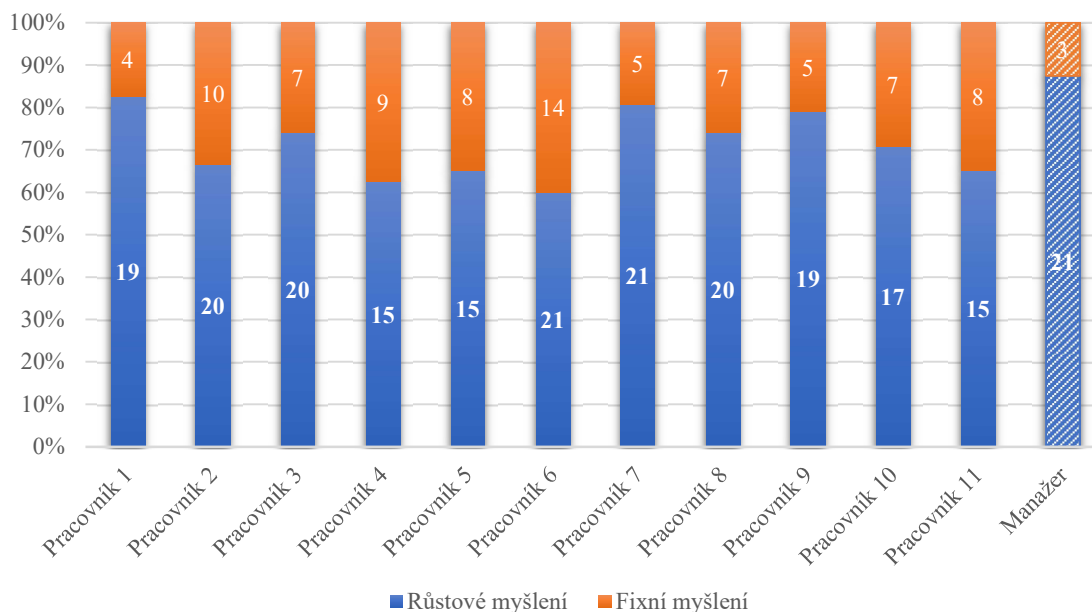
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě průměru skupiny, kdy převažuje silně růstové myšlení u většiny zaměstnanců, není zapotřebí výrazné podpory růstové složky. Vzhledem ke spokojenosti pracovníků disponujícím vyšším než 30% fixním myšlením je na zvážení manažera, zda bude chtít u těchto podřízených stimulovat jejich růstové myšlení, ačkoliv stimulaci myšlení lze doporučit především pracovníkovi 4, který vykazoval známky nespokojenosti.

c) Celkové porovnání

V tomto případě téměř u většiny dotazovaných silně převažuje míra růstového myšlení, jak uvádí obrázek 23.

Obrázek 23: Podnik C – Fixní vs. růstové myšlení podřízených



Zdroj: Vlastní zpracování

Jestliže by se manažer snažil ovlivnit pracovníka 4 žádoucím směrem, měl by být podřízený vůči změně snáze přístupný, i když vykazuje známky fixního myšlení. V dotazníku uvedl, že pokud se někdo snaží oponovat negativní zpětnou vazbou, snaží se ji téměř vždy ignorovat. Stejně tak manažer uvedl souhlas s tímto fixním stanoviskem. V rámci vzájemné komunikace je pak vhodné co nejvíce eliminovat negativní zpětnou vazbu a snažit se vhodně argumentovat.

Na základě souhlasu s tvrzeními „výzvy v podobě obtížného úkolu nejsou impulzem pro to se vzdát“, „překážky jsou od toho, aby se překonávaly“ či „jestliže udělám chybu, beru to jako podnět pro zlepšení, nikoliv selhání“ v něm spočívá velké odhodlání, které by měl manažer dále rozvíjet. Stejně tak se ztotožňuje i s výrokem „požádat o pomoc není důkaz slabosti“. Manažer by měl být vzhledem k tomuto pracovníkovi vstřícný a projevit mu důvěru a vzájemnou náklonnost, aby odstranil prvky zaměstnancovy nespokojenosti.

4.4 Analýza podniku D

Poslední analyzovanou společností je podnik D, který se specializuje na oblast živočišné výroby. Dotazníky byly osobně předány vedoucímu úseku. Manažer řídí celkem 8 podřízených a návratnost platných dotazníků byla v tom samém počtu, plus jeden dotazník od manažera.

4.4.1 Základní demografické rozložení

Manažer podniku se řadí do kategorie 56 let a více s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou, jak zobrazuje následující tabulka 27.

Tabulka 27: Demografické údaje – Manažer podniku D

Pohlaví	Muž
Věk	56 a více
Nejvyšší dosažené vzdělání	Středoškolské s maturitou

Zdroj: Vlastní zpracování

V podniku je, jak už bylo zmíněno, celkem 8 pracovníků, přičemž 5 z nich jsou ženy a 3 muži. Níže uvedená tabulka 28 zobrazuje, že věková kategorie je téměř pokryta, až na nejmladší skupinu pracovníků, řadící se do rozmezí 18–25 let. Nejvíce zastupovanou kategorií tvoří pracovníci 56 let a více a kromě jednoho respondenta, který je vyučen, mají zaměstnanci ukončené středoškolské vzdělání s maturitou.

Tabulka 28: Demografické údaje – Podřízení podniku D

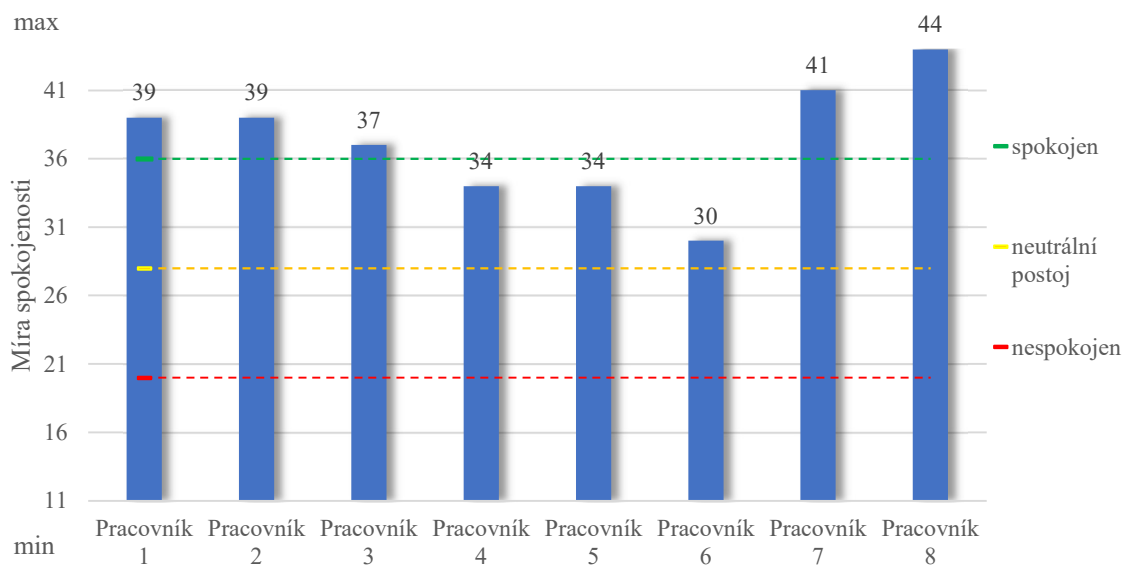
Pohlaví	Muž	3
	Žena	5
Věk	26-35	2
	36-45	1
	46-55	1
	56 a více	4
Nejvyšší dosažené vzdělání	Vyučen/a	1
	Středoškolské s maturitou	7

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Spokojenost s nadřízeným

V rámci spokojenosti uváděli zaměstnanci 1, 2, 3, a 8 svou spokojenost a s výroky spíše souhlasili. Svou maximální spokojenost projevila zaměstnankyně 8, která v poznámce „u svého vedoucího bych uvítal/a“ uvádí, že nic navíc neočekává a je plně spokojena se svým nadřízeným. Pracovník 7 byl velmi spokojen, ačkoli u první otázky „vztahy v mém úseku pracoviště jsou dobré“ odpověděl spíše nesouhlasím.

Obrázek 24: Podnik D – Spokojenost zaměstnanců s manažerem



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 24 řadí tedy 5 pracovníků do kategorie spokojen. Neutrální zóna spokojenosti je zastoupena třemi pracovníky. Pracovnice 4 a 5 se shodují, že v případě problému manažer spíše nedokáže pohotově reagovat a předejít větším nepříjemnostem a také spíše nesouhlasí s tvrzením, že by nadřízený disponoval odpovídajícími odbornými znalostmi. Tato tvrzení dokáží poměrně narušit vzájemnou důvěru.

Pracovník 6 ve třech výrocích označil hodnocení „spíše nesouhlasím“ a shoduje se s pracovníkem 7, že vztahy v jeho úseku pracoviště nejsou příliš dobré. Navíc je tento zaměstnanec ještě v rozporu se stylem vedení manažera a v nedostatečném věnování se jeho zpětné vazbě. Ostatní zaměstnanci byli s těmito tvrzeními v souladu.

4.4.3 Transformační vs. transakční vedení

a) Z pohledu manažera

Nadřízený v úvodní části dotazníku 1 označoval odpovědi, se kterými se nejvíce ztotožnil. Z označených odpovědí vyplývá, že manažer ze 30 % preferoval zastoupení transformačního přístupu a ze 70 % se ztotožnil s transakčním přístupem, jak zobrazuje tabulka 29.

Tabulka 29: Podnik D – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu nadřízeného

Styl vedení	Otázka č.										Četnost celkem	Relativní četnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Transformační	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	3	30%
Transakční	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	7	70%

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer se u transformačního přístupu ztotožnil s otázkou č. 3. „preferuji dlouhodobé myšlení a hledím do budoucnosti“, dále „deleguji pravomoci pracovníkům a snažím se o jejich vyšší samostatnost“, a to také koresponduje s tvrzením, že své podřízené ovlivňuje díky své charismatické stránce, při které se pracovníci ztotožňují s jeho názory. Nadřízený je zaměřen především transakčně, v podniku se snaží událostem napomáhat, než aby byl původcem změny a preferuje stabilitu. Tyto ukazatele mohou korespondovat s uváděnou vyšší věkovou kategorií jak manažera, tak i podřízených. Manažer dává přednost plánování a řízení úkolů, před rozvíjením pracovníků a sám se snaží hledat efektivní řešení. Také se ztotožňuje s tvrzením, že vedení by mělo být spíše praktické než inspirativní.

b) Z pohledu podřízených

Pracovníci se u žádného výroku jednohlasně neshodli, nicméně nadpoloviční většina souhlasí s manažerem v jeho orientaci na stabilitu, kdy toto tvrzení potvrdilo

6 pracovníků. Stejný počet souhlasí, že se manažer snaží napomáhat událostem, jak zobrazuje tabulka 30.

Celkem 5 zaměstnanců si myslí, že jejich nadřízený preferuje dlouhodobé uvažování a potvrzují přesvědčení manažera. U otázky „stimulace k vyšším výkonům a odměňování za dobře odvedenou práci zaměstnancům“ se 5 zaměstnanců přiklání ke tvrzení, že se je manažer snaží podnítit k vyšším výkonům, manažer se v tomto ohledu přiklání ke druhému transakčnímu tvrzení.

V otázce řešení problémů, na které se manažer snaží sám nalézat řešení a nesnaží se ostatní pracovníky učit jak s problémy nakládat, se s ním ztotožňuje 6 pracovníků. Přičemž také tento výrok potvrzuje transakční styl vedení. Tento transakční přístup dokládá i výrok „věnuji se zejména plánování a řízení úkolů“ namísto „rozdělím a vedu své pracovníky“, což mu potvrzuje 6 pracovníků z 8.

Tabulka 30: Podnik D – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu podřízených

Styl vedení	Otázka č.										Četnost celkem	Relativní četnost
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Transformační	2	2	5	4	5	4	4	2	2	3	33	41 %
Transakční	6	6	3	4	3	4	4	6	6	5	47	59 %

Zdroj: Vlastní zpracování

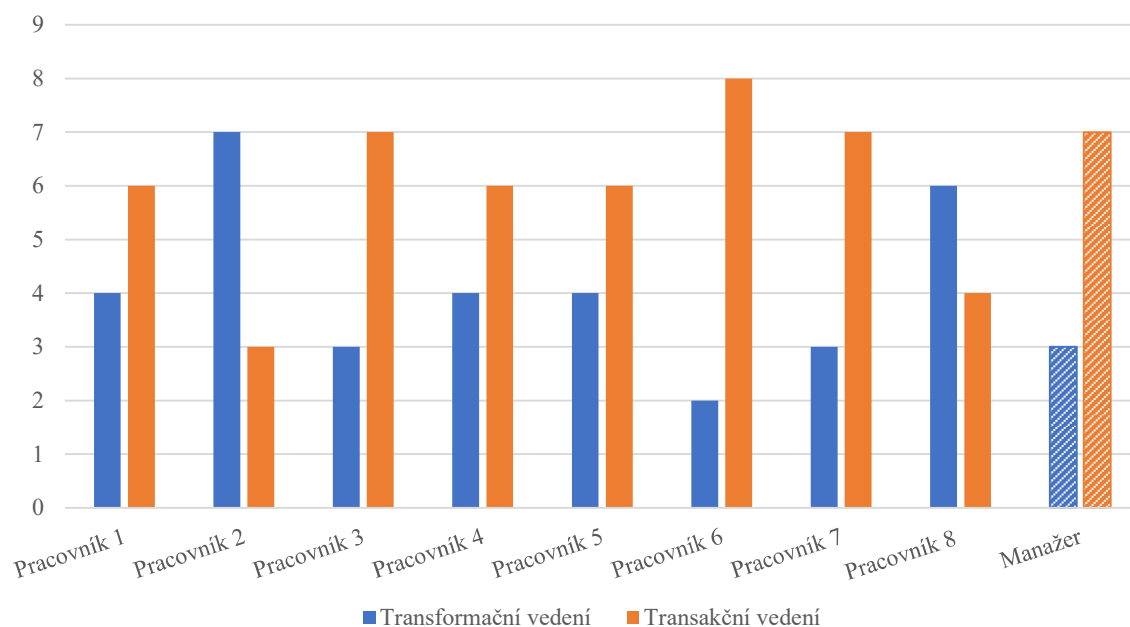
K odlišným názorům s manažerem dochází oproti většině ve tvrzení č. 5 a 10. Manažer se přiklání především k delegování pravomocí a snaží se o jejich vyšší samostatnost, podřízení se spíše ztotožňují s rozdělováním práce a určování postupů. V tomto případě se manažer přiklání ke transformačnímu výroku, v páté otázce je tomu naopak. U otázek č. 4, 6 a 7 vycházely výsledky nerozhodně a nebylo možné se přiklonit na jednu stranu a tím potvrdit manažerův postoj.

c) Celkové porovnání

V případě transakčního vedení je mezi zaměstnanci jednoznačný souhlas, až na dva pracovníky, všichni ostatní označují svého nadřízeného jako transakčního manažera, jak udává obrázek 25. Někteří pracovníci se příliš neztotožňují s manažerovým stylem

vedení, postrádají zejména motivační prvek. Žádoucí proto bude stimulace manažerovy transformační složky k dosažení alespoň vyrovnaného poměru mezi transakčním a transformačním vedením.

Obrázek 25: Podnik D – Transakční vs. transformační vedení z pohledu podřízených a manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.4 Manažerská mřížka

a) Z pohledu manažera

Ve srovnání s ostatními zkoumanými podniky manažer D dosáhl nejnižší zaměření jak v orientaci na lidi, tak i na úkoly, přičemž silnější zaměření uvádí o 5 bodů vyšší u vzájemných vztahů, jak udává tabulka 31. V tomto případě manažer dosáhl 33 bodů a jednotlivé otázky označil „spíše souhlasím“ a „neutrální postoj“. S žádným z uváděných tvrzení se manažer naprosto neztotožňuje. Lze říci, že si drží určitý odstup a snaží se jít „zlatou střední cestou“ a v rámci možností plnit své povinnosti a věnovat se podřízeným.

Tabulka 31: Podnik D – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly

Orientace na lidi	33 b.	Orientace na úkoly	28 b.
Odpovídající škála	38 – 32 b.	Odpovídající škála	31 – 25 b.
Zaměření	Silné	Zaměření	Střední
Souřadnice manažerské mřížky	6,6	Souřadnice manažerské mřížky	5,6

Zdroj: Vlastní zpracování

O něco slabší zaměření preferoval v rámci orientace na úkoly. Označení otázek bylo v obdobném rozmezí, dvěma body označil tvrzení č. 2 „není pro mě nic důležitějšího, než splnit úkol nebo cíl“ a č. 5 „čím větší výzvu úkol představuje, tím větší je mé odhodlání úkol splnit a úspěšně dokončit“. Tyto výroky jsou v rámci manažerské mřížky vztaženy k výkonnosti. Manažer netrvá na plnění úkolů, a pokud se jedná o náročné úkoly, neváže se přímo úměrně na myšlenku čím náročnější úkol, tím větší je touha jej splnit. Zejména tato odpověď se pojí s výše uváděnou transakční převahou stylu vedení, kdy transakční vedoucí se spíše pohybují ve svých starých zajetých kolejkách a neradi se pouštějí do velkých a náročných výzev, které mohou představovat markantní změny. Zaměstnanci v podstatě vědí, co mají od svého nadřízeného očekávat a nemůže je ničím příliš překvapit.

b) Z pohledu podřízených

Tabulka 23 udává přehled o hodnocení manažera podřízenými, přičemž zaměstnanci shledávají svého nadřízeného jako manažera, který je silně orientován na úkoly. Průměrné skóre výkonu zaměstnanci hodnotili o 5 bodů více, než jak se sám ohodnotil manažer a u vztahového zaměření je toto hodnocení téměř stejné.

Tabulka 32: Podnik D – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly z hlediska podřízených

Orientace na lidi (průměr podřízených)	32,13 b.	Orientace na úkoly (průměr podřízených)	33,38 b.
Odpovídající škála	38 – 32 b.	Odpovídající škála	38 – 32 b.
Zaměření	Silné	Zaměření	Silné
Souřadnice manažerské mřížky	6,43	Souřadnice manažerské mřížky	6,68

Zdroj: Vlastní zpracování

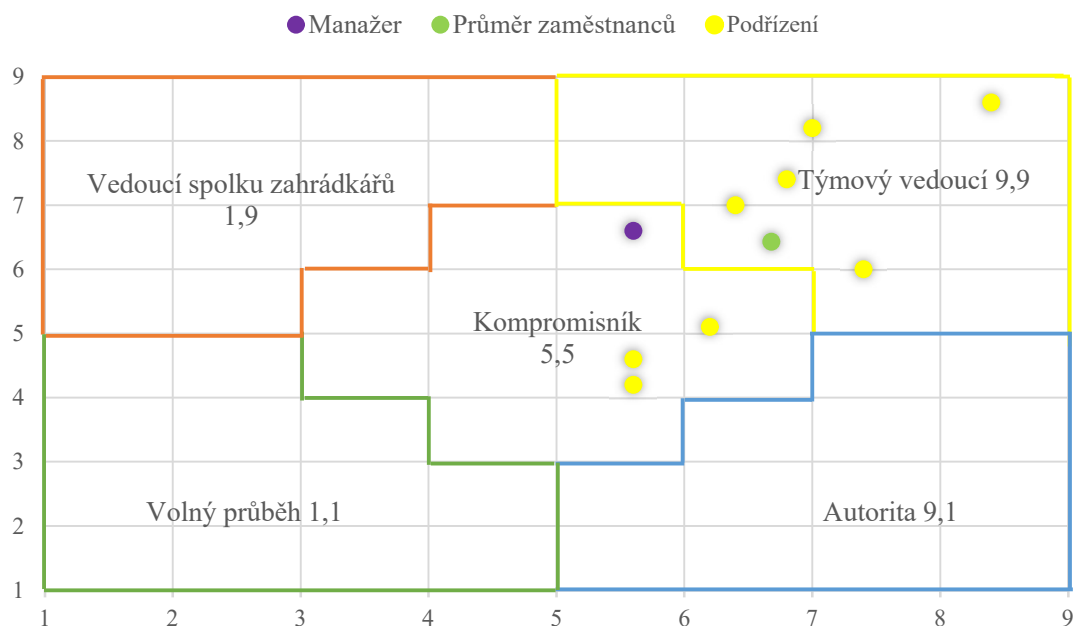
Celkově dosahoval manažer v rámci zaměření na lidi střední hodnoty, tedy neutrálního postoje ke stanoviskům, nejnižší průměrné bodové ohodnocení 3,38 pak získal u otázek č. 1, 4 a 6, jak uvádí podrobněji příloha 6 (tabulka 45). Jednalo se o tvrzení „povzbuzuji ostatní, aby se podíleli na rozhodování a snažím se realizovat jejich nápady a návrhy“, „nevadí mi zaučovat nové lidi nebo se seznamovat s novými úkoly a postupy“ a „motivuji zaměstnance ke tvořivému přístupu v práci“. Nejvyšší ohodnocení pak dosáhl u otázky č. 15 „stanovuji kritéria, která požadují od svých podřízených“, kde obdržel 4,91 bodu. Z pohledu podřízených je tak manažer orientován zejména na praktickou stránku věci, zaměstnanci jej hodnotí vysoko také v otázce „pokud jde o náročný úkol, snažím se, aby byly zahrnuty veškeré podrobnosti a detaily a nedošlo k chybě“ a to 4,82 body.

c) Celkové porovnání

Názory na manažera se podle manažerské mřížky na obrázku 26 liší. Pohybují se od kompromisního stylu vedení až k týmovému vedoucímu. Zaměstnanci tak nahlíží na vedení manažera různými pohledy.

Pracovníci směřující k pravé horní části tabulky vůči svému nadřízenému nemají v podstatě žádné námitky a nevykazují žádné výrazné odchylky. Jedná se o podřízené č. 1, 2, 3, 7 a 8. Pracovník 7 nacházející se v nejzazším pravém horním rohu souhlasí či spíše souhlasí ve všech svých uváděných odpovědích. Zbytek této skupiny se nepřiklání u většiny tvrzení k žádnému stanovisku a zachovává si neutrální postoj ve svých odpovědích.

Obrázek 26: Podnik D – Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá skupina pracovníků (na obrázku 26 oblast kompromisního stylu vedení) již neuváděla jen míru souhlasu či neutrální postoj k zadaným otázkám. Podle uváděných výroků se zdá, že nadřízený má určitou svou skupinu pracovníků, které věnuje vyšší pozornost a tito zbylí pracovníci 4, 5 a 6 se cítí být poněkud přehlíženi. Čemuž odpovídá i nižší spokojenost oproti zbytku skupiny.

Pracovník 6 uvedl svůj nesouhlas ve třech otázkách zaměřených na vazby k zaměstnancům. Svůj výrazný nesouhlas uvedl u otázky „nesnaží se nikomu nadržovat, jedná férově“. Také si spíše nemyslí, že by se snažil podporovat pracovní kolektiv a choval se vůči ostatním přátelsky a s každým vycházel.

Obdobné odpovědi uváděli také pracovnice 4 a 5, přičemž zaměstnankyně 5 označila svůj částečný nesouhlas u čtyř tvrzení orientovaných na lidi a u dvou výroků směřovaných k výkonu. Zaměstnankyně 4 dokonce potvrdila svůj nesouhlas v pěti odpovědích vztažených k zaměstnancům. Zejména to pak byly odpovědi týkající se povzbuzování, přátelského chování a podpory zaměstnanců. Celkově tito zaměstnanci postrádají u manažera vyšší vazbu k lidské stránce a k jejich vedení, což potvrzuje umístění hodnocení v manažerské mřížce, které se začíná přiklánět již k autoritářskému stylu vedení.

4.4.5 Fixní vs. růstové myšlení

a) Z pohledu manažera

Manažer ve svých odpovědích dosáhl 68 % růstového myšlení a 32 % fixního myšlení, nevykazoval žádné kritické hodnoty. Směrodatným vodítkem je souhlas s tvrzením „výzva v podobě obtížného úkolu pro mě není impuls, abych se vzdal/a“. Podle předchozích tvrzení manažer nemá silné odhodlání pro plnění náročných úkolů, nicméně to pro něj není podnět k tomu, aby se s tímto úkolem nezvládl vypořádat.

Manažer vyjadřuje svůj jasný nesouhlas ve tvrzení „úsilí mi evokuje něco náročného, pracného, do čeho se nevyplatí vkládat energii“. Z tohoto tvrzení je patrné silné odhodlání a cílevědomost. Jestliže se někdo pokouší oponovat negativní zpětnou vazbou, nesnaží se ji vždy ignorovat. V rámci vzájemné komunikace se zaměstnanci mají transakční vůdci naopak tendence oponovat konstruktivní zpětnou vazbou, zejména ti s převahou růstového myšlení. Prvky fixního myšlení vykazuje u výroků spojených s předurčením potenciálu člověka a úspěchem jako důkazem toho, že jsou lidé talentovaní a chytrí od přírody, a také toho, že se lidé mohou učit novým věcem, ale již nelze ovlivnit základní úroveň inteligence.

Tabulka 33: Podnik D – Hodnocení fixního a růstového myšlení manažera

	Růstové myšlení	Fixní myšlení	Podíl fixního myšlení	Stanovisko	Opatření
Manažer D	68%	32%	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 33 je patrné, že manažer preferuje spíše fixní myšlení, které spadá nad hranici 30 %, na základě čehož by byla vhodná podpora růstového myšlení. Zejména pokud jde o vedení vybraných zaměstnanců, by určitá podpora mohla přispět ke zlepšení vzájemných vztahů a flexibilitě manažera.

b) Z pohledu podřízených

Následující tabulka 34 zachycuje hodnoty podílu fixního a růstového myšlení u zaměstnanců a je zjevné, že tato skupina vykazuje nejvyšší podíl fixního myšlení.

Tabulka 34: Podnik D – Hodnocení fixního a růstového myšlení podřízených

	Růstové myšlení	Fixní myšlení	Podíl fixního myšlení	Stanovisko	Opatření
Pracovník 1	76 %	24 %	0 % – 30 %	Silně převažující růstové myšlení	Není třeba zvláštních opatření
Pracovník 2	67 %	33 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 3	59 %	41 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 4	60 %	40 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 5	59 %	41 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 6	57 %	43 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 7	63 %	37 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Pracovník 8	61 %	39 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení
Průměr skupiny	62 %	38 %	31 % - 50 %	Převažující růstové myšlení	Podpora růstového myšlení

Zdroj: Vlastní zpracování

Až na mladou zaměstnankyni 1 vykazuje skupina vyšší, než 30% podíl fixního myšlení, čemuž odpovídá i průměr skupiny. Je tedy vhodné, aby se manažer snažil podpořit nejen svůj podíl růstového myšlení, ale také celé jeho vedené skupiny.

Nejvyšší zastoupení fixního myšlení v odpovědích představovaly například otázky „potenciál každého člověka je předurčen“, s čímž se ztotožnilo 6 zaměstnanců. Jestliže se někteří podřízení setkají s úkolem, který v nich budí frustraci, raději jej předají někomu jinému. S tímto výrokem se ztotožnilo 5 respondentů. Podle odpovědí také nadpoloviční většina špatně přijímá negativní zpětnou vazbu, kterou následně nemusí brát vůbec v potaz. Více než polovina dotazovaných také věří, že úspěch je známkou talentu, který má člověk již od přírody a všichni pracovníci souhlasili nebo spíše souhlasili s tvrzením, že se lidé sice mohou učit novým věcem, jejich inteligenci však nelze změnit.

U růstově cílených otázek pouze tři zaměstnanci uvedli svůj nesouhlas, přičemž pro pracovníci 4 představuje obtížný úkol impuls k tomu to raději vzdát,

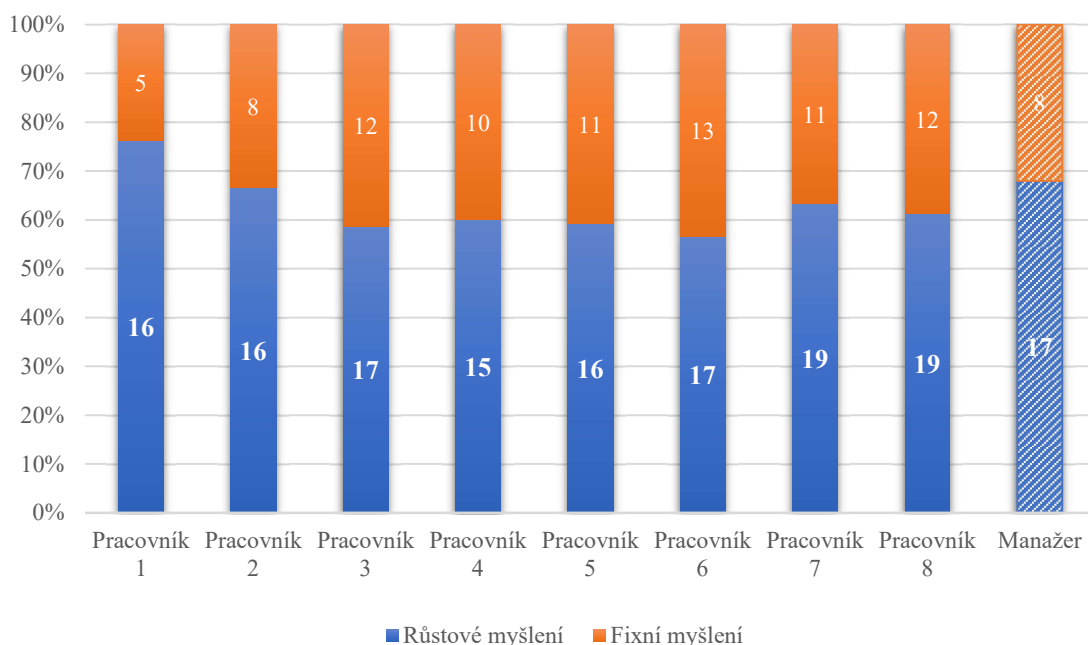
než se pokusit ho splnit. Pro respondenta 1 nejsou selhání pouze dočasná a zaměstnankyně 2 si nemyslí, že by překážky byly od toho, aby je bylo možné překonat.

Celkově byl u zaměstnanců zaznamenán vyšší podíl fixního myšlení, avšak nikoli v převažující míře, což by představovalo obtíže pro případné akceptování změn. Doporučeno je však povzbuzení růstové složky.

c) Celkové porovnání

Zaměstnanci v tomto podniku udávali oproti předchozím analyzovaným podnikům v průměru vyšší míru fixního myšlení (okolo 40 %) jak uvádí obrázek 27. Manažer obdržel 8 bodů za svůj postoj k fixním stanoviskům, nejnižšího počtu však dosáhla respondentka 1. Motivace a odhodlání zaměstnanců, které manažer podle výroků příliš nepodporuje a nevěnuje jim dostatečnou péči, tak může mít vliv na produktivitu a snazší řešení obtížných situací. Pokud by se manažer rozhodl podpořit tyto faktory, mohl by zvýšit celkový potenciál pracovníků, zlepšit jejich odhodlání, což by posílilo vzájemné vztahy na pracovišti.

Obrázek 27: Podnik D – Fixní vs. růstové myšlení podřízených a manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Diskuse a návrhy na zlepšení situace

V rámci diskuze byly výsledky posouzeny, zhodnoceny a provedena jejich syntéza. Následně budou určeny návrhy, které mohou sloužit jako podpůrná složka ke zlepšení stávající situace v jednotlivých podnicích.

Podnik A

V podniku A byla většina zaměstnanců spokojena s nadřízeným. U některých pracovníků se však projevily známky nespokojenosti, a to především ve stylu vedení manažera v problematických a krizových situacích a struktuře přidělovaných úkolů.

Manažer obdržel nejnižší podíl fixního myšlení z hlediska analyzovaných podniků, proto přijetí vhodných opatření pro zvládnutí krizových situací a zlepšení efektivity organizace úkolů by pro něj neměly být problém. Ve skupině jeho podřízených převažoval 32% fixní podíl. Jelikož se jedná o skupinu mladých lidí a doporučení je v tomto případě vhodné, může manažer využít online kurz zaměřený na podporu růstového myšlení. Pro pracovníky, kteří vykazovali minimální podíl fixního myšlení to může být přínosné pro rozšíření obzorů a pro zaměstnance s vyšším podílem fixního myšlení může kurz pomoci také z hlediska jejich spokojenosti.

V rámci transakčního a transformačního přístupu se manažer ztotožnil s transformačním vůdcem a podřízení tuto skutečnost i přes některé odlišnosti potvrdili. Tureckiová (2004) zmiňuje, že podle výroku Bernarda M. Basse jde transakční a transformační styl ruky v ruce a vzájemně se nevyklučují, studie a metaanalýzy poukazované Procházkou et al. (2013) potvrzují, že žádoucí a vhodnější z hlediska efektivity se prokazuje transformační styl vedení. Odlišnost ve vnímání se vyskytla například v morálce, kdy manažer uváděl ztotožnění s vyšší morálkou než zaměstnanci. Jako transformační manažer by si měl udržovat vyšší morálku a pro své zaměstnance nastavovat správné žebříčky morálních hodnot v podniku. Studie s názvem „Záleží na morálce vůdce a mění se morálka následovníků?“ (Mulla & Krishnan, 2011) prokázala souvislost, že v případě vysokého transformačního zaměření má manažer v delším časovém horizontu pozitivní vliv také na morálku svých podřízených a vytváří čestné a upřímné vztahy.

V manažerské mřížce se leader umístil velmi vysoko a ohodnotil sám sebe za týmového vedoucího velmi silně orientovaného na úkoly i na lidi. Jako týmového vedoucího ho označili také podřízení, dochází tedy ke shodě vnímání.

V zaměření na výkon manažer uvedl slabší stránku například v efektivní organizaci úkolů. Tento aspekt potvrdili také někteří zaměstnanci. Je dobré si věci umět správně naplánovat a umět delegovat úkoly na své podřízené. Zejména pak seznamovat zaměstnance s veškerými podrobnostmi úkolu, protože pokud tak manažer neučiní, zbytečně přiděluje práci jak sobě, tak i podřízeným. Existuje mnoho metod na zefektivnění pracovní činnosti, například technika ZTD, neboli Zen To Done představuje systém 10 návyků, které vedou ke zvyšování osobní produktivity a jsou popsány například v knize „Zen a hotovo“ od autora Babauty (2010).

Navrhovaná doporučení pro podnik A:

- online kurz pro zaměstnance – nastavení mysli: jak změnit svoje myšlení? Cena za kurz vychází na 1 790,- Kč vč. DPH za 19 lekcí (Ludwig, 2020).
- kniha na podporu efektivních návyků pro zlepšení výkonnosti manažera – Zen a hotovo od autora Babauty, cena 140,- Kč k dostání v běžném knihkupectví,
- osobní koučink Roberta Slovaka (2016) zaměřený na jednání v krizových situacích, kdy 1 sezení je v rozmezí 60 – 90 minut za 890,- Kč s garancí vrácení peněz v případě nespokojenosti.

Celkové náklady: **2 820,-** Kč vč. DPH

Podnik B

Se spokojeností zaměstnanců s nadřízeným v podniku B souhlasili čtyři zaměstnanci z šesti dotazovaných. Jeden zaměstnanec měl výtku ke zpětné vazbě. Z průzkumu však vyšlo najevo, že zaměstnanec 3 patrně nemá dobrý vztah se svou nadřízenou. Obdržel také nejvyšší podíl fixního myšlení z celé skupiny, což nastavuje mantinely a brání nahlížet na věci kriticky z různých stran. Díky výraznému fixnímu myšlení nebude snadné s tímto zaměstnancem zacházet, zaměstnanec si připadá přehlížený, zahlcován úkoly, nespravedlivě hodnocen a komunikace s manažerkou vážne. Sám o pomoc nežádá, protože ji bere jako důkaz slabosti a myslí si, že pokud selže, bude selhávat neustále. Pokud manažerka přiděluje zaměstnanci podobné množství úkolů jako ostatním pracovníkům, měla by provést monitoring zaměstnance a posoudit jeho

efektivitu. Manažerka by měla s tímto zaměstnancem v klidu a bez emočního podtextu projednat jeho nespokojenost a vyjasnit si, v čem vidí největší problém. V návaznosti na situaci pak uskutečnit kroky, sloužící k vyřešení problému.

Manažerka projevovala mnohem výraznější složku růstového uvažování, ačkoli skupina podřízených v průměru obdržela vyšší podíl fixního myšlení. V tomto směru by bylo dobré podpořit růstové myšlení celého jejího týmu. Časopis Forbes uvádí ve svém článku – „Jak poznat, že jste v práci dobrý tým?“ (2019) znaky, které předurčují efektivní tým, a které by manažerka mohla brát jako vodítko pro hodnocení svého kolektivu.

1. Znak – pocit bezpečí – poukazuje na to, aby se pracovníci nebáli projevovat své nápady bez obavy odsouzení, ať už jsou jakékoli.
2. Znak – spolehlivost – vědomí toho, že se lze na ostatní vzájemně spolehnout je klíčový prvek na cestě k efektivitě.
3. Znak – jasnost – jasné vymezení kompetencí a dobře stanovené úkoly jsou důležité pro pochopení a předchází zbytečné frustraci.
4. Znak – smysl – jestliže pracovníkům dává jejich smysl práce, budou se rádi podílet na její vykonávání. Smysl lze najít i v těch nejprostších úkonech a pracovníci by měli být ztotožnění s cílem a s vědomím, že jsou součástí velkého celku a jejich práce je nezbytná a nepostradatelná, stejně jako oni sami.
5. Znak – dopad – pracovníci by měli být přesvědčeni o tom, že jejich práce je užitečná a nezbytná pro někoho dalšího, jsou poté více ztotožnění s jejím smyslem.

Se značnou převahou se manažerka v podniku B ztotožnila s transakčním stylem vedení a její přístup nebyl podřízenými potvrzen ani vyvrácen. Pokud si manažerka myslí, že uplatňuje spíše transakční styl vedení, je bezesporu žádoucí podpořit její transformační přístup, aby byly oba postoje k vedení ve vyváženém poměru. Manažerka může své zlepšení orientovat směrem k motivaci podřízených, jejich stimulaci k vyšším výkonům a učení samostatnosti. Tím, že bude delegovat více povinností na ostatní pracovníky k nim projevuje svou důvěru. Jestliže bude učit pracovníky, aby se vyrovnávali s obtížnými situacemi, povýší jejich kompetence k zadaným úkolům. Pracovníci se pak budou cítit mnohem více integrováni do procesu, což ve výsledku přispěje také k posílení vzájemných vztahů.

Výsledky manažerské mřížky z pohledu manažerky vykazovaly silné zaměření na lidi a také na úkoly. Podřízení v průměru toto stanovisko sdíleli a prokázali o několik bodů vyšší zaměření. Manažerka spadá do kategorie týmového vedoucího, z tohoto hlediska je tedy vnímání podřízených v souladu s vnímáním manažerky.

Navrhovaná doporučení pro podnik B:

- projednání situace s nespokojeným pracovníkem;
- firemní týmový koučink pro pracovní kolektiv pod vedením lektorky a koučky Evy Vyoralové, cena za týmový koučink 12 500,-Kč (v přepočtu na všech 9 vedených pracovníků je cena přibližně 1 400,- Kč), (Firemní koučink, 2015);
- kurz pod vedením lektorky Kláry Kadětové orientovaný na vedení, komunikaci a motivaci zaměstnanců pro manažery, cena kurzu je 2 100,- Kč vč. DPH (Kadětová, 2020).

Celkové náklady: **14 600,-** Kč vč. DPH

Podnik C

V rámci spokojenosti obstál úsek podniku C nejlépe ze všech zkoumaných firem. Zaměstnanci jsou v této společnosti s přístupem manažera spokojeni, jediný pracovník 4 měl výhrady ohledně úkolů, které mu nadřízený zadává a jimiž se cítí být zahlcený. Následně se domnívá, že za výkon, který odvádí není dostatečně odměňován. Manažer by měl prodiskutovat množství přidělovaných úkolů a zvážit, zda ho příliš nepřetěžuje. Musí však počítat se skutečností, že zaměstnanec možná nevyjde kvůli vyššímu fixnímu podílu myšlení vstříc návrhům manažera, proto pokud by manažer usoudil, že si zaměstnanec za svůj výkon zaslouží vyšší odměny, měli by se vzájemně dohodnout, jakou formou budou tyto odměny poskytnuty a zda půjde o finanční či nepeněžní odměnu.

Manažerův transformační přístup nebyl podřízenými potvrzen a došlo ke vzájemně odlišnému vnímání. Manažerovi lze doporučit zaměřit se zejména na tvrzení, ve kterých dochází k rozporu. Z odlišných tvrzení vyplývalo, že ačkoli si manažer myslí, že věnuje dostatečnou pozornost rozvíjení pracovníků, působí iniciativně a inspirativně, podřízení to příliš nezaznamenávají a možná i přehlížejí. Měl by tedy zvolit jiný způsob interpretace a dávat tyto žádoucí aspekty více najevo a snažit se přesvědčit zaměstnance, že právě on může být pro své následovníky inspirativním leaderem.

Pokud by se chtěl posunout na své úrovni leadershipu, může manažer využít koučink zaměřený na transformační leadership u specializovaného lektora a vzít jej jako podnět pro zlepšení a impuls k sebereflexi.

Podíl fixního myšlení manažerova kolektivu byl v průměru nízký, a není zapotřebí podpůrných opatření v tomto směru. Jelikož manažer sám je velmi růstově orientován, může své zaměstnance s vyšším podílem fixního myšlení stimulovat sám.

Ve výsledcích manažerské mřížky vykázal manažer nejvyšší možné hodnoty. Jeho podřízení jej v tomto ohledu vnímali totožně a shodli se na velmi silné orientaci jak na úkoly, tak i na lidi. V této oblasti není manažerovi co vytknout, potvrdil tak své přesvědčení a jediným doporučením v tomto ohledu je udržovat si momentální stav a mít chuť se neustále rozvíjet.

Navrhovaná doporučení pro podnik C:

- zkonzultování přidělovaných úkolů a odměn se zaměstnancem
- využití koučovacího balíčku pro rozvoj transformačního vedení manažera např. v rámci 5 sezení za 3 200,- Kč (délka jednoho sezení je 60 minut), před zahájením je vymezen prostor pro vstupní konzultaci v rámci 300,- Kč (Kunát, 2019).

Celkové náklady na kurz: **3 500,- Kč** vč. DPH

Podnik D

Průzkum spokojenosti s nadřízeným v posledním zkoumaném podniku dopadl velmi dobře, většina zaměstnanců byla spokojena. Pouze dva pracovníci nejsou zcela přesvědčeni o odbornosti manažera, jelikož v případě problematické situace ne vždy pohotově zareaguje.

Vyšší podíl fixního myšlení byl zaznamenán v tomto podniku nejen u zaměstnanců, ale také u manažera. Současný trh vyžaduje proces neustálého učení se, jelikož se objevují stále nové technologie a přístupy, proto by měl manažer podporovat svou vnitřní motivaci, která je hnací silou ke změně a vzdělávat se také v oblasti nových trendů. Na základě vyššího podílu fixního myšlení by nemuseli zaměstnanci, ani manažer reagovat pružně na přijetí změn. Proto je zapotřebí volit takové změny, které by představovaly postupné zlepšení a malými kroky zvyšovaly jejich motivaci a odhodlání. Lze tak zabránit odmítnutí navrhovaných změn.

Manažer preferoval přístup transakční, jeho podřízení tento přístup potvrdili. Zaměřuje na zvyšování efektivity existujících procesů a udržuje jejich stabilitu, postrádá však inovativní návrhy.

Z pohledu manažerské mřížky se manažer umístil jako kompromisník. Jeho zaměření na lidi bylo silné a zaměření na úkoly střední. Podřízení jej hodnotili jako silně orientovaného nadřízeného v zaměření na úkoly i na lidi, v průměru jej tak povýšili na týmového vedoucího.

Navrhovaná doporučení pro podnik D:

- absolvování školicích kurzů v rámci Výzkumného ústavu živočišné výroby, které by byly zaměřeny na současné trendy a inovace v oboru, pro podporu motivace manažera. Některé specializované kurzy je možné absolvovat bezplatně (*Výzkumný ústav živočišné výroby, 2018*);
- kurz kontinuálního rozvoje a motivace podřízených (2019) pod vedením zkušeného lektora a konzultanta Jana Korbela je zaměřený na dlouhodobý osobní rozvoj a motivaci pracovníků na bázi jednoduchých principů, které lze aplikovat v každodenní praxi a jsou dlouhodobě udržitelné. Cena kurzu je 4 700,- bez DPH.

Celkové náklady: **5 687,-** Kč vč. DPH

5.1 Omezení výzkumu

U výzkumu je nutné přihlídnout k určitým limitujícím omezením. Z hlediska výzkumných metod lze hovořit o možném subjektivním zkreslení respondenta, který dotazník vyplňoval. Každý pracovník do vyplnění dotazníků vtáhl svůj osobní pohled a mohlo dojít k ovlivnění jednotlivých výsledků, pracovníci se mohli z hlediska hodnocení vidět v lepším světle či nemuseli udávat zcela pravdivé výroky. Pokud byla v podniku případná skrytá zaujatost vůči nadřízenému, může být i tento aspekt limitujícím faktorem při vyhodnocení výsledku respondenta.

Veškeré otázky zpracovávány do dotazníků byly uzpůsobeny tak, aby je respondent mohl snadno uchopit a zodpovědět, čímž se však nevylučuje určitá dezinterpretace v podobě sémantického šumu či jiného vlivu, který by mohl způsobit nevhodné označení podle respondentova zamýšleného úsudku.

U zkoumaných podniků lze za omezení považovat návratnost dotazníků. Manažer podniku A dodal dotazníky od všech podřízených, nicméně jeden dotazník musel být z důvodu nedostatečného vyplnění vyřazen. Od podniku B bylo obdrženo 6 dotazníků z 9, přičemž manažerka uvedla nemožnost vyplnění z důvodu onemocnění a karantény pracovníků, ani později zbytek dotazníků nedodala. Dotazníky byly začleněny do průzkumu i přes neúplný počet, jelikož představovaly uspokojivý vzorek, na kterém mohly být demonstrovány výsledky.

6. Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení využití manažerských stylů vedoucích pracovníků ve vybraných organizacích. Dále bylo cílem na základě provedené analýzy navrhnout doporučení pro vedoucí pracovníky vedoucí ke zlepšení jejich manažerských stylů. Hlavní cíl byl dále rozdělen a celkem byly formulovány čtyři dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem bylo analyzovat přístup k vedení nadřízených pracovníků. Přístupy byly hodnoceny za pomoci ukazatele transakčního a transformačního vedení a manažerské mřížky. Jako pomocný ukazatel byl využit průzkum fixního a růstového myšlení. Polovina manažerů byla ztotožněna s žádoucím transformačním přístupem k vedení u zbylých dvou manažerů tomu bylo naopak. Všichni manažeři raději odměňují své podřízené za dobře odvedenou práci, před stimulací podřízených k vyšším výkonům. Jednohlasně se také nadřízení shodovali v dlouhodobém myšlení a tvoření vizí. Z hlediska manažerské mřížky obstál nejlépe manažer v podniku C a hned za ním se umístil manažer v podniku A a oba se velice silně ztotožnili s týmovými vůdci. K roli týmového leadera se přikláněla také manažerka podniku B. V podniku D se manažer dostal na pozici kompromisního vůdce. Tři manažeři pak preferovali velmi silné růstové myšlení a jeden manažer uvedl převahu růstového myšlení nad fixním. Všichni manažeři se shodují, že i přes některé drobnosti umí své týmy podřízených dobře vést.

Druhým dílčím cílem bylo analyzovat postoj podřízených a zhodnotit jejich vnímání vůči uplatňovanému stylu vedení manažera. Hodnocena byla spokojenost podřízených s manažery, jejich vnímání vedení z hlediska transakčního, transformačního a manažerské mřížky. Jako pomocný ukazatel bylo stejně jako u manažerů využito zhodnocení fixního a růstového myšlení. Žádný z pracovníků nebyl s nadřízeným vyloženě nespokojen. Několik z nich uvedlo dokonce naprostou spokojenost. Pouze v podniku B jeden zaměstnanec označil neporozumění s manažerkou. Nejpříznivější atmosféra panovala v podniku C, ve kterém zaměstnanci hodnotili svého nadřízeného nejlépe. Za transakčního vedoucího považovali podřízení svého manažera pouze v podniku A, u podniku B se zaměstnanci přikláněli k oběma přístupům víceméně shodně. Ve zbylých dvou společnostech se zaměstnanci ztotožňovali s méně žádoucím transakčním přístupem. Oproti tomu manažerská mřížka jasně prokázala shodu u všech zaměstnanců, kteří v průměru hledí na své nadřízené jako na týmové hráče, kteří jsou

vysoce orientováni jak na lidi, tak i na úkoly. U většiny zaměstnaneckých kolektivů byl zjištěn vyšší podíl fixního myšlení, pouze jedna skupina vykázala v průměru silnou převahu růstového myšlení, kde nebyla zapotřebí přídavná doporučení.

Třetí dílčí cíl byl zaměřen na porovnání přístupu nadřízených pracovníků k vedení s postoji podřízených. V podniku A potvrdili zaměstnanci manažerův transformační přístup. Shoda nastala také v podniku D, kdy manažer preferoval oproti tomu transakční styl vedení a zaměstnanci se s ním ztotožnili. V podniku C se zaměstnanci s manažerem neshodli a u posledního podniku B se podřízení jednoznačně nepřikláněli ke konkrétnímu stanovisku, podle relativní četnosti však bylo vnímání lehce odlišné. V průměru všichni zaměstnanci označili své nadřízené žádoucím stylem týmového vůdce, pouze v podniku D došlo k neshodě, kdy byl manažer nakloněn kompromisnímu stylu a podřízení ho ohodnotili lépe.

Posledním čtvrtým dílčím cílem bylo navrhnout doporučení ke zlepšení situace včetně zlepšení manažerského stylu pro vedoucí pracovníky. Pro jednotlivé podniky zde byly vybrány nejprínosnější návrhy. V podniku A byl pro manažera stěžejním návrhem osobní koučink pod vedením zkušeného lektora, zaměřený na jednání v krizových situacích. V podniku B bylo doporučeno manažerce, aby projednala situaci s nespokojeným pracovníkem a pro její podřízené absolvování týmového koučinku pod vedením specializované lektorky. V podniku C bylo manažerovi navrženo konzultování odměn a přidělovaných úkolů u vybraného pracovníka. V posledním podniku D bylo doporučeno manažerovi absolvovat školicí kurzy zaměřující se na současné trendy a inovace v oboru.

7. Summary and keywords

The main purpose of this diploma thesis is describing situation in selected companies within managerial style of managers. The individual goal of this work is to find out, how managers leads their employees, overall satisfaction of subordinates with the approach of the leader and suggest options leading to the support of the desired state in selected enterprises.

The first part of the thesis is focused on theoretical knowledge which describes personality of the manager, different approaches to a leadership and principles for determining the managerial style of leadership.

In - depth research is focused on four companies where manager's attitude to leadership and management was analysed. Three evaluation methods were used. Survey for leaders, survey for subordinates and managerial grid, which was a part of both survey. Subsequently, the individual attitudes of all groups were evaluated and described. Satisfaction with leader was in average groups of each company very good. From four companies there was confirmed one transformational leader and one transactional leader. In another company was different attitude to the perception of leadership and in the last one the approach to the leadership of the manager by subordinates was not confirmed. Three leaders embraced the function of a team leaders within the managerial grid research, which was confirmed from the perspective of subordinates. One superior of the team was identified with the compromise leader and from the point of view subordinates was promoted to team leader. Low proportion of fixed mindset was found in three leaders and one group of subordinates. In other cases the share was higher.

Based on the evaluation of the situation there was a consultations with selected dissatisfied employees suggested and for some leaders coaching or training courses were recommended.

Key words: leadership, subordinates, managerial grid, management approach, leader development

8. Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Grada.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment.
- Babauta, L. (2010). *Zen a hotovo: zcela jednoduchý systém osobní produktivity*. J. Melvil.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press.
- Blažek, L. (2011). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (c2010). *Management a organizační chování (2., aktualiz. a rozš. vyd)*. Praha: Grada.
- Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Grada.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Doležal, J. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Grada.
- Dostál, P., Rais, K., & Sojka, Z. (2005). *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Grada.
- Drucker, P. F. (2006). *Classic Drucker*. Boston, USA: Harvard Business School Publishing.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Fiedler's Contingency Theory of Leadership [Online]. (c2009-2018). Retrieved February 27, 2020, from <https://expertprogrammanagement.com/2018/11/fiedler-contingency-theory/>

Firemní koučink. (2015, April 20). Retrieved September 02, 2020, from <http://vyoralova.cz/cenik/>

Hodnocení nadřízeného. (©2020). Retrieved June 18, 2020, from <https://www.netquest.cz/vzory-dotazniku/299387/hodnoceni-nadrizeneho>

Jak poznat, že jste v práci dobrý tým?: Poradí odborníci z Googlu. (2019). Retrieved September 01, 2020, from <https://www.forbes.cz/jak-poznat-ze-jste-v-praci-dobry-tym-poradi-odbornici-z-googlu/>

Jarošová, E., Pauknerová, D., & Lorencová, H. (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace.* Praha: Management Press.

Kadětová, K. (2020). *Vedení, komunikace a motivace lidí - pro manažery.* Retrieved September 02, 2020, from <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/personalni-oblast/1835-vedeni-komunikace-a-motivace-lidi-pro-manazery-p.html>

Kirkpatrick, C. (2020). *Youth Work 101: Growth Mindset.* Studentudurham. Retrieved July 28, 2020, from https://studentudurham.org/growth-mindset/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=growth-mindset

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj (2., přeprac. a rozš. vyd).* Praha: Grada.

Kontinuální rozvoj a motivace podřízených. (2019). Retrieved September 02, 2020, from <https://agentura-aha.cz/kurz/211-kontinualni-rozvoj-a-motivace-podrizenych.html>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Essentials of management: An international perspective.* New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Košťan, P., Bělohlávek, F., & Šuleř, O. (c2006). *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti].* Brno: Computer Press.

Kotter, J. P. (2015). *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice (2., aktualizované vydání).* Management Press.

Kumar, A., & Sharma, R. (2000). *Principles of business management.* Atlantic Publishers and Distributors.

Kunát, J. (2019). *Profesní koučink.* Retrieved September 02, 2020, from <https://jakubkumat.cz/nabidka/>

Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti.* Grada.

- Ludwig, P. (© 2008 - 2020). *Myslíte zabrzděně, nebo růstově?*. Retrieved July 03, 2020, from <https://www.growjob.com/clanky-personal/myslite-zabrzdene-nebo-rustove/>
- Ludwig, P. (2020). *Nastavení mysli: Jak změnit svoje myšlení*. Retrieved September 02, 2020, from <https://www.seduo.cz/nastaveni-mysli-jak-zmenit-svoje-mysleni>
- McGrath, J., & Bates, B. (2015). *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3., přepracované vydání). Grada.
- Mulla, Z. R., & Krishnan, V. R. (2011). Transformational Leadership. *Journal of Human Values*, 17(2), 129-143. doi:10.1177/097168581101700203
- Neck, C. P., Houghton, & Murray, E. L. (2018). *Organizational behavior: A skill-building approach* (2. vyd.). SAGE Publications.
- Novák, J., & Prukner, V. (2014). *Základy managementu*. Univerzita Palackého v Olomouci. <https://publi.cz/books/189/04.html>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles, USA: Sage.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. B. (2015). *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností* (2. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Management Press.
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (5., aktualizované a rozšířené vydání). Grada.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Grada.
- Slovak, R. (2016). *9 Cest jak být lepší leader*. Život Bez Hranic. Retrieved September 01, 2020, from <https://www.zivotbezhranic.cz/9-cest-jak-byt-lepsi-leader-lidr-leadership-vedeni-lidi/#axzz6WmttJYyz>
- Smit, P. J. (2007). *Management principles: a contemporary edition for Africa*. Cape Town, South Africa: Juta.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada.
- Steigauf, S. (2011). *Vůdčovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada.

Šuleř, O. (2008). *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Computer Press.

The Blake and Mouton Managerial Grid: Leadership Self Assessment Questionnaire. (2010). Retrieved July 27, 2020, from <https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire.pdf>

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada.

Výzkumný ústav živočišné výroby. (2018). Retrieved September 02, 2020, from <https://vuzv.cz/?p=lide>

Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: a global perspective*. New York: McGraw-Hill.

Westbrook, J. D., PhD. (2010). *Managing knowledge workers*. Rolla: American Society for Engineering Management (ASEM). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1704370283?accountid=9646>

9. Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Klíčové oblasti úspěšnosti manažera 21. století.....	7
Obrázek 2: Vyjádření vztahu manažera a leadera	9
Obrázek 3: Souhrn manažerských funkcí	9
Obrázek 4: Proces průběhu manažerských funkcí.....	10
Obrázek 5: Situační styl vedení	13
Obrázek 6: Úroveň rozvoje podřízených	15
Obrázek 7: Situační styly vedení v závislosti na úrovni rozvoje podřízených.....	16
Obrázek 8: Adairův model vymezení odpovědnosti manažera	18
Obrázek 9: Fiedlerův model kontingenčního vedení.....	19
Obrázek 10: Teorie manažerské mřížky	25
Obrázek 11: Modifikovaná verze manažerské mřížky	26
Obrázek 12: Podnik A – Spokojenost zaměstnanců s manažerem	37
Obrázek 13: Podnik A – Transakční vs. transformační vedení z pohledu podřízených a manažera	39
Obrázek 14: Podnik A – Manažerská mřížka	42
Obrázek 15: Podnik A – Fixní vs. růstové myšlení podřízených a manažera	46
Obrázek 16: Podnik B – Spokojenost zaměstnanců s nadřízeným.....	48
Obrázek 17: Podnik B – Transakční vs. transformační vedení z pohledu podřízených a manažerky.....	51
Obrázek 18: Podnik B – Manažerská mřížka	53
Obrázek 19: Podnik B – Fixní vs. růstové myšlení podřízených manažerky.....	56
Obrázek 20: Podnik C – Spokojenost zaměstnanců s manažerem	58
Obrázek 21: Podnik C – Transakční vs. transformační vedení z pohledu podřízených a manažera	61
Obrázek 22: Podnik C – Manažerská mřížka	64
Obrázek 23: Podnik C – Fixní vs. růstové myšlení podřízených.....	67
Obrázek 24: Podnik D – Spokojenost zaměstnanců s manažerem	69
Obrázek 25: Podnik D – Transakční vs. transformační vedení z pohledu podřízených a manažera	72
Obrázek 26: Podnik D – Manažerská mřížka	75

Obrázek 27: Podnik D – Fixní vs. růstové myšlení podřízených a manažera.....	78
--	----

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Kritéria hodnocení podílu fixního myšlení	31
Tabulka 2: Vyhodnocení míry orientace na lidi/úkoly.....	33
Tabulka 3: Demografické údaje – Manažer podniku A	35
Tabulka 4: Demografické údaje – Podřízení podniku A.....	36
Tabulka 5: Podnik A – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu nadřízeného	38
Tabulka 6: Podnik A – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu podřízených	39
Tabulka 7: Podnik A – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly	40
Tabulka 8: Podnik A – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly z hlediska podřízených	41
Tabulka 9: Podnik A – Hodnocení fixního a růstového myšlení manažera.....	43
Tabulka 10: Podnik A – Hodnocení fixního a růstového myšlení podřízených	44
Tabulka 11: Demografické údaje – Manažerka podniku B.....	47
Tabulka 12: Demografické údaje – Podřízení podniku B.....	47
Tabulka 13: Podnik B – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu nadřízeného	49
Tabulka 14: Podnik B – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu podřízených	50
Tabulka 15: Podnik B – Určení intenzity zaměření manažerky na lidi/úkoly	52
Tabulka 16: Podnik B – Určení intenzity zaměření manažerky na lidi/úkoly z hlediska podřízených	52
Tabulka 17: Podnik B – Hodnocení fixního a růstového myšlení manažerky.....	54
Tabulka 18: Podnik B – Hodnocení fixního a růstového myšlení podřízených.....	55
Tabulka 19: Demografické údaje – Manažer podniku C	57
Tabulka 20: Demografické údaje – Podřízení podniku C.....	57
Tabulka 21: Podnik C – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu nadřízeného	59
Tabulka 22: Podnik C – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu podřízených	60

Tabulka 23: Podnik C – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly	62
Tabulka 24: Podnik C – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly z hlediska podřízených.....	63
Tabulka 25: Podnik C – Hodnocení fixního a růstového myšlení manažera.....	65
Tabulka 26: Podnik C – Hodnocení fixního a růstového myšlení podřízených	66
Tabulka 27: Demografické údaje – Manažer podniku D.....	68
Tabulka 28: Demografické údaje – Podřízení podniku D	68
Tabulka 29: Podnik D – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu nadřízeného	70
Tabulka 30: Podnik D – Transakční vs. transformační styl vedení z pohledu podřízených.....	71
Tabulka 31: Podnik D – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly.....	73
Tabulka 32: Podnik D – Určení intenzity zaměření manažera na lidi/úkoly z hlediska podřízených.....	73
Tabulka 33: Podnik D – Hodnocení fixního a růstového myšlení manažera	76
Tabulka 34: Podnik D – Hodnocení fixního a růstového myšlení podřízených.....	77
Tabulka 35: Podnik A – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu manažera .	15
Tabulka 36: Podnik A – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu podřízených	15
Tabulka 37: Podnik A – Fixní vs. růstové myšlení manažera	16
Tabulka 38: Podnik B – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu manažerky	16
Tabulka 39: Podnik B – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu podřízených	17
Tabulka 40: Podnik B – Fixní vs. růstové myšlení manažerky	17
Tabulka 41: Podnik C – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu manažera..	18
Tabulka 42: Podnik C – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu podřízených	18
Tabulka 43: Podnik C – Fixní vs. růstové myšlení manažera	19
Tabulka 44: Podnik D – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu manažera .	19
Tabulka 45: Podnik D – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu podřízených	20
Tabulka 46: Podnik D – Fixní vs. růstové myšlení manažera	20

10. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník 1 pro manažery

Příloha 2: Dotazník 2 pro podřízené

Příloha 3: Podnik A – doplňková tabulková část

Příloha 4: Podnik B – doplňková tabulková část

Příloha 5: Podnik C – doplňková tabulková část

Příloha 6: Podnik D – doplňková tabulková část

11. Přílohy

Příloha 1: Dotazník 1 pro manažery

Dobrý den,

jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a prosím o věnování několika minut vyplněním tohoto dotazníku k mé diplomové práci, který se týká analýzy Vašeho stylu vedení.

Tento dotazník je anonymní a slouží k výzkumné části kvalifikační práce. Dotazník má celkem 4 stránky, zkontrolujte prosím, zda jste vyplnil/a veškeré otázky. Děkuji za Vaši ochotu a čas.

1) Transakční vs. transformační styl vedení

Zaškrtněte jednu variantu a) nebo b) u každé otázky.

1.	a) Zaměřuji se spíše na udržování stability.	
	b) Zaměřuji se spíše na změny.	
2.	a) Jako vedoucí musím být příčinnou událostí.	
	b) Jako vedoucí musím napomáhat událostem.	
3.	a) Preferuji dlouhodobé myšlení a hledím do budoucnosti.	
	b) Preferuji krátkodobé myšlení a krátkodobé cíle.	
4.	a) U svých podřízených si musím udržovat vyšší morálku.	
	b) Mám rovnocennou morálku vůči svým podřízeným.	
5.	a) Těší mě, pokud mohu stimulovat své podřízené k vyšším výkonům.	
	b) Těší mě, pokud mohu odměňovat své podřízené za dobře odvedenou práci.	
6.	a) Zastávám názor, že vedení by mělo být praktické.	
	b) Zastávám názor, že vedení by mělo inspirovat.	
7.	a) Ovlivňuji podřízené díky schopnosti ztotožnění se s mými názory.	
	b) Ovlivňuji ostatní primárně na základě mého postavení.	
8.	a) Řeším problémy, které nastávají a sám/sama se snažím nalézt efektivní řešení	

	b) Řídím řešení problému a učím pracovníky, jak se s problémy vyrovnávat.	
9.	a) Věnuji se zejména plánování a řízení úkolů.	
	b) Rozvíjím a vedu své pracovníky.	
10.	a) Rozdělují práci a určují postupy práce.	
	b) Deleguji pravomoci pracovníkům a snažím se o jejich vyšší samostatnost.	

Zdroj: Zdroj: (Donnelly et al., 1997; Bělohlávek et al., 2000)

2) Test manažerské mřížky

Zaškrtněte podle míry souhlasu: 5 – naprosto souhlasím, 4 – spíše souhlasím, 3 – neutrální postoj, 2 – spíše nesouhlasím, 1 – naprosto nesouhlasím

Otázka	Míra souhlasu				
	5	4	3	2	1
1. Povzbuzuji ostatní, aby se podíleli na rozhodování a snažím se realizovat jejich nápady a návrhy.					
2. Není pro mě nic důležitějšího, než splnit úkol nebo cíl.					
3. Pečlivě sleduji harmonogram, aby bylo zajištěno, že daný úkol nebo projekt bude dokončen včas.					
4. Nevadí mi zaučovat nové lidi nebo se seznamovat s novými úkoly a postupy.					
5. Čím větší výzvu úkol představuje, tím větší je mé odhodlání úkol splnit a úspěšně dokončit.					
6. Motivuji zaměstnance ke tvořivému přístupu k práci.					
7. Pokud jde o náročný úkol, snažím se, aby byly zahrnuty veškeré podrobnosti a detaily a nedošlo k chybě.					
8. Nemám problém s vyřizováním více věcí najednou.					
9. Chovám se k ostatním přátelsky a snažím se s každým vyjít.					
10. Určuji role a odpovědnosti každému podřízenému.					
11. Svůj čas si pečlivě organizuji.					
12. Rád/a seznamuji s veškerými detaily a podrobnostmi, pokud se jedná o komplexní úkol.					
13. Rozdělit velký projekt na dílčí části, které lze lépe zpracovat mi nedělá obtíže.					
14. Snažím se ostatní podporovat a tmelit kolektiv.					
15. Stanovuji kritéria, které požadují od svých podřízených.					
16. Vycházím vstříc, pokud se na mě někdo z podřízených potřebuje obrátit.					
17. Nesnažím se nikomu nadržovat, jednám férově.					
18. Zajímám se o nové přístupy nebo způsoby provádění činností, které se poté snažím zavádět do praxe.					

Zdroj: (The Blake and Mouton Managerial Grid: Leadership Self Assessment Questionnaire, 2010; Northouse, 2010)

3) Fixní vs. růstové myšlení

Zaškrtněte jednu možnost podle toho, jak souhlasíte s tvrzením.

	Otázka	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
1.	Lidé se mohou učit nové věci, ale není možné změnit základní úroveň inteligence.				
2.	Úspěch je důkaz toho, že jste chytrí, talentovaní od přírody.				
3.	Talent může být zdrojem inspirace.				
4.	Pokud někdo oponuje negativní zpětnou vazbou, snažím se ji vždy ignorovat.				
5.	Překážky jsou od toho, aby se překonávaly.				
6.	Požádat o pomoc není důkaz slabosti.				
7.	Jestliže udělám chybu, beru to jako podnět pro zlepšení, nikoli jako selhání.				
8.	Úsilí mi evokuje něco náročného, pracného, do čeho se nevyplatí vkládat energii.				
9.	Selhání jsou pouze dočasná.				
10.	Pokud mě nějaký úkol frustruje, raději ho předám někomu jinému.				
11.	Potenciál každého člověka je předurčen.				
12.	Když vidím úspěch ostatních, mám radost.				
13.	Výzva v podobě obtížného úkolu pro mě není impuls, abych se vzdal/a.				

Zdroj: (Ludwig, © 2008 – 2020; Kirkpatrick, 2020)

Příloha 2: Dotazník 2 pro nadřízené

Dobrý den,

jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a prosím o věnování několika minut vyplněním tohoto dotazníku k mé diplomové práci, který se týká stylu vedení Vašeho nadřízeného a Vaší spokojenosti s jeho vedením.

Tento dotazník je anonymní a slouží k výzkumné části kvalifikační práce. Dotazník má celkem 6 stránek, zkontrolujte prosím, zda jste vyplnil/a veškeré otázky. Děkuji za Vaši ochotu a čas.

1) Spokojenost pracovníků s nadřízeným

Zaškrtněte jednu možnost podle toho, jak souhlasíte s tvrzením.

	Otázka	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
1.	Vztahy v mém úseku pracoviště jsou dobré				
2.	V případě potřeby se mohu na svého nadřízeného obrátit				
3.	Nadřízený hodnotí mou práci spravedlivě				
4.	Se svým nadřízeným vycházím dobře				
5.	Komunikace s vedoucím je bezproblémová				
6.	Přidělené úkoly jsou jasné, srozumitelné				
7.	Vedoucí bere v potaz mou zpětnou vazbu				
8.	Styl vedení mého nadřízeného mi vyhovuje				
9.	V případě problému dokáže vedoucí pohotově reagovat a předejít větším nepříjemnostem				
10.	Nadřízený disponuje odpovídajícími odbornými znalostmi				
11.	Vedoucí mě zbytečně nezahluje úkoly				

Zdroj: (Hodnocení nadřízeného, ©2020)

2) Transakční vs. transformační vedoucí

Zaškrtněte jednu variantu a) nebo b) u každé otázky.

Můj nadřízený pracovník:

1.	a) Se zaměřuje na udržování stability.	
	b) Se orientuje spíše na změny.	
2.	a) Je příčinou vzniklých událostí.	
	b) Se snaží napomáhat událostem.	
3.	a) Preferuje dlouhodobé myšlení, hledí do budoucnosti, tvoří vize.	
	b) Preferuje krátkodobé myšlení, preferuje krátkodobé cíle.	
4.	a) Si udržuje vyšší morálku nad svými podřízenými.	
	b) Má rovnocennou morálku se svými podřízenými.	
5.	a) Těší ho/ji, pokud může stimulovat své podřízené k vyšším výkonům.	
	b) Těší ho/ji, pokud může odměňovat své podřízené za dobře odvedenou práci.	
6.	a) Zastává názor, že vedení by mělo být praktické.	
	b) Zastává názor, že vedení by mělo inspirovat.	
7.	a) Ovlivňuje ostatní díky schopnosti ztotožnění se pracovníků s jeho/jejími názory.	
	b) Ovlivňuje ostatní primárně na základě jeho/jejího postavení.	
8.	a) Řeší problémy, které nastávají a sám/sama se snaží nalézt efektivní řešení	
	b) Řídí řešení problému a učí pracovníky, jak se s problémy vyrovnávat.	
9.	a) Věnuje se zejména plánování a řízení úkolů.	
	b) Rozvíjí, koučuje a vede své pracovníky.	
10.	a) Rozděluje práci a určuje postupy práce.	
	b) Deleguje pravomoci pracovníkům a snaží se o jejich vyšší samostatnost.	

Zdroj: (Donnelly et al., 1997; Bělohlávek et al., 2000)

3) Test manažerské mřížky

Zaškrtněte podle míry souhlasu: 5 – naprosto souhlasím, 4 – spíše souhlasím, 3 – neutrální postoj, 2 – spíše nesouhlasím, 1 – naprosto nesouhlasím

Můj nadřízený pracovník:

Otázka		Míra souhlasu				
		5	4	3	2	1
1.	Povzbuzuje ostatní, aby se podíleli na rozhodování a snaží se realizovat jejich nápady a návrhy.					
2.	Není pro něj/ni nic důležitějšího, než splnit úkol nebo cíl.					
3.	Pečlivě sleduje harmonogram, aby bylo zajištěno, že daný úkol nebo projekt bude dokončen včas.					
4.	Rád/a zaučuje nové lidi nebo seznamuje s novými úkoly a postupy.					
5.	Čím větší výzvu úkol představuje, tím větší je jeho/její odhodlání úkol splnit a úspěšně dokončit.					
6.	Motivuje zaměstnance ke tvořivému přístupu k práci.					
7.	Pokud jde o náročný úkol, snaží se, aby byly zahrnuty veškeré podrobnosti a detaily a nedošlo k chybě.					
8.	Nemá problém s vyřizováním více věcí najednou.					
9.	Chová se k ostatním přátelsky a snaží se s každým vyjít.					
10.	Určuje role a odpovědnosti každému podřízenému.					
11.	Svůj čas si pečlivě organizuje.					
12.	Rád/a seznamuje s veškerými detaily a podrobnostmi, pokud se jedná o komplexní úkol.					
13.	Rozdělit velký projekt na dílčí části, které lze lépe zpracovat je pro něj/ni snadné.					
14.	Snaží se podporovat, vtipkovat a tmelit kolektiv.					
15.	Stanovuje kritéria, která požaduje od podřízených.					
16.	Vychází vstříc, pokud se na něj/ni potřebují obrátit.					
17.	Nesnaží se nikomu nadržovat, jedná férově.					
18.	Zajímá se o nové přístupy, způsoby provádění činností, které poté zavádí do praxe.					

Zdroj: (The Blake and Mouton Managerial Grid: Leadership Self Assessment Questionnaire, 2010; Northouse, 2010)

4) Fixní vs. růstové myšlení

Zaškrtněte jednu možnost podle toho, jak souhlasíte s tvrzením.

	Otázka	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
1.	Lidé se mohou učit nové věci, ale není možné změnit základní úroveň inteligence.				
2.	Úspěch je důkaz toho, že jste chytrí, talentovaní od přírody.				
3.	Talent může být zdrojem inspirace.				
4.	Pokud někdo oponuje negativní zpětnou vazbou, snažím se ji vždy ignorovat.				
5.	Překážky jsou od toho, aby se překonávaly.				
6.	Požádat o pomoc není důkaz slabosti.				
7.	Jestliže udělám chybu, beru to jako podnět pro zlepšení, nikoli jako selhání.				
8.	Úsilí mi evokuje něco náročného, pracného, do čeho se nevyplatí vkládat energii.				
9.	Selhání jsou pouze dočasná.				
10.	Pokud mě nějaký úkol frustruje, raději ho předám někomu jinému.				
11.	Potenciál každého člověka je předurčen.				
12.	Když vidím úspěch ostatních, mám radost.				
13.	Výzva v podobě obtížného úkolu pro mě není impuls, abych se vzdal/a.				

Zdroj: (Ludwig, © 2008 – 2020; Kirkpatrick, 2020)

Příloha 3: Podnik A – doplňková tabulková část

Tabulka 35: Podnik A – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu manažera

Otázka	Zaměření na lidi	Otázka	Zaměření na úkoly
č. 1	4	č. 2	5
č. 4	5	č. 3	5
č. 6	5	č. 5	5
č. 9	4	č. 7	5
č. 10	2	č. 8	4
č. 12	5	č. 11	5
č. 14	5	č. 13	5
č. 16	4	č. 15	5
č. 17	5	č. 18	4
Absolutní četnost	39	Absolutní četnost	43
Souřadnice manažerské mřížky	7,8	Souřadnice manažerské mřížky	8,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 36: Podnik A – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu podřízených

Otázka	Zaměření na lidi	Otázka	Zaměření na úkoly
č. 1	4,42	č. 2	4,00
č. 4	4,50	č. 3	4,42
č. 6	4,58	č. 5	4,50
č. 9	3,92	č. 7	3,92
č. 10	4,00	č. 8	4,17
č. 12	4,17	č. 11	4,42
č. 14	4,25	č. 13	4,17
č. 16	3,92	č. 15	4,25
č. 17	3,67	č. 18	3,83
Celkový průměr	37,42	Celkový průměr	37,67
Souřadnice manažerské mřížky	7,48	Souřadnice manažerské mřížky	7,53

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37: Podnik A – Fixní vs. růstové myšlení manažera

Otázka	Fixní myšlení	Otázka	Růstové myšlení
č. 1	2	č. 3	2
č. 2	0	č. 5	2
č. 4	0	č. 6	3
č. 8	0	č. 7	2
č. 10	0	č. 9	3
č. 11	0	č. 12	3
		č. 13	3
Absolutní četnost	2	Absolutní četnost	18
Relativní četnost	10%	Relativní četnost	90%

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Podnik B – doplňková tabulková část

Tabulka 38: Podnik B – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu manažerky

Otázka	Zaměření na lidi	Otázka	Zaměření na úkoly
č. 1	3	č. 2	3
č. 4	3	č. 3	4
č. 6	4	č. 5	4
č. 9	4	č. 7	4
č. 10	4	č. 8	4
č. 12	4	č. 11	4
č. 14	4	č. 13	4
č. 16	4	č. 15	4
č. 17	4	č. 18	4
Absolutní četnost	34	Absolutní četnost	35
Souřadnice manažerské mřížky	6,8	Souřadnice manažerské mřížky	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 39: Podnik B – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu podřízených

Otázka	Zaměření na lidi	Otázka	Zaměření na úkoly
č. 1	3,17	č. 2	4,17
č. 4	3,50	č. 3	4,17
č. 6	3,83	č. 5	4,00
č. 9	4,33	č. 7	4,00
č. 10	4,17	č. 8	4,17
č. 12	3,83	č. 11	4,50
č. 14	4,17	č. 13	4,17
č. 16	4,67	č. 15	4,50
č. 17	4,00	č. 18	3,67
Celkový průměr	35,67	Celkový průměr	37,33
Souřadnice manažerské mřížky	7,13	Souřadnice manažerské mřížky	7,47

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 40: Podnik B – Fixní vs. růstové myšlení manažerky

Otázka	Fixní myšlení	Otázka	Růstové myšlení
č. 1	0	č. 3	3
č. 2	0	č. 5	3
č. 4	1	č. 6	3
č. 8	0	č. 7	3
č. 10	1	č. 9	2
č. 11	1	č. 12	2
		č. 13	3
Absolutní četnost	3	Absolutní četnost	19
Relativní četnost	14 %	Relativní četnost	86 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5: Podnik C – doplňková tabulková část

Tabulka 41: Podnik C – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu manažera

Otázka	Zaměření na lidi	Otázka	Zaměření na úkoly
č. 1	5	č. 2	5
č. 4	5	č. 3	5
č. 6	5	č. 5	5
č. 9	5	č. 7	5
č. 10	5	č. 8	5
č. 12	5	č. 11	4
č. 14	5	č. 13	5
č. 16	5	č. 15	5
č. 17	5	č. 18	5
Absolutní četnost	45	Absolutní četnost	44
Souřadnice manažerské mřížky	9	Souřadnice manažerské mřížky	8,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 42: Podnik C – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu podřízených

Otázka	Zaměření na lidi	Otázka	Zaměření na úkoly
č. 1	4,55	č. 2	4,09
č. 4	4,27	č. 3	4,64
č. 6	4,36	č. 5	4,36
č. 9	5,00	č. 7	4,82
č. 10	4,64	č. 8	4,73
č. 12	4,64	č. 11	4,64
č. 14	4,91	č. 13	4,73
č. 16	4,91	č. 15	4,91
č. 17	4,82	č. 18	4,73
Celkový průměr	42,09	Celkový průměr	41,64
Souřadnice manažerské mřížky	8,42	Souřadnice manažerské mřížky	8,33

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 43: Podnik C – Fixní vs. růstové myšlení manažera

Otázka	Fixní myšlení	Otázka	Růstové myšlení
č. 1	0	č. 3	3
č. 2	0	č. 5	3
č. 4	3	č. 6	3
č. 8	0	č. 7	3
č. 10	0	č. 9	3
č. 11	0	č. 12	3
		č. 13	3
Absolutní četnost	3	Absolutní četnost	21
Relativní četnost	12,5 %	Relativní četnost	87,5 %

Příloha 6: Podnik D – doplňková tabulková část

Tabulka 44: Podnik D – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu manažera

Otázka	Zaměření na lidi	Otázka	Zaměření na úkoly
č. 1	4	č. 2	2
č. 4	3	č. 3	3
č. 6	3	č. 5	2
č. 9	4	č. 7	4
č. 10	3	č. 8	4
č. 12	4	č. 11	3
č. 14	4	č. 13	3
č. 16	4	č. 15	3
č. 17	4	č. 18	4
Absolutní četnost	33	Absolutní četnost	28
Souřadnice manažerské mřížky	6,6	Souřadnice manažerské mřížky	5,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 45: Podnik D – Zaměření na lidi vs. zaměření na úkoly z pohledu podřízených

Otázka	Zaměření na lidi	Otázka	Zaměření na úkoly
č. 1	3,38	č. 2	4,09
č. 4	3,38	č. 3	4,64
č. 6	3,38	č. 5	4,36
č. 9	3,50	č. 7	4,82
č. 10	3,63	č. 8	4,73
č. 12	3,63	č. 11	4,64
č. 14	3,50	č. 13	4,73
č. 16	4,13	č. 15	4,91
č. 17	3,63	č. 18	4,73
Celkový průměr	32,13	Celkový průměr	33,38
Souřadnice manažerské mřížky	6,43	Souřadnice manažerské mřížky	6,68

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 46: Podnik D – Fixní vs. růstové myšlení manažera

Otázka	Fixní myšlení	Otázka	Růstové myšlení
č. 1	2	č. 3	3
č. 2	2	č. 5	3
č. 4	1	č. 6	3
č. 8	0	č. 7	2
č. 10	1	č. 9	2
č. 11	2	č. 12	2
		č. 13	2
Absolutní četnost	8	Absolutní četnost	17
Relativní četnost	32 %	Relativní četnost	68 %

Zdroj: Vlastní zpracování