

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Styl a metody řízení ve vybraném podniku a jejich hodnocení

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor

Ludmila Veselá

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Styl a metody řízení ve vybraném podniku a jejich hodnocení vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 16.4. 2007

Ludmila Veselá

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení a praktické připomínky. Současně také děkuji vedoucímu podniku Petru Lerchovi za poskytnutí informací týkající se střediska TOPTRANS v Českých Budějovicích.

OBSAH

1. Úvod.....	6
2. Vedení.....	7
2.1 Co je to vedení?.....	7
2.2 Vývoj stylu vedení.....	8
2.2.1 Teorie rysů.....	8
2.2.2 Teorie podle způsobu jednání.....	9
2.2.3 Styl Situacionalistický.....	13
2.2.4 Nové vedení.....	15
3. Manažerské metody.....	17
3.1 Metody tvůrčího myšlení.....	17
3.2 Metody vedení spolupracovníků.....	18
3.2.1 Řízení podle cílů.....	18
3.2.2 Vedení prostřednictvím informací.....	20
3.2.3 Způsoby rozšiřování kompetence zaměstnanců.....	21
4. Techniky poznávání a rozboru řízení.....	23
5. Metodika.....	24
5.1 Technika zpracování literární rešerše.....	24
5.2 Technika sběru dat analytické části.....	24
5.3 Metodický postup.....	24
5.4 Technika zpracování dat.....	24
6. Analytická část.....	25
6.1 Charakteristika podniku.....	25
6.2 Popis činnosti podniku.....	26
6.3 Historie podniku.....	26
6.4 Organizační struktura.....	27
7. Analýza současného stavu.....	28
7.1 Analýza stylu řízení.....	28
7.1.1 Styl řízení.....	28
7.1.2 Jste transformační vedoucí?.....	29
7.2 Analýza metod řízení.....	32
8. Soubor návrhů.....	37
9. Závěr.....	40
Summary, Přehled použité literatury, Seznam obrázků, tabulek a grafů, Seznam příloh	

1. ÚVOD

V současné době se zdá, že všichni vedoucí prahnou především po tom vytvořit participativní prostředí. To se sice nehodí pro každou organizaci, ale v mnoha podnicích přináší ovoce. Je důležité si uvědomit, že na světě existuje tolik stylů, kolik je na světě manažerů. Každý člověk je ve své podstatě originálním a proto také každý manažer vede své podřízené jiným způsobem. Stejně tak je to u podřízených. Každý podřízený chce být veden jinak.

Jak název mé bakalářské práce napovídá, chtěla bych se věnovat stylům vedení a metodám řízení. Myslím si, že pro správné pochopení je nutné popsat vývoj stylů řízení a věnovat se jim po jednotlivých etapách trochu konkrétněji.

Metod řízení je nesčetně mnoho a každý jednotlivý vedoucí má právo si vybrat tu, která mu bude vyhovovat nejvíce. Je však důležité mít vizi podniku a tuto vizi vhodně zkombinovat s potřebami zaměstnanců.

V analytické části bych se chtěla zaměřit na konkrétní podnik, provést analýzu stylů řízení jednotlivých vedoucích a zhodnotit metody, jakými své podřízené řídí.

Z provedené analýzy bych chtěla zjistit nedostatky a pomocí návrhu, pro správný chod podniku, tyto nedostatky odstranit.

2. VEDENÍ

2.1 Co je to vedení?

Na tuto otázku se odpovědi liší. Každý si vykládá tento pojem po svém. Avšak nejde jednoznačně říct, který názor je lepší a který horší.

Podle **Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** není vedení synonymem řízení, ale je jeho součástí. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako například plánování, organizování a rozhodování nejsou aktivitami do doby, dokud manažer nezačne motivovat a vést pracovníky k plnění cílů.

Rysem uvedené definice vedení je to, že vedení je proces, jímž se jedinec snaží ovlivnit jiné jedince.

Truneček (1995) ve své publikaci definuje vedení pouze jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů.

Adair (1993) pojal vedení z jiného úhlu pohledu. Podle něj mají někteří lidé vrozenou nadřazenost, se kterou je spojený dominantní vliv nad jejich současníky, a který je tak předurčuje pro vedoucí postavení. Tento jev je sporný a zároveň záhadný. Je totiž zřejmý v kterémkoli společenství lidí za všech podmínek a na každé úrovni. Mezi dětmi, na univerzitě mezi studenty, mezi dělníky a stejně tak v celém národě existují jedinci, kteří samozřejmě zaujímají vedoucí postavení a modelují chování ostatních.

Vodáček, Vodáčková (2006) rozumějí pod vedením vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce. Jde o plnění jak zadaných úkolů, tak i činností zabezpečující prosperitu firmy. Definici vedení tak složili z rysů osobnosti.

2.2 VÝVOJ STYLU VEDENÍ

Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce a je předmětem dlouhodobého vývoje. V začátcích se praktikovala teorie rysů, která stavěla na osobních kvalitách a předpokládala, že se dobrý vedoucí jako takový rodí. Dalším přístupem, který se objevil koncem 40. let, byl styl řízení podle způsob chování. V 60. let začíná převládat situacionalistický styl, který zdůrazňuje situaci podle které se pak manažer rozhodne, jak je třeba postupovat. Počátkem 80. let se objevují nové názory nazvané Nové vedení, které zdůrazňují emocionální a citovou stránku. **Bělohlávek (2000)**

2.2.1 Teorie rysů

Každý člověk se od druhých liší svými schopnostmi, vlastnostmi atd. Souhrnně se tyto individuální stránky nazývají rysy osobnosti. Jednotlivé rysy dělíme na:

- *Schopnosti* jsou kapacity osobnosti vykonávat nějakou činnost. Pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti koncepčního myšlení, operativního myšlení a pružnost myšlení.
- *Znalosti* jsou teoretické informace, kterým se lze naučit. Vedoucí by měl mít odborné znalosti (dle oboru) a znalost managementu (obecné znalosti managementu pro uplatňování řízení)
- *Dovednosti* jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí. U vedoucích jde zejména o: organizace práce a řízení času; vedení lidí, motivování a delegování; komunikační dovednosti a vyjednávání.
- *Vlastnosti osobnosti* jsou stálé způsoby chování. Jestliže známe člověka, dokážeme odhadnout, jak bude za jistých okolností reagovat. Úspěšný manažer se vyznačuje především těmito vlastnostmi: asertivitou, citovou stabilitou, komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní, vcítěním se do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí, důsledností, pružností atd.
- *Postoje* jsou vztahy k jiným lidem, skutečnostem, předmětům. Zvláště významné pro úspěch jsou: orientace na výkon, zákazníka, tým, oddanost vůči firmě a morálním hodnotám.

Vodáček, Vodáčková (2006) se v otázce teorie zaměřené na charakteristické rysy osobnosti zabývají příkladem Adaira (1993), ale rozvíjejí tuto teorii dál a docházejí k syntéze, že pro dobré vedoucí jsou obvykle příznačné schopnosti:

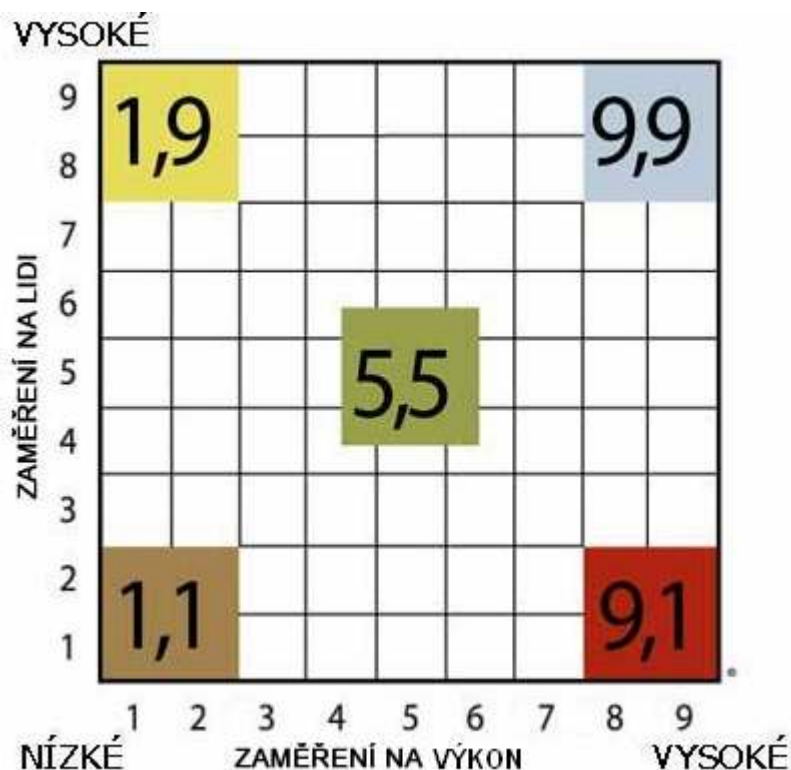
- porozumět psychice spolupracovníků,
- účinným způsobem vést,
- získat loajalitu,
- naplnit motivační potřeby spolupracovníků.

Vycházejí z práce Edwina Ghiselli, který prokázal, že si lze rozhodující faktory osvojit dobrou kvalifikační přípravou.

2.2.2 Teorie podle způsobu jednání (stylu řízení)

Internetový zdroj (www.cz.grid-eu.com) Styl řízení diverzifikujeme podle orientace a to na lidi nebo na úkol. Jedná-li se o orientaci na lidi, manažer má snahu uspokojit potřeby pracovníků a vytvořit přátelskou atmosféru na pracovišti. Jestliže se vedoucí orientuje na úkol, usiluje o splnění úkolů s maximálním výkonem.

Jane Moutonová a Robert Blake vytvořili systém GRID (viz Obr.1). Systém znázorňuje mříž, která je rozdělená na dvě osy. Pomyslná osa x je zaměřena na výkon a osa y orientaci na lidi. Do tohoto schématu umístili několik stylů řízení a označili je souřadnicemi.



Obr. 1 Systém GRID, zdroj: výše uvedené internetové stránky

9,9 styl: *Leadership (Týmový vedoucí)*

Tento styl spojuje vysoké zaměření na lidi s vysokým zaměřením na výsledky. Manažer necítí žádnou potřebu ve vztazích potlačovat, řídit nebo snižovat svůj zájem o lidi nebo výsledky. Přístup 9,9 vede k mnohem efektivnějším pracovním vztahům založeným na tom, „co je nejlepší“. Pocit vzájemného sdílení vede ke vztahům důvěry a spolupráce při řešení úkolů.

9,1 + 1,9 styl: *Paternalistický*

Paternalistický styl vychází ze dvou různých stylů, jejichž spojením vzniká nový originální styl. Vztah mezi paternalistou a ostatními je jako vztah rodiče a dítěte, kde odměna přichází od 1,9 a trest od 9,1. Výsledkem je osoba, která nařizuje práci a vytyčuje cíle, hodnotí, odměňuje a trestá. Problém paternalistů je v tom, že ve své snaze udělat co nejvíce práce vytvářejí závislost ostatních na své osobě, a tak limitují jejich možnosti přinést do pracovního procesu nové myšlenky.

9,1 styl: *Kontrola (autoritativní)*

Manažer projevuje vysoký stupeň orientace na výkon, ale malé zaměření na lidi. Výše zmíněná orientace na výkon přináší do týmu odhodlanost, soustředění a ambice. Vedoucí je sebevědomý, má na ostatní vysoké požadavky a někdy kvůli tomu podniká riskantní kroky. Nízké zaměření na lidi však omezuje jeho schopnost dosáhnout synergie, protože se nesnaží druhé zaujmout postupuje příliš násilně.

1,9 styl: Vstřícnost (přizpůsobit se a vyhovět)

Vysoká orientace na lidi znamená velký přínos pro budování vztahů v týmu. Vedoucí týmu citlivě vnímá pocity, cíle a ambice jiných lidí a vždy zvažuje, jak se jich plánované akce mohou dotknout. Jeho nízká orientace na výkon ale působí kontraproduktivně, neboť odvádí soustředění od činnosti a pracovních výsledků. Výsledkem je to, že týmy i jednotlivci nejsou schopni čelit problémům, které se před nimi naskytanou.

5,5 styl: Kompromis (status quo)

Manažer dosahuje průměrného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkol na jedné straně a udržet únosnou morálku lidí na straně druhé. Věří, že existuje základní rozpor mezi těmito dvěma zaměřeními, ale že ani jeden nepřevyšuje svou důležitostí druhý. Všechno řeší formou kompromisů a dohod, a tak vyrovnává požadavky lidí a potřebu dosáhnout výsledků. Cílem je moc neriskovat a osvědčenými metodami dosahovat přijatelných řešení. Není záměrem tohoto stylu spokojit se s málem a snižovat výkon, ale bohužel právě to je nakonec výsledkem.

1,1 styl: Lhostejnost (Laissez faire)

Styl umístěný v levém dolním rohu reprezentuje nejnižší úroveň orientace na výsledky i na lidi. Klíčové slovo pro tento styl je neutralita. Osoba, jednající tímto stylem, se v týmu snaží být nejméně viditelnou a pokud je to možné, tak nebýt do ničeho vtažena. Prochází velmi opatrně pracovním procesem, předkládá přijatelné výsledky práce, avšak velmi zřídka projeví úsilí vykonat více. Potřebuje, aby druzí stanovili cíle, kterých má být dosaženo. Když nastane problém, ignoruje jej, pokud instrukce

nespecifikují, jak jej řešit. Považuje za bezpečnější vyčkat, až si problému někdo všimne a bude jednat. Snaží se pouze do té míry, aby se na svém místě udržel.

OPP styl: Oportunismus (využívat a manipulovat)

Oportunistický styl používá podle potřeby libovolný styl mřížky. Oportunista se staví ke každé situaci se skrytou otázkou „Co mi to může přinést?“ a potom si vybere styl, který mu s nejvyšší pravděpodobností přinese osobní výhody. Nestálost v používaném přístupu znamená, že se tento styl dá těžko rozpoznat krátkodobě. Podle toho, co právě zamýšlí získat se, se oportunista může jevit jako silný a schopný vůdce ostatních, nebo osoba zranitelná s potřebou vedení, či jako taktik. Zvolený styl závisí na lidech, situaci a na potenciálním zamýšlení zisku. Upřednostňuje „zkrátit se cestu“ a zabezpečit si tuto důvěru tak rychle, jak je to jen možné. Aby toho dosáhl, působí na lidi na osobní i profesionální rovině.

Vedle hlavních stylů používá vedoucí i styly další, aby zajistil momentální situaci. Zatímco hlavním stylem je autoritativní, záložním stylem může být kompromisní vedení. Za obecně ideální je však považován styl Leaderhip (týmový vedoucí) a naopak za nejméně vhodný pak styl Lhostejnost.

Test na zjištění stylu vedení je podle výše zveřejněných internetových stránek uveden v praktické části.

Naproti tomu **Vodáček, Vodáčková (2006)** uvažují u této problematiky pouze tři základní styly vedení spolupracovníků. Jsou to:

- *autokratický styl*, který je shodný s výše uvedenou charakteristikou,
- *demokratický styl* resp. *participativní* – vedoucí zpravidla formuluje úkoly i postupy jejich zvládnutí za účasti spolupracovníků, motivuje příkladem i možnostmi aktivní spolupráce spolupracovníků,
- *volný styl*, který však není spojen s charakteristikou výše uvedeného stylu lhostejnost, ale znamená, že si spolupracovníci mohou buď přímo

stanovit, či alespoň výrazně rozpracovat cíle své činnosti a mít volné ruce při postupu k jejich realizaci.

V dnešním světě jsou rozvíjeny především styl demokratický a volný, které se vyskytují v různých obměnách.

2.2.3 Styl Situacionalistický

Bělohlávek (2000) uvádí, že výběr správného způsobu řízení je taktéž určován situací. Při řízení musíme brát zřetel na dvě základní podmínky. A to *zralost pracovníků*, která je určována mírou připravenosti splnit úkol, je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu a *zralost psychologická*, která spočívá v připravenosti následovatelů přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Vedoucí má volit takový způsob vedení, aby rozvíjel zralost svých pracovníků.

Chování pracovníků popisujeme ve dvou dimenzích: vztahové chování (orientace na lidi) a direktivní chování (orientace na úkol). Manažer by měl volit styl v závislosti na zralosti pracovníků (jak je uvedeno v Tab. 1).

Tab. 1 Styl vedení podle zralosti pracovníků

Příkazovací	Pracovníkům, kteří se zapracovávají do úkolu, je třeba příkazovat – vést krok za krokem, přesně určovat, co a jak budou dělat a neustále na jejich práci dohlížet.
Přesvědčovací	S tím jak si pracovník osvojuje potřebné dovednosti, měl by se měnit i přístup vedoucího. Protože po stránce pracovní již dosáhli podřízení určité úrovně dovedností, může se vedoucí více zaměřit na interpersonální stránku úkolu. Neměli by bez rozmyslu přijímat pokyny vedoucího, protože se již v mnoha věcech orientují sami. Manažer by měl vysvětlit svá rozhodnutí a získat je pro aktivní plnění úkolu.
Participativní	Vedoucí postupně omezuje pozornost věnovanou lidem, protože ti se učí zvládat své problémy sami. Ponechává na nich, jaký přístup k problému si zvolí, ale stejně tak mnohé věci rozhoduje společně s nimi.
Delegování	Pracovník vyspělý odborně i psychologicky, zvládá pracovní úkoly samostatně, bez vedoucího. Ten by se měl věnovat strategickým záležitostem a pomáhat pracovníkovi pouze v mimořádných událostech.

Zdroj: Bělohlávek 2000, vlastní úprava

Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj zralosti členů týmu. Aby byl tým schopen samostatně dosahovat organizačních cílů, je k tomu nutné pracovníky vést a postupně rozvíjet jejich odbornost, dovednosti a sebedůvěru.

2.2.4 Nové vedení

Bělohávek (2000) Dosavadní názory na vedení lidí opomíjely citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží transformovat firmu i okolní svět. Takovému vedoucímu se říká *transformační vedoucí*. Naproti tomu vedoucí, který využívá tradičních motivačních prostředků jako např. odměňování nebo naopak postihování, se nazývá *transakční vedoucí*.

2.2.4.1 Transakční vedení

Transakční vedení spočívá ve vzájemné transakci – „obchodu“ mezi vedoucím a pracovníkem, v tzv. výměně „něco za něco“. Toto vedení může mít formu:

- *řízení výjimkou* je reakce na nežádoucí stav (odchylku od normy). Jestliže pracovníci nezvládají stanovené požadavky nebo se dopouštějí přestupků proti zásadám pracovní kázně, nasazuje vedoucí výjimečná opatření – postih, přeřazení, atd.
- *podmíněné odměny* spočívají v příslibu výhod pracovníkům, jestliže budou dosahovat dobrých výsledků. Tyto výhody mohou mít finanční (odměna) nebo předmětný (služební auto) charakter. Podmíněná odměna působí tím silněji, čím má zaměstnanec bližší vztah k výkonům a výhodám.

2.2.4.2 Transformační vedení

Transformační vedoucí se opírá o vizi, která je emocionální představou budoucího stavu firmy. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a motivovat je k následování. Používá k tomu zvláštních prostředků:

- *Charisma* je emocionální vztah, který dává vedoucímu úctu, uznání, obdiv, důvěru. Takový manažer rád mluví o budoucích pracovních úkolech, věnuje dosahování cílů maximální energii a nepomýšlí na

osobní prospěch. Otevřeně přiznává překážky a nebezpečí, která čekají na cestě k cíli a je připraven s nimi bojovat.

- *Citové povzbuzení* je využití emocionálních prostředků. Povzbudivé chování vedoucího stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci a povzbudivá řeč vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného zvládnutí úkolů.
- *Osobní úcta* je sklon vedoucího k přátelskému, neformálnímu a důvěrnému jednání. Zachází s podřízenými jako se sobě rovnými i přes možné značné rozdíly v postavení a zkušenostech. Zabývají se každým s podřízených individuálně, nezapomínají se uznale vyjádřit o každé dobře vykonané práci, přidělují pracovníkům náročné úkoly, které povzbuzují jejich sebedůvěru.
- *Stimulace myšlení* je schopnost si představovat neexistující, budoucí stav, a současně schopnost přenést ho na jiné lidi. Intelektuální stimulace je důležitá zejména tehdy, když skupina řeší složitý a nejasný úkol.

V praktické části je uveden dotazník zabývající se problematikou transformačního nebo transakčního vedení. Podle dotazníku uvedeného v publikaci **Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)**.

3. MANAŽERSKÉ METODY

Šuleř (1995) definuje „manažerské techniky jako systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole“. Manažerské techniky odlišuje od manažerských dovedností (komunikace, koordinace, apod.), postupů (úkoly a systémy aby práce byla vykonána), činností nebo funkcí, ve kterých jsou prováděny různé administrativní úkoly. Ve všech oblastech těchto dovedností, postupů a činností hrají manažerské techniky významnou roli.

Metody jsou těsně spjaty se stylem řídicí práce, který lze charakterizovat tak že:

- metody řízení podmiňují styl řídicí práce,
- všechny metody se uskutečňují různými styly práce. Výsledkem je, že jedna metoda dociluje v praxi jiných efektů.

Autor rozebírá techniky řízení podle cílů a techniky delegování, které jsou úzce spjaty s řízením.

Stýblo (1993) volí tyto metody:

- metoda tvůrčího myšlení
- metoda vedení spolupracovníků:
 1. řízení podle cílů neboli metoda MBO,
 2. vedení prostřednictvím informací,
 3. způsoby rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů.

3.1 Metody tvůrčího myšlení

Šuleř (1995) Metody tvůrčího myšlení jsou v podstatě technikami řešení problémů. Jednou z takových metod je *Brainstorming* překládaná jako „bouře mozků“ neboli jak to zamýšlel její tvůrce, Alex Osborne, jako „útok

mozků na problém“. Podstata techniky je založena na několika základních poznatcích:

- čím více nápadů, přístupů a myšlenek, tím spíše nalezneme správné řešení,
- skupina lidí dokáže vyprodukovat za stejný časový úsek větší množství nápadů než stejný počet jedinců samostatně,
- naše myšlení potřebuje oddělit myšlení intuitivní od logického
- žádný nápad nesmí být považován za nesprávný, aby se nesnížilo tvůrčí napětí,
- je třeba podporovat i takovou myšlenku, jejíž realizace je pravděpodobná až v budoucnosti,
- po soustředění myšlenek je třeba přejít k technicko – ekonomickým omezením, vývoje, apod.

Metodu brainstorming nelze používat u všech typů problémů. V zásadě se tato metoda hodí pro takové problémy, na které si můžeme položit otázku: „Co všechno..?“ nebo „Jak jinak...?“

Naproti tomu **Stýblo (1993)** se ve své literatuře o metodách tvůrčího myšlení zmiňuje pouze jako o metodě, která existuje, ale dál ji nerozebírá. Více se zaměřuje na další metodu a to vedení spolupracovníků.

3.2 Metody vedení spolupracovníků

3.2.1 Řízení podle cílů

Šuleř (1995) vidí metodu MBO takto: „Technika řízení podle cílů (Management By Objectives) je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni“. Popisuje proces řízení podle cílů od stanovení všeobecných podnikových cílů, přes individuální až po vymezení jejich norem. Dále rozebírá přednosti této metody jako jsou:

- zdokonalení řízení,
- vyjasnění organizace,
- ztotožnění se s cíli,
- vývoj účinné kontroly.

Celkově se zaměřuje na výsledky (výkonnost) , ze kterých vychází všechno, a které také všechno ovlivňují. Naproti tomu se liší od výhod, které níže uvádí Stýblo, a které jsou orientovány především na lidi.

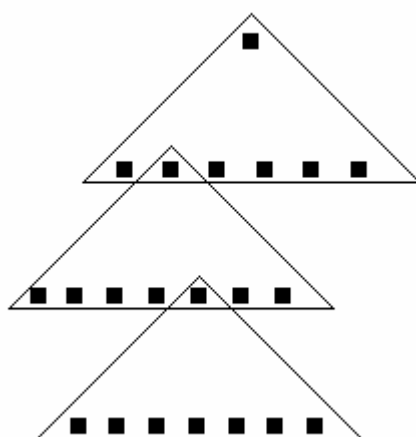
Stýblo (1993) zmiňuje především výhody této metody a to v:

- orientaci lidí na vysoké výkony,
- rozhodování na základě konsensu managementu a zaměstnanců,
- preferování týmovosti a řízení lidských zdrojů podniku,
- otevřenosti a vzájemné důvěře při plnění povinností,
- vysoké míře flexibility podle aktuálních potřeb konkrétních úkolů,
- radost z výsledků dobře vykonané kolektivní práce,
- zvýšení pocitu sounáležitosti a firemní hrdosti.

Dále do své publikace zahrnuje předpoklady uplatnění metod cílového řízení:

- všichni zaměstnanci v podniku na všech organizačních úrovních mají schopnosti a způsobilost k úspěšnému řešení úkolů, překonávání překážek a k zajištění jeho prosperity a konkurenceschopnosti,
- lidé v podniku v podstatě vědí jaké změny jsou potřebné k dosažení žádoucích cílů a chtějí se na nich aktivně podílet.

Tyto předpoklady jde jednoduše znázornit do schématu (Obr. 2) dle Stýbla takto:



Obr. 2 Řízení podle cílů, zdroj: Stýblo (1993)

Znázornění vysvětluje, že každý cíl vyššího stupně se stává přímým souborem úkolů k jeho naplnění pro nižší stupeň řízení.

Vodáček, Vodáčková (2006) ve své publikaci stručně shrnují metodu MBO jako formulaci, sladění, harmonické plnění a kontrolu soustavy podnikových cílů. Popisují postupné kroky k zavedení této metody a oproti jiným autorům jsou zainteresováni na včasném a kvalitním plnění cílů.

3.2.2 Vedení prostřednictvím informací

Stýblo (1993) uvádí, že vedení prostřednictvím informací – efektivní informační řízení – těsně souvisí s řízením podle cílů. Manažeři vedou lidi podle cílů, které si vzájemně stanovili, a proto základní podmínkou pro porozumění všech je dobrá informovanost. Prospěch z informací musejí mít všichni uživatelé.

Moderní a účinný podnikový informační systém založený na vedení pracovníků informacemi musí respektovat několik základních zásad:

- informace má dát nejen orientaci, ale má i motivovat,
- pro úspěch není důležité množství informací, ale jejich správný výběr,
- informace mají být podávány v komplexu a v logických souvislostech,
- vzhledem k nejistotám v komunikačním procesu je nezbytné kontrolovat, zda informace byly správně přijaty a pochopeny,

- informační proces je třeba dobře organizovat.

Dle **Stýbla (1993)** je uveden v praktické části dotazník na „otevřenost – uzavřenost“ v komunikaci. Vlastní úprava.

Vodáček, Vodáčková (2006) zdůrazňují důležitost informací a to jako nezbytnost boje o přežití a úspěch uměním rychle zhodnocovat nejcennější podnikový zdroj, tj. podnikatelsky důležité informace a znalosti. Informace považují za konkurenční přednost a na základě nich schopnost rychle, kvalitně a sladěně zvládnout veškeré situace v podniku.

3.2.3 Způsoby (metody) rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů

Stýblo (1993) uvádí: „Praxe managementu ukazuje, že podniky bývají tak dobré, jak dobří jsou jejich manažeři a ti jsou zase tak dobří, jak dovedou efektivně vést lidi“.

Velmi často používanými metodami rozšiřování pracovních i osobních kompetencí jsou metody *job enrichment*, *job rotation*, *job enlargement* uvedené v následující tabulce (Tab. 2)

Tab. 2 Metody rozšiřování kompetencí zaměstnanců

job enrichment	Znamená asi tolik jako obohacování prací. Předmět metody spočívá v tom nebát se delegovat pravomoc a odpovědnost na nižší stupeň řízení.
job rotation	Metoda představuje střídání se na pracovních pozicích. Dělí se na: kruhovou - pracovník střídá pozice stejné úrovně jiného odborného zařízení sloupcovou - střídání pozic spojené se změnami úrovně řízení
job enlargement	Metoda job enlargement slouží k rozšiřování pracovní způsobilosti kvalifikačního profilu zaměstnanců. Zaměstnanci si osvojují více pracovních operací, což umožňuje univerzálnější využití pracovní síly k vyššímu výkonu.

Zdroj: Stýblo (1993) dle vlastní úpravy

Rozšiřováním kompetencí zaměstnanců v širším pojetí tedy delegováním se zabývá i **Šuleř (1995)**, který se zaměřil v kapitole o delegování více na výhody, bariéry a jeho proces než na metody.

Za výhody považuje přínos více času na důležité věci, více práce za kratší čas, nové nápady a přístupy, rozvoj kompetencí pracovníků, motivování pracovníků, jejich snazší hodnocení, jednodušší kontrola, vyhnutí se stagnaci.

K bariérám připisuje pocit nenahraditelnosti, nechuť opustit něco, co manažer dobře umí, nedůvěru ve schopnosti pracovníků, obavu z neoblíbenosti, definování úkolu, ego, atd. Za efektivní postup delegování považuje analýzu práce manažera, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu.

4. TECHNIKY POZNÁVÁNÍ A ROZBORU STYLU ŘÍZENÍ

Hron (1997) se ve své publikaci zaměřuje na různé techniky zkoumání. Vědecké zkoumání se liší tím, že je zaměřené a systematické. Pozorování v sociologickém a sociálně psychologickém výzkumu může být přímé a nepřímé.

Přímé metody - Přímé pozorování se děje na základě zraku a sluchu. Patří mezi nejstarší psychologické metody. Jeho nevýhodou je malý rozsah a skutečnost, že syntéza závěru je obtížná.

Nepřímé metody - dělí na:

- dotazníkové techniky, které dále dělí na:
 1. anketu,
 2. dotazníkovou metodu (tato metoda bude zahrnuta v praktické části)
- rozhovor, který se také dále dělí a to na:
 1. rozhovor standardizovaný – tazatel je předem omezen danou formulací otázek a tak je zjištěna uniformita odpovědí,
 2. rozhovor nestandardizovaný – kde má tazatel značnou volnost, otázky klade volně a dotazovaný má širokou možnost odpovědí.

5. METODIKA

Cílem bakalářské práce je posoudit styl řízení, zda je v podniku Tukový průmysl Praha a.s. efektivní, a techniky řízení, mají-li kladný vliv na další rozvoj podniku.

5.1 Technika zpracování literární rešerše

V první části práce bylo čerpáno z odborné literatury a odborných periodik na internetu, týkajících se stylu vedení a technik manažerské práce. Získané informace byly zapisovány, postupně mezi sebou porovnávány a zpracovávány v literární přehled.

5.2 Technika sběru dat analytické části

Další část je věnována charakteristice podniku, která byla sepsána na základě nestandardizovaného rozhovoru s ředitelem, informací zjištěných v obchodním rejstříku a na internetových stránkách daného podniku. Další součástí analytické části je rozbor stylu vedení, na jehož zjištění byly použity dotazníky (viz seznam příloh) a rozhovor s vedoucím. Část techniky manažerské práce byly zhodnoceny dle rozhovoru a dotazníku (viz seznam příloh)

5.3 Metodický postup

Druhá část je věnována rozboru a zpracovávání informací získaných z rozhovorů a dotazníků. Jednotlivé dotazníky byly vyhodnoceny pomocí internetových stránek nebo publikací, ze kterých byly dotazníky čerpány. Zpracované data byla přenesena do textu, grafů a tabulek.

5.4 Technika zpracování dat

Všechna zjištěná data byla zpracována do textu, tabulek, obrázků pomocí počítačových softwarů Microsoft Word a Microsoft Excel.

6. ANALYTICKÁ ČÁST

6.1 Charakteristika podniku

Název: Tukový průmysl Praha a.s. odštěpný závod TOPTRANS

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 12. června 1997

Sídlo společnosti: Koubova 79, Třeboradice, Praha 9

Předmět podnikání :

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- propagační činnost,
- reklamní činnost,
- silniční motorová doprava nákladní,
- skladování,
- pronájem nebytových prostor,
- zasilatelství,
- služby celních deklarantů,
- realitní činnost,
- ubytovací služby,
- prostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- balící činnost,
- zastupování v celním řízení,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- zpracování dat, služby databank, správa sítí.

V rámci společnosti Tukový průmysl Praha a.s. vznikl odštěpný závod TOPTRANS se sídlem U Plynárny 99, Praha 10. Předmětem podnikání jsou:

- silniční motorová doprava nákladní,
- zasilatelství,
- služby celních deklarantů.

Společnost Tukový průmysl Praha a.s odštěpný závod TOPTRANS (dále jen TOPTRANS) má jedno z 24 středisek i v Českých Budějovicích, které jsem si vybrala pro analytickou část mé bakalářské práce.

6.2. Popis činnosti podniku

Již více než 10 let se TOPTRANS zabývá přepravou zásilek z domu do domu. Jejich doménou je čtyřiaadvacetihodinová přeprava na území České republiky. Doručují od malé obálky až po náklad vážící několik tun. Jejich 24 poboček na území celé České republiky dovoluje zvládat přepravu podle přání zákazníků. Hlavním mottem jejich strategie vždy bylo a bude kvalitní, rychlé a bezpečné doručení Vaší zásilky. V současné době se stále více snaží otevřít světu a přiblížit se tak ještě více zákazníkům. Se vstupem České republiky do Evropské Unie a otevřením hranic padly bariéry vymezené jedním státem. Vzniklo tak společenství, které skýtá obrovské množství příležitostí ve všech směrech a oborech. Ani TOPTRANS samozřejmě nezůstává pozadu. Navázali spolupráci s předními zahraničními spedičními společnostmi. Podařilo se tím tak zjednodušit a zrychlit přepravu do téměř všech států Evropy.

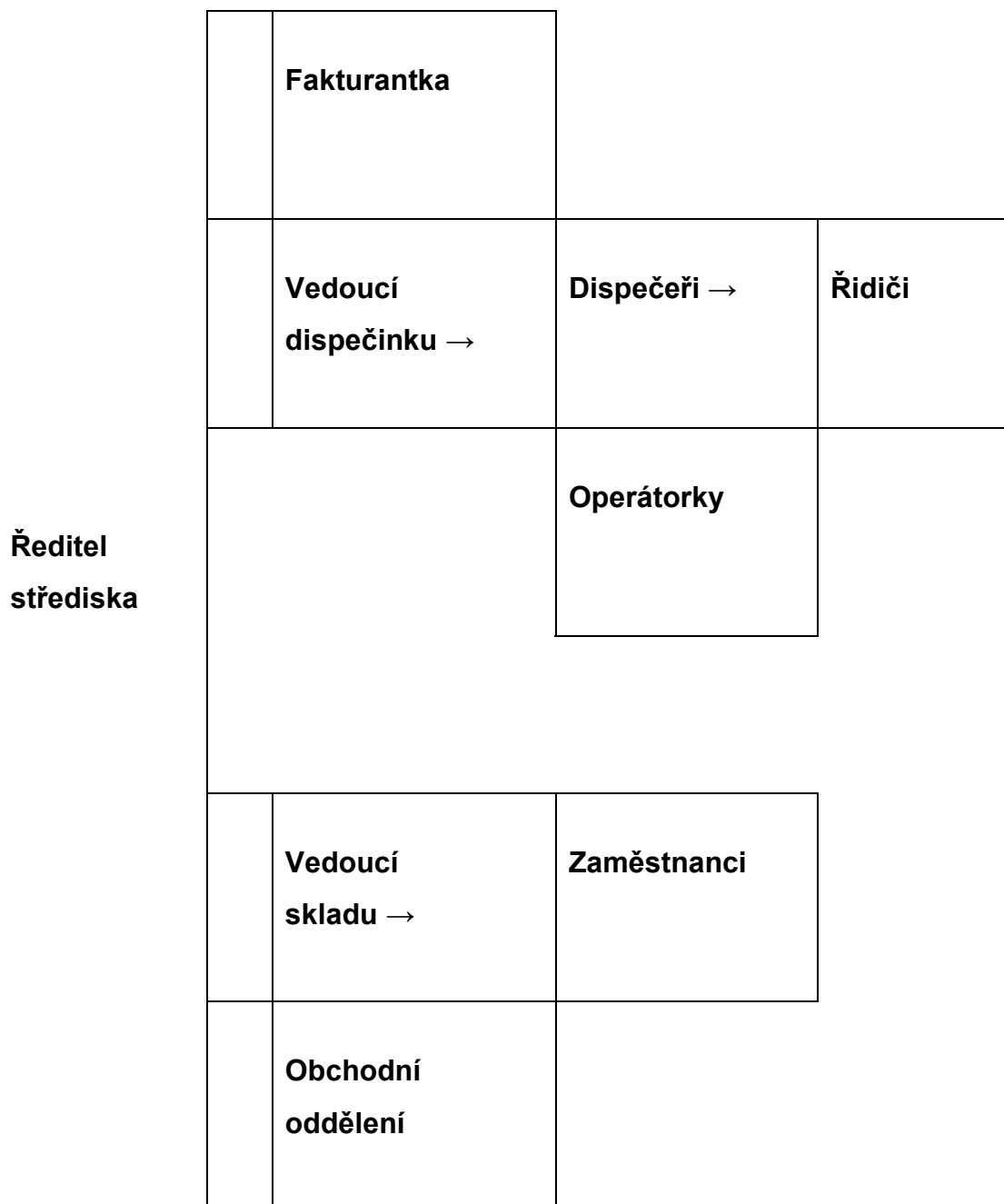
6.3 Historie podniku

Středisko TOPTRANSU v Českých Budějovicích vzniklo v roce 1993. Od jejího založení je v jejím čele jeden ředitel. Nápad osamostatnit se se zrodil díky dvěma fungujícím vnitřním systémům, založených na zasilatelství a nákladní dopravě, v rámci podniku ČSAD, jehož byl ředitel součástí.

Začínali jako malé středisko, ale díky tvrdé práci se rozrostli na středisko střední s 35 zaměstnanci. V této pobočce vznikl celorepublikově známý slogan „Blesk je náš pomalejší brácha!“.

6.4 Organizační struktura

Jak už bylo zmíněno, středisko TOPTRANS v Českých Budějovicích zaměstnává 35 zaměstnanců. Řidiči nákladní dopravy, kteří pro toto středisko pracují, nejsou řadoví zaměstnanci, ale pracují na živnostenský list. Ve středisku jsou tři vedoucí. Ředitel, který řídí dva vedoucí, z nichž každý vede dalších 15 zaměstnanců (viz Obr.3)



Obr. 3 Organizační struktura, zdroj: rozhovor s ředitelem

7. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analýze se věnuji zjišťování stylu řízení, zda-li se vedoucí přiklání k transformačnímu nebo transakčnímu jednání a jestli jsou v otázkách komunikace otevření či uzavření. V následujících výsledcích jsem hodnotila tři vedoucí.

7.1 Analýza stylu řízení

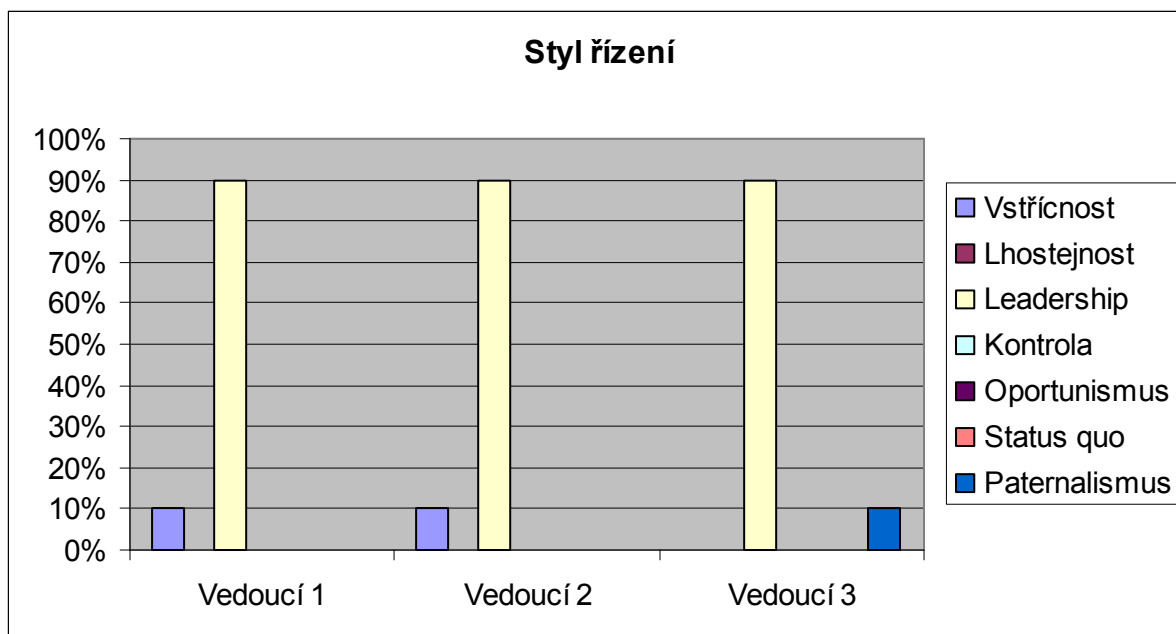
Vedoucím pracovníkům byly rozdány k zhodnocení stylu řízení tyto dotazníky:

- 7.1.1 Styl řízení (online test) viz seznam příloh
- 7.1.2 Jste transformační vedoucí? (Donnelly, Gibbon, Ivancevich, 1997) viz seznam příloh

7.1.1 Styl řízení

Ke zkoumání stylu řízení jsem vybrala online test na webových stránkách (www.cz.grid-eu.com), který mi vyhodnotil používané styly u jednotlivých vedoucích (viz Graf 1.) následujícím způsobem:

Graf 1. Styly řízení



Zdroj: vlastní vyhodnocení

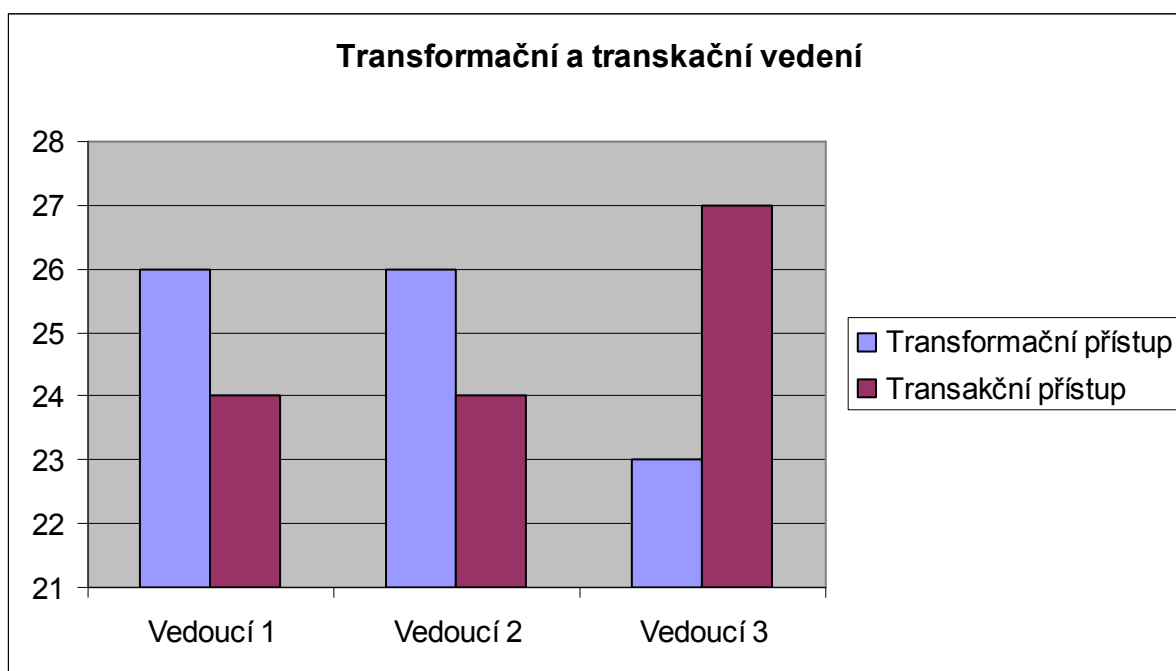
Výsledky:

Pro vedoucí ve středisku TOPTRANS je charakteristické chování (dominantní styl) ve stylu Leadership, který je vlastní všem třem vedoucím. Tento styl se vyznačuje tím, že vedoucí se zaměřuje jak na potřeby lidí tak i na cíl, kterého je třeba dosáhnout. Záložní styl Vstřícnost je typický pro Vedoucího 1 a Vedoucího 2. Pro tento styl je charakteristická vysoká orientace na lidi. Vedoucí vždy zvažují, jak se jich plánovaná akce může dotknout. Vedoucímu 3 je vlastní záložní styl Paternalismus, tedy za dobře odvedenou práci přichází odměna a špatně splněnou práci trest.

7.1.2 Jste transformační vedoucí?

Tak se jmenuje dotazník, jehož cílem je zhodnotit, zda-li se vedoucí opírá o vizi a své podřízené vede pomocí citových prostředků, a nebo jestli podřízené motivuje tradičními metodami. Celkem měli vedoucí zodpovědět 10 otázek. U každé otázky jsou dvě tvrzení, mezi které měli vedoucí rozdělit 5 bodů tedy celkem 50. Výsledky byly zpracovány do Grafu 2. takto:

Graf 2. Transformační a transakční vedení



Zdroj: vlastní vyhodnocení

Výsledky:

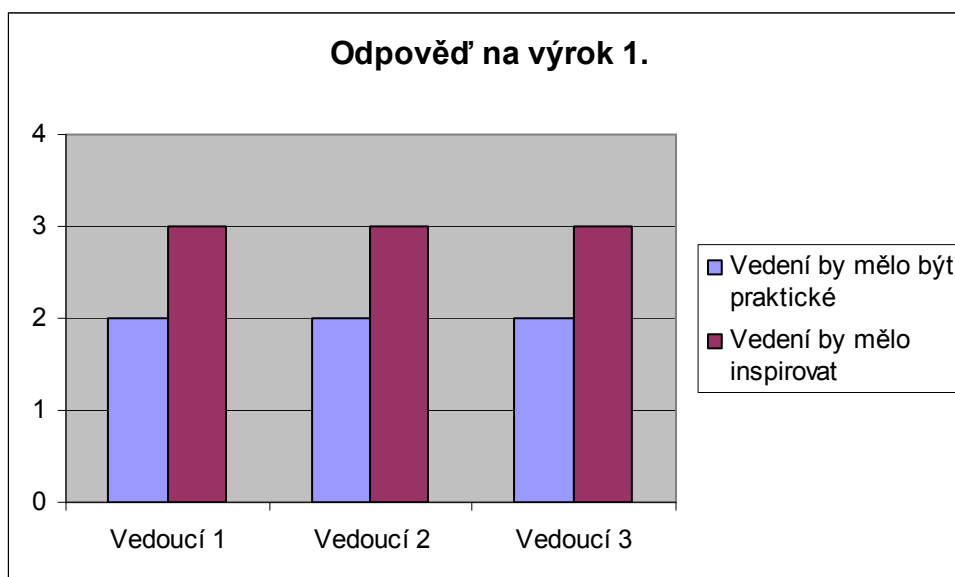
Ze zobrazeného grafu vyplývá převaha transformačního stylu vedení nad transakčním, ale rozdíl není velký. U Vedoucího 1 a Vedoucího 2 je rozdíl nepatrný, přesto se ale vedoucí přiklání k transformačnímu přístupu. Vedoucí 3 se v odpovědích liší a v konečném součtu je jeho přístup transakční.

Pro lepší představu rozdílů mezi transakčním a transformačním vedením, uvádím několik jednotlivých příkladů z dotazníku (viz Graf 3., Graf 4. a Graf 5.). Vedoucí měli rozdělit 5 bodů mezi dvě odpovědi podle toho, která je charakterizuje lépe.

1. Odpověď A: Vedení by mělo být praktické.

Odpověď B: Vedení by mělo inspirovat.

Graf 3. Odpověď na výrok 1.



Zdroj: vlastní vyhodnocení

Výsledky:

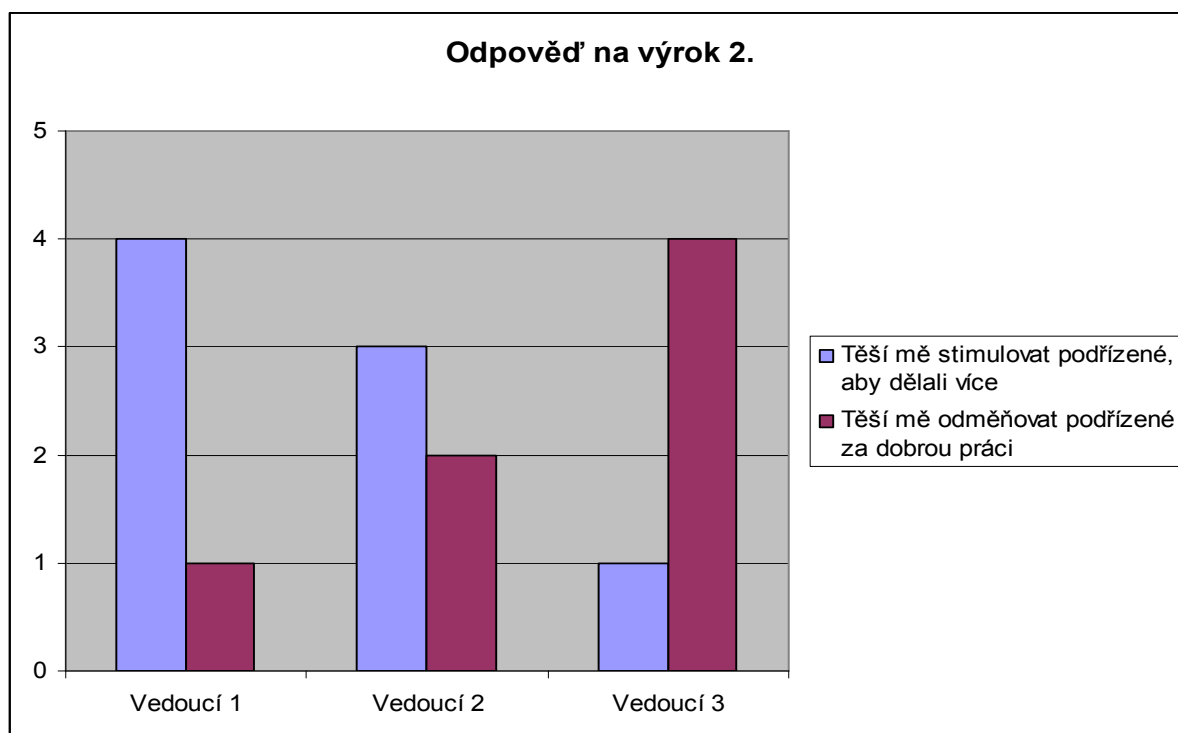
Z uvedeného lze vyčíst, že všichni vedoucí mají na situaci stejný názor. Podle nich by mělo vedení inspirovat. Je však nutno podotknout, že vedoucí rozdělili své body 3:2 a tak ani odpověď: „Vedení by mělo být praktické“

neodsunuli příliš do pozadí. Z uvedeného tedy sice vyplývá převaha transformačního přístupu, přičemž transakční přístup není zcela zavržen.

2. Odpověď A: Těší mě stimulovat podřízené, aby chtěli dělat víc.

Odpověď B: Těší mě odměňovat podřízené za dobrou práci.

Graf 4. Odpověď na výrok 2.



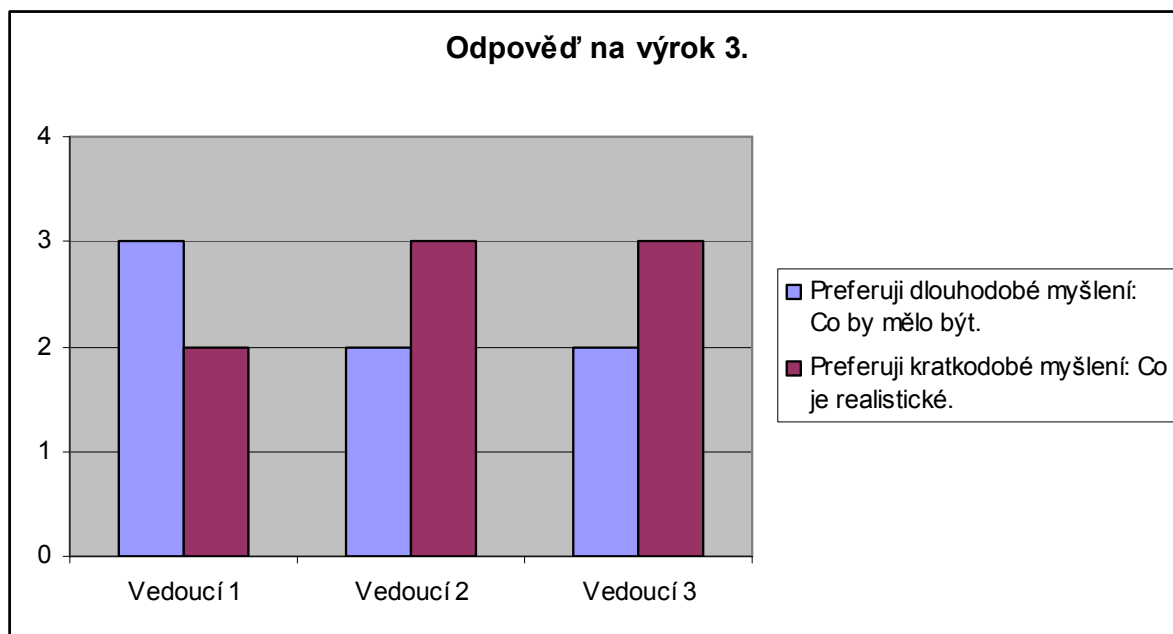
Zdroj: vlastní vyhodnocení

Výsledky:

Vedoucí 1 se ztotožňuje s názorem, že ho těší stimulovat podřízené, aby dělali víc. Stejně tak Vedoucí 2 se k tomuto názoru přiklání, i když ne tak jednoznačně. Z grafu vyplývá, že zmiňovaným vedoucím je bližší transformační přístup. Naproti tomu odpověď: „Těší mě odměňovat podřízené za dobře vykonanou práci“ charakterizuje lépe Vedoucího 3, čímž mu je bližší přístup transakční.

3. Odpověď A: Preferuji dlouhodobé myšlení: Co by mělo být.
Odpověď B: Preferuji krátkodobé myšlení: Co je realistické.

Graf 5. Odpověď na výrok 3.



Zdroj: vlastní vyhodnocení

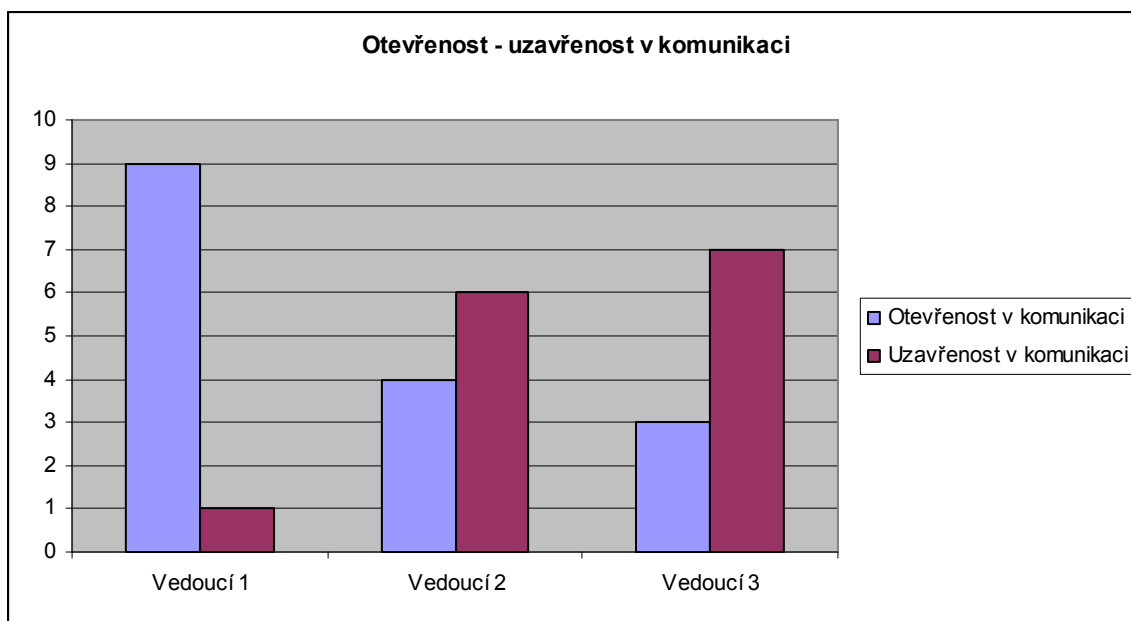
Výsledky:

Z grafu je patrná rozdílnost názorů v preferování dlouhodobého a krátkodobého myšlení, ale i přesto jsou výsledky poměrně vyrovnané. Dva ze tří vedoucích preferují názor krátkodobého myšlení tedy toho, co je realistické. Přiřazením více bodů k tomuto tvrzení znamená, že se vedoucí přiklání k transakčnímu přístupu.

7.2 Analýza metod řízení

V teoretické části uvádím důležitost řízení prostřednictvím informací. Špatná komunikace mezi vedoucím a podřízenými vede často k negativním výsledkům, které jsou pro podnik v jakékoli formě ztrátové. Z těchto důvodů jsem do této podkapitoly zahrnula dotazník „otevřenosti – uzavřenosti“ vedoucích v otázkách komunikace (viz Přílohy 10, Zdroj: Stýblo 1993, vlastní úprava). Výsledky jsem zhodnotila v Grafu 6. takto:

Graf 6. Otevřenost – uzavřenost v komunikaci



Zdroj: vlastní vyhodnocení

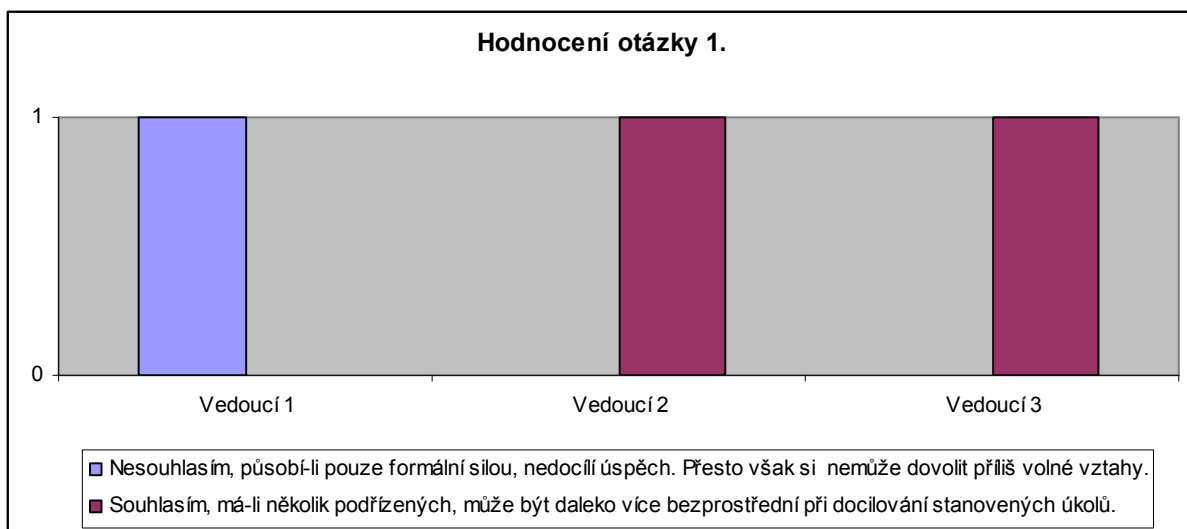
Výsledky:

Jak je vidět z grafu, Vedoucí 1 dosáhl z deseti možných bodů právě devět. Tento výsledek ho řadí na první místo v otevřenosti v komunikaci s podřízenými. Vedoucí 2 je v komunikaci spíše uzavřený, ale nedá se říci, že by mu otevřenost příliš chyběla. Poměr 4:6 ho řadí na místo druhé. Rozdíl je nejvíce patrný u Vedoucího 3, který odpověděl z deseti otázek v sedmi případech negativně. Je tak v komunikaci s podřízenými uzavřený.

Pro představu pozitivních a negativních odpovědí uvádím následující 2 příklady. Příklad 1 (Graf 7.) je na kladné hodnocení a příklad 2 (Graf 8.) na záporné hodnocení. Vedoucí měli pouze zakroužkovat odpovědi:

1. Manažer s dobrou znalostí podřízených nemá potřebu je vést k plnění stanovených úkolů.
- A: Nesouhlasím, působí-li pouze formální silou, nedocílí úspěch. Přesto však si nemůže dovolit příliš volné vztahy.
- B: Souhlasím, má-li několik podřízených, může být daleko více bezprostřední při docilování stanovených úkolů.

Graf 7. Hodnocení otázky 1.



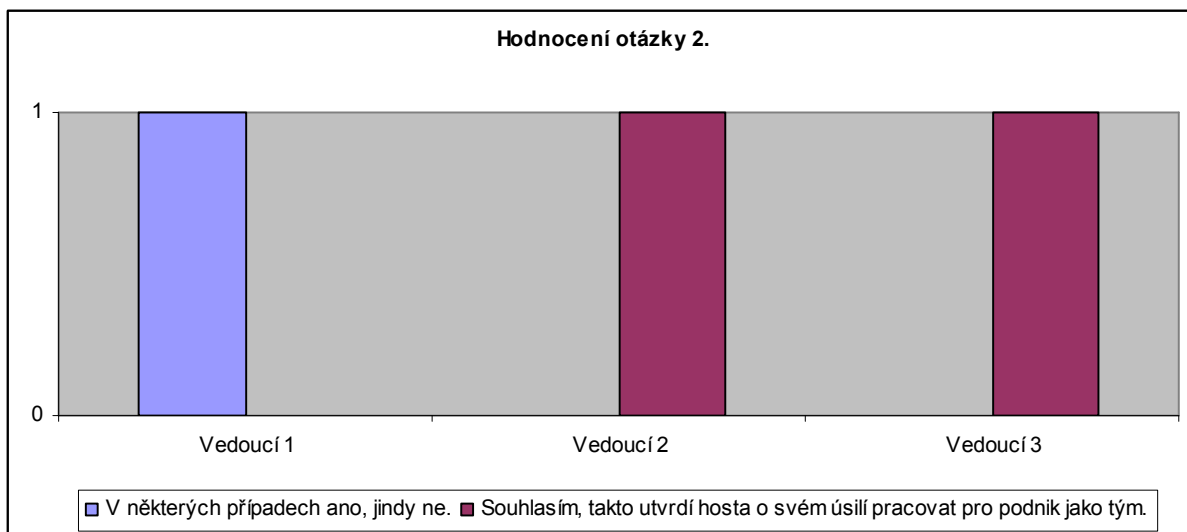
Zdroj: vlastní vyhodnocení

Výsledky:

Vedoucí 1 se přiklání ke kladné verzi hodnocení tedy otevřenosti. Svým nesouhlasem tak říká, že i přesto že podřízené zná, musí s nimi komunikovat ve stejné míře jako s těmi, které nezná, protože by sami úspěchu nedocílili. Vedoucí 2 a Vedoucí 3 si svým souhlasem myslí, že pokud manažer své podřízené zná, nemusí s nimi komunikovat v takové míře. Cíle dosáhnou i přesto.

2. V případě, že má manažer návštěvníka, má jej ujišťovat, že vše dělá ve prospěch týmu.
- A: V některých případech ano, jindy ne.
- B: Souhlasím, takto utvrdí hosta o svém úsilí pracovat pro podnik jako tým.

Graf 8. Hodnocení otázky 2.



Zdroj: vlastní vyhodnocení

Výsledky:

Vedoucí 1 opět preferuje otevřenost v komunikaci s podřízenými. Jeho souhlas znamená, že je důležité být otevřený v komunikaci ke všem tedy i hostům. Naproti tomu Vedoucí 2 a Vedoucí 3 se svým souhlasem shodli, že komunikace ve prospěch týmů je správná, ale není pravdivá a tudíž je negativní.

Pomocí rozhovoru s ředitelem střediska byl zjišťován tok informací a komunikace.

Hlavním zdrojem informací jsou porady, které se konají jedenkrát týdně ve středu. Porady se účastní vedoucí jednotlivých úseků. V případě problému jsou porady organizovány i častěji. Vedoucí úseků pak pořádají porady podle předem stanovených bodů, které se dohodli na poradě s ředitelem, a dalších návrhů, které potřebují probrat spolupracovníci nebo podřízení.

Dále bylo zjištěno, že metody rozšiřování kompetence k samostatnému řešení úkolů a následného dosažení cílů jsou ve středisku TOPTRANS používány metody job rotation, job enrichment a job enlargement.

Metoda job rotation, tedy střídání pozic, je poměrně často aplikovaná v obou formách. Ve formě kruhové je zapotřebí, aby zaměstnanec vystřídal různé pozice stejné úrovně po dobu 4 let a posléze může být přeřazen na vyšší pozici dle druhu metody sloupcové.

Součástí komunikace je delegování pravomoci, tedy metoda job enrichment, která je v podniku také hojně používána.

Rozšiřování pracovní způsobilosti kvalifikačního profilu zaměstnanců metodou job enlargement je v podniku zastoupeno pouze ve volné formě komunikace s nadřízenými, protože podle ředitele neexistují logistické kurzy.

8. SOUBOR NÁVRHŮ

Pokud chce podnik prosperovat je nutné, aby všichni v podniku podávali optimální pracovní výkony. Toho je možné dosáhnout tehdy, mají-li vedoucí vyřešené otázky vedení a manažerské práce.

8.1 Návrh pro styl řízení

Analýzou odpovědí bylo zjištěno, že dominantní styl ve středisku TOPTRANS v Českých Budějovicích je styl Leadership. Díky vysokému zaměření na lidi a na výkon je tento styl v mnoha podnicích vyhodnocován jako nejefektivnější. Jako styl záložní vyšel u dvou zaměstnanců styl Vstřícnost. Tento styl je charakteristický orientací na lidi. Znamená to, že se vedoucí v některých případech vědomě či nevědomě uchylují k tomu, aby budovali vztahy v týmu. Utužování vztahů je pro kolektiv povzbuzující, ale není vždy dostatečným stimulem pro zaměstnance, které nejvíce zajímá výše platu. (Zjištěno z rozhovoru s ředitelem.) V otázkách transformačního versus transakčního vedení je vedoucím bližší přístup transformační. Z toho vyplývá, že se vedoucí zaměřují více na psychologickou stránku věci, než na konkrétní činy. Měli bychom zaměstnancům vyjít vstříc v následujících bodech.

1. V otázkách stylu řízení navrhuji, aby se vedoucí při řešení nestandardních situací, kdy se nejvíce projevuje styl záložní, orientovali více na výkon. V podniku, kde hraje důležitou roli čas, je toto zaměření více prospěšné pro celkovou prosperitu podniku, i když potlačuje potřeby lidí.
2. Navrhuji, aby se vedoucí zaměřili na zjištění potřeb zaměstnanců. Jestliže jsou si vedoucí vědomi toho, že pro podřízené je hlavním stimulem mzda, finanční odměny a benefity měli by jim, pokud je to možné, vyjít vstříc a nesnažit se tuto skutečnost zastírat pochvalami či jinými druhy chování transformačního přístupu.

8.2 Návrh na zdokonalení komunikace

Komunikace je jedna z nejdůležitějších metod manažerské práce. Manažeři, kteří chtějí být ještě lepšími komunikátory, musí umět vhodně vybrat a formulovat informace, které chtějí sdělit. Není důležitá kvantita ale kvalita sdělení. Protože vedoucí pracují a tedy komunikují s lidmi, kteří mají také své potřeby a přání, je nutné, aby jim vedoucí uměli porozumět a naslouchat. Analýza komunikace ukázala, že vedoucí v podniku jsou v komunikaci se zaměstnanci uzavření, proto pro zlepšení komunikace navrhuji:

1. Diskuze – z rozhovoru s ředitelem jsem zjistila, že vedení porad probíhá společným řešením problémů; tedy principiálně podobně jako brainstorming. Aby se však zamezilo tomu, že někteří zúčastnění se na diskuzi podílejí méně či vůbec, je nutné zvolit takový způsob rozhovoru, aby se participovali všichni. Ředitel by měl být ten, kdo dialog vede a usměrňuje.
2. Omezení předsudků – v případě, že si vedoucí myslí, že své podřízené znají, neměli by omezovat komunikaci a delegování pravomoci s představou, že daní podřízení úkol zvládnou. Jestliže vedoucí potřebuje, aby byl úkol splněn podle daných podmínek, je důležité, aby podřízený všechny tyto podmínky znal.
3. Empatie – znamená schopnost vcítit se do role jiného člověka, vnímat názory ostatních. Navrhuji, aby se vedoucí zamysleli nad jednotlivými podřízenými a snažili se vnímat jejich potřeby.
4. Mít čas – časová tíseň je velmi častou překážkou v komunikaci. Manažeři by si proto měli najít čas častěji komunikovat s lidmi.
5. Efektivní naslouchání – vedoucí by se měl snažit naslouchat s porozuměním. Měl by si podřízeného nejprve vyslechnout a potom s ním diskutovat.

Shrnutí návrhu:

Styl vedení:

- řešení nestandardních situací orientací na výkon,
- zjištění potřeb zaměstnanců.

Komunikace:

- forma diskuze
- omezení předsudků, větší otevřenost v komunikaci,
- empatie,
- efektivní naslouchání.

9. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu stylů a metod manažerské práce ve vybraném podniku a na základě získaných skutečností navrhnout nejvhodnější a neoptimálnější řešení dalšího působení.

Pro moji práci jsem si vybrala středisko TOPTRANS v Českých Budějovicích. Práce by měl být užitečná a praktická pro samotné středisko. V první části jsem sesbírala informace a popsala vývoj stylů řízení. Pro manažerské techniky jsem použila stejný postup. Získané informace mi pak pomohly v praktické části podnik analyzovat. Moji snahou tak bylo získané teoretické znalosti z managementu využít k celkovému prospěchu firmy.

Na základě získaných poznatků jsem navrhla, aby se vedoucí v nestandardních situacích zaměřili více na výkon než na potřeby lidí. V krizových situacích je to někdy nezbytné. Ovšem ze získaných informací jsem také usoudila, že vedoucí neznají příliš potřeby lidí a proto by se měly na jejich zjištění více zaměřit. Znat potřeby lidí a vycházet jim vstříc, je nedílnou součástí managementu a přispívá k celkově lepšímu chodu podniku. Díky této změně by středisko mělo získat nikoli ztratit. Další důležitým poznáním bylo, že někteří vedoucí nejsou příliš otevření v komunikaci a proto jsem i v této oblasti navrhla řešení tykající se zlepšení tohoto negativa.

Každá změna znamená pro firmu náklady, rizika ale i očekávání. Proto je třeba, aby byla pečlivě připravena, provedena co nejrychleji a mohla tak středisku přinést užitečný efekt.

Díky bakalářské práci jsem mohla nahlédnout do managementu v praxi, což pro mě znamenalo velký přínos, protože bych se tomuto oboru chtěla v budoucnu věnovat. Doufám, že tato práce bude stejně přínosná i pro vedení střediska a bude moci využít mých poznatků pro další rozvoj.

Summary

The work deals with styles and methods of management in the loading company named TOPTRANS.

The first part of this work deals with different styles and their development and also with the methods of management

The second part includes characteristics, history and activities of the company. There are also analyses of managers, results of their styles and using methods in chosen company. Obtained information was given to the graphs and results were described below.

Following information is supposed to suggest how to get better in managing of employees and how to improve communication in the company.

Přehled použité literatury

1. ADAIR, J., MEDEK, P. *Jak efektivně vést druhé : příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1993. 231 s. ISBN 80-85603-40-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
3. DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
4. *Hodnotový žebříček : Test* [online]. [cit. 2007-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.cz.grid-eu.com/show?xml=/on-line-formulare/hodnotovy-zebricek-dotaznik.xml>>.
5. HRON, J. *Teorie řízení*. 3.vyd. Praha: PEF ČZU, 1997. 136 s. ISBN 80-213-0364-6
6. *Manažerská mřížka* [online]. [cit. 2007-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.cz.grid-eu.com/show?xml=/co-je-grid/manazerska-mrizka.xml>>.
7. *Představení společnosti* [online]. [cit. 2007-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.toptranscb.cz>>.
8. Rozhovor s ředitelem
9. STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1. vyd. Praha : Montanex, 1993. 139 s. ISBN 80-85300-65-6.
10. ŠULER, O. *Manažerské techniky : prognózování, strategická analýzy, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management* . 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

11. TRUNEČEK, J. *Management*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3.

12. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. verze aplikace 2.401 . Praha : Městský soud v Praze, 1997[cit. 2007-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=273104&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=e235f22e05a7cc293b8d787b51877868&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4776&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=26.02.2007>>

13. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 1 Systém GRID

Obr. 2 Řízení podle cílů

Obr. 3 Organizační struktura

Tab. 1 Styl vedení podle zralosti pracovníků

Tab. 2 Metody rozšiřování kompetencí

Graf 1. Styl řízení

Graf 2. Transformační a transakční vedení

Graf 3. Odpověď na výrok 1.

Graf 4. Odpověď na výrok 2.

Graf 5. Odpověď na výrok 3.

Graf 6. Otevřenost – uzavřenost v komunikaci

Graf 7. Hodnocení otázky 1.

Graf 8. Hodnocení otázky 2.

SEZNAM PŘÍLOH

1. Dotazník zjišťující styl vedoucích

• 1.Když je třeba v týmu rozhodnout, oceňuji proces, který:

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. umožní prozkoumat alternativní názory, které potom mohu porovnat se svým vlastním názorem.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. vyvolá u ostatních nadšení pro postup práce, který jsem navrhl já.

• 2.Při vedení lidí je nezbytné:

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. dávat lidem příkazy bez ohledu na to, co si o nich oni myslí a jaký to má na ně účinek.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. použít jakékoliv prostředky, abych dosáhl svého cíle.

• 3.Při získávání informací od členů týmu:

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. se dotazuji na to, co potřebuji vědět k prosazení svých bezprostředních cílů.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. zkoumám všechny důležité a relevantní informace a zdroje.

• 4.Když převezmu vedení nového projektu:

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. nenutím nikoho k ničemu, dokud to není nevyhnutelné.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. porovnám a vyhodnotím očekávání lidí s obvyklými postupy a zvyky, abych určil správný postup.

• 5.Když některý kolega navrhne jiný postup než já:

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. začnu mu vysvětlovat, proč je můj návrh lepší než jeho.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. dám mu najevo, že když podpoří můj nápad, bude to i pro něj výhodné.

• 6.Když odlišné názory způsobí konflikt:

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. povzbudím všechny k hledání kompromisu, abych konflikt potlačil.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. snižuji napětí zdůrazněním pozitivních stránek každého stanoviska.

• 7.Když se nám nedaří dosáhnout shody:

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. podpořím ten postup, který nejspíše získá souhlas a podporu.
- B. nařídím jasný postup práce a pokračujeme dál.

• **8.Když můj tým utrpí výrazný neúspěch, snažím se:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. o věčný pohled, abych mohl porovnat tuto zkušenost s dosavadními zvyklostmi a tradicemi.
- B. znovu vybudovat důvěru tím, že poukážu na pozitiva této zkušenosti.

• **9.Moje filozofie řešení konfliktů je, že:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. konflikt je někdy nutný, ale jen za předpokladu účasti osoby oprávněné udělat konečné rozhodnutí.
- B. konflikt je nedílnou součástí pokroku a může být významným zdrojem energie a kreativity.

• **10.Když při důležitém týmovém jednání vypukne konflikt, je nejlepší:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. nenechat se do něj pokud možno zatáhnout.
- B. zapojit se jen tehdy, když mám osobní zájem na výsledku.

• **11.Byl bych rád, kdyby mě moji týmoví kolegové považovali za někoho:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. kdo se tvrdě snaží dosáhnout výsledku.
- B. kdo napomáhá, aby plnění úkolů bylo co nejpříjemnější záležitostí.

• **12.Jestliže je třeba v týmu rozhodnout:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. předem lobuji u jednotlivých členů týmu pro podporu mých cílů.
- B. rozhodnu se sám a vedu členy týmu k tomu, aby mé rozhodnutí přijali.

• **13.Když se zavádí nové pracovní procesy, je důležité:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. zapojit do toho ty, kterých se to bude týkat.
- B. aby rozhodnutí byla založena na dosud ověřených metodách.

• **14.Když se blíží termín odevzdání důležité práce:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. nechám lidi, ať si sami určí, co je potřeba udělat.
- B. nutím lidi k většímu výkonu a zvýším dohled.

• **15.Když jsem v týmu se svým názorem sám:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. nabídnu podporu tomu postupu, který akceptuje většina.
- B. manipuluji diskuzi ve prospěch svého stanoviska.

• **16.Když někdo z mého týmu za mnou přijde s nějakým problémem:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. snažím se dozvědět co nejvíc informací, protože mi to může být časem užitečné.
- B. nabídnu mu svou radu a vyřeším problém za něj.

• **17.Při přijímání rozhodnutí společně s ostatními je důležité:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. vytvořit prostředí vzájemného porozumění a důvěry.
- B. udělat takové rozhodnutí, jaké navrhuji ostatní.

• **18.Abych motivoval svůj tým ke splnění cíle, za který jsem zodpovědný:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. použiji, cokoli je třeba, abych získal jejich podporu.
- B. prezentuji cíl tak, aby byl akceptovatelný pro co nejvíce lidí.

• **19.Když ostatní naznačují, že za problém, kterým tým trpí, jsem zodpovědný já:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. nabídnu vysvětlení a vyjádřím své zklamání nad nedostatkem podpory ze strany týmu.
- B. odmítnu za to převzít plnou odpovědnost a trvám na tom, že se bude pokračovat v práci.

• **20.Když někdo z týmu nesouhlasí s mým názorem, oceňuji na něm když:**

☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3
☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3

- A. nezpochybňuje moji autoritu.
- B. mě vyzve ke společnému hledání nejlepšího řešení.

• **21. Při zavádění nutné změny:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. dávám k dispozici jenom vyžádané údaje a fakta.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. vysvětluji členům týmu, jak jejich podpora přinese prospěch každému.

• **22. Abych zabezpečil splnění naplánované akce:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. držím se daných cílů, sleduji, co už bylo splněno a společně s těmi, kterých se to týká, rozhoduji o případných změnách postupu.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. podporuji osobní zájmy jednotlivých členů týmu.

• **23. Když se má učinit týmové rozhodnutí, je nejlepší:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. mít jasnou představu, čeho chci dosáhnout a prosadit své stanovisko u členů týmu.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. získat členy týmu jednotlivě na svoji stranu, aby rozhodnutím nebyly ohroženy mé vlastní cíle.

• **24. Oceňuji rozhodnutí přijatá na:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. základě dosavadních zvyklostí a postupů.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. základě informací a logické úvahy, která zaručí, že později už nebude třeba nic měnit.

• **25. Když se názory v týmu polarizují, nejlepší přístup je:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. mít někoho, kdo bude sloužit jako prostředník, aby nevypukl konflikt.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. podpořit otevřenou a přitom cílevědomou výměnu všech názorů.

• **26. Když některý kolega nevědomky nesprávně interpretuje můj názor:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. přejdu to, je-li to osoba mě blízká, v případě ostatních vyjádřím zklamání.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. buď mlčím nebo to ocením jako novou interpretaci.

• **27. Když nastane v týmu otevřený konflikt:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. vyklidím bojiště.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. převezmu kontrolu a ukončím konflikt v zájmu udržení pracovního výkonu.

• **28.Když někdo v týmu opakuje chyby, které týmu škodí:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. snažím se to s ním tak konkrétně, jak to jde, rozebrat, ujasnit si ještě jednou vzájemná očekávání a najít spolu strategii pro zlepšení.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. jasně vyjádřím nelibost a zopakuji, co se očekává. Za předpokladu, že dotyčný se chce v budoucnu více snažit, mu nabídnu svou podporu.

• **29.Moje filosofie, pokud jde o iniciativu, je:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. „Nikdy nešlapej lidem na paty, když něco podnikáš“.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. „Dělej, co je třeba, abys získal, co chceš“.

• **30.Když nastoupí nový člen týmu:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. dám mu na vědomí, že vedení si jeho názor vyžádá, když bude třeba.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. zasvětim ho do toho, co je v našem týmu obvyklé a jak se nejlépe začlenit.

• **31.Moje ideální metoda k vyvolání nové iniciativy v týmu je:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. sebrat nápady od ostatních v týmu, pozměnit ty nejlepší a vydávat je za své.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. uplatnit nějaký nápad od každého.

• **32.Když je projekt hotov, je důležité:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. nejprve chvíli relaxovat, než přijde další práce.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. diskutovat jeho průběh a poučit se z negativních i pozitivních zkušeností.

• **33.Můj postoj k motivování členů týmu je, že:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. všichni lidé potřebují stálý tlak, aby podávali dobrý výkon.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. šťastní, spokojení spolupracovníci jsou produktivnější.

• **34.Častým kladením konkrétních otázek:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. lze ověřit, zda lidé plní mé instrukce s nadšením.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. riskujete, že se dozvíte příliš mnoho.

• **35.Když vybírám lidi pro společnou práci v týmu, stavím výběr na tom:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. kdo má o tu práci zájem a bude podporovat moje zájmy a cíle.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. jaká je povaha úkolů a kdo má potřebné dovednosti, znalosti či zkušenost s podobným typem úkolu.

• **36.Když můj tým plánuje své cíle:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. snažím se zajistit, aby se diskuse zaměřila na všemi akceptovatelné a již prověřené cíle.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. povzbuzuji zúčastněné k volnému rozhovoru o různých stránkách projektu a doufám, že to nakonec povede k ujasnění cílů.

• **37.Když jsem konfrontován se špatnými výsledky týmu, snažím se:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. bagatelizovat negativa a najít cestu, jak obnovit týmovou důvěru.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. vykreslit to jako další příklad toho, jak se zde věci mají a trvám na tom, že za tohle já tedy skutečně nejsem zodpovědný.

• **38.Když spolupracovník předloží názor, který se liší od mého:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. vyslechnu ho, ale následně zdůrazním, že můj názor je správný.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. dám mu na vědomí, že o jeho názor zrovna nikdo nestojí.

• **39.Když má kolega problémy s nějakým úkolem:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. snažím se zvýšit jeho sebedůvěru podporou a povzbuzením.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. pomohu mu nalézt a vyřešit příčiny nesnází.

• **40.Co se týče výdajů a plánování financí:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. je pro mne důležité zohlednit stejnou měrou potřeby spolupracovníků i daný rozpočet.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. všem připomenou, jak je důležité dodržet rozpočet a ocením jejich spolupráci v této věci.

• **41.Když jsem nucen vyjádřit svůj názor, přestože nechci, je nejlepší:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. nabídnout neutrální komentáře blízké nejmeně kontroverznímu mínění.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. vyhnout se otázce a změnit téma hovoru a přitom se snažit nedostat se do úzkých.

• **42.Když s někým v týmu nemohu souhlasit:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. obvykle si to nechám pro sebe, dokud se z toho nevyvine velký problém.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. snažím se poukázat na rozdíly, abychom věci lépe porozuměli a našli řešení.

• **43.Když plánuji projekt:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. vytvořím vlastní plán a vyzývám pak ostatní, aby své konkrétní úkoly přijali s ochotou.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. snažím se zajistit, aby ostatním vyhovovalo to, co mají dělat.

• **44.Když se zdá, že ostatní dělají co možná nejmíň:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. použiji jakýkoli prostředek, abych je donutil pořádně pracovat.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. mám za to, že je to jejich věc a mně do toho nic není.

• **45.Když podávám průběžnou zprávu někomu z nadřízených:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. předložím pravdivé a úplné hodnocení, ať už pozitivní nebo negativní.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. předkládám jen ty aspekty, které vyžadují jeho osobní jednání nebo schválení.

• **46.Když zodpovídám za celý projekt:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. nechávám, kdykoli je to možné, ostatní, ať sami rozhodují o tom, co budou dělat.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. vyberu si takové lidi, o kterých vím, že budou bez pochyb podporovat a realizovat mé plány.

• **47.Když se vedoucí dostane do sporu s členem týmu, nejlepší řešení je:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. vyřešit problém diskusí a analýzou jejich rozlišných stanovisek.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. hledat cesty ke kompromisu mezi jejich různými názory.

• **48.Když uplatňuji autoritu:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. ujišťuji každého, že nadřízení vědí, co je nejlepší.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. přibírám ke svému rozhodování co nejméně lidí.

• **49.Jako vedoucí týmu se mohu vyhnout potížím tím:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. že nechám ostatní, ať pracují svým vlastním tempem.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. že zajistím, aby pracovní tempo a zapojení ostatních vedlo ke kladným pocitům týmové soudržnosti.

• **50.Když jsou druzí v konfliktu:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. snažím se najít řešení, které přivede lidi opět k sobě.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. nevмěšuji se a nechám je, ať si své problémy vyřeší sami.

• **51.Když máte zodpovědnost za zahájení nového projektu, nejlepší postup je:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. přijmout nezbytná rozhodnutí a oznámit je těm, kdo zodpovídají za jejich realizaci.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. vyžádat si doporučení a nápady od členů týmu a pak vytvořit takový plán, se kterým budou moci všichni souhlasit.

• **52.Když jsem zodpovědný za hodnocení pracovního výkonu:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. upřednostňuji lidi, kteří smýšlejí jako já.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. zaměřím se na posilování pozitivních výsledků.

• **53.Když někdo z týmu navrhne směr dalšího postupu:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. nevyjádřím se, dokud to neposoudí nadřízení a pak jednám podle jejich reakce.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. poděkuji za jeho návrh, upravím ho do všeobecně přijatelné podoby a předám k posouzení ostatním.

• **54.Když komunikuji se spolupracovníky:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. neformálně zjišťuji jejich názory ve snaze dosáhnout přijatelného pokroku, aniž bych se dotýkal konkrétních problémů.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. povzbuzuji a podporuji ty osoby, které jsou ke mně loajální a držím si odstup od lidí, kteří mi odporují.

• **55.Nejlepší cesta, jak dosáhnout efektivní koordinace mezi spolupracovníky je:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. aktivně je zapojovat do plánování projektu a řešení problémů.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. zajistit, aby spolu vždy dobře vycházeli.

• **56. Při hodnocení výkonu spolupracovníků je důležité:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. neutralizovat polemické komentáře pozitivními výroky.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. projít to hlavní, ale nezacházet do detailů.

• **57. Míra produktivity se zvětší:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. v přátelském povzbudivém prostředí, kde se lidem dostává maximální podpory.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. při aktivním zapojení lidí do pracovního procesu, které posiluje jejich odhodlání přispět ke zdatu týmu.

• **58. Moje první starost při plánování projektu je:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. zajistit především svůj osobní prospěch.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. zjistit, co lidé chtějí a vyvážit práci tak, aby se splnila tato očekávání.

• **59. Když vám vytknou chybu, to nejlepší, co můžete udělat, je:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. tvářit se nechápavě nebo svěst chybu na někoho jiného.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. distancovat se vhodnou formou od osobní odpovědnosti.

• **60. Když z pozice nadřízeného musím pokárat člena týmu:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. konstatuji chyby, ale negativní komentáře vyvážím pozitivními.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. vyjádřím svou nelibost a upozorním dotyčného, že jeho chování vrhá i na mě špatné světlo.

• **61. Týmovou poradou je možné výborně využít k:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. shrnutí všech dostupných informací pro plánování projektu.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. objasnění toho, jaké role jsem členům týmu přidělil v plánovaném projektu.

• **62. Odpor kolegů ke změně může být redukován, když:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. se zdůrazní pozitivní důsledky změny a negativní se zmiňují co nejméně.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. se s nimi individuálně promluví a slíbí se jim

osobní výhody, pokud změnu podpoří.

• **63.Když se dva z mých kolegů dostanou do sporu:**

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

A. nevměšuji se, pokud nemám osobní zájem na tom, jak to dopadne.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

B. snažím se konflikt zarazit a pokračovat dál, aby neutrpěla výkonnost týmu.

2. Jste transformační vedoucí?

Donnelly, Gibson, Ivancavich (1997) uvádějí následující praktické cvičení. Cílem tohoto cvičení je zhodnotit orientaci vašeho stylu vedení lidí. Postup: Přiřadte následujícím tvrzením příslušné body. U každé z deseti dvojic tvrzení rozdělte pět bodů mezi tvrzení A a B podle vašeho názoru, vnímání sebe sama nebo podle toho, které z obou tvrzení vás charakterizují lépe. Těchto 5 bodů může být rozdělen mezi tvrzení A a B následujícími možnostmi: 5 pro A, 0 pro B; 4 pro A, 1 pro B; 3 pro A, 2 pro B; 1 pro A, 4 pro B; 0 pro A, 5 pro B, v žádném případě nerozdělovat body na desetinná místa.

1. A Mým posláním jako vedoucího je udržování stability.
 B Mým posláním jako vedoucího je změna.
2. A Jako vedoucí musím být příčinou událostí.
 B Jako vedoucí musím napomáhat událostem.
3. A Starám se, aby moji podřízení byli spravedlivě odměňováni podle své práce.
 B Starám se o všechno, co moji podřízení v životě chtějí.
4. A Preferuji dlouhodobé myšlení: Co by mělo být.
 B Preferuji krátkodobé myšlení? Co je realistické.
5. A Jako vedoucí věnuji dosti energie na řízení jednotlivých, ale příbuzných cílů.
 B Jako vedoucí věnuji dosti energie na povzbuzování nadějí, očekávání a aspirací mezi podřízenými.
6. A Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být učitelem, i když nikoliv v běžném školním slova smyslu.
 B Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být podporovatelem a usnadňovatelem.
7. A Jako vedoucí musím mít stejnou morálku jako moji podřízení.
 B Jako vedoucí musím představovat vyšší morálku.
8. A Těší mě stimulovat podřízené, aby chtěli dělat víc.
 B Těší mě odměňovat podřízené za dobrou práci.

9. A Vedení by mělo být praktické.
 B Vedení by mělo inspirovat.

10. A Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mé
 schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili se mnou a mými
 názory.
 B Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mého
 postavení a funkce.

Vyhodnocovací tabulka k dotazníku:

Transformační vedoucí
Body:

1. B
2. A
3. B
4. A
5. B
6. A
7. B
8. A
9. B
10. A

Transakční vedoucí
Body:

1. A
2. B
3. A
4. B
5. A
6. B
7. A
8. B
9. A
10. B

Vyšší počet bodů v součtu sloupce ukazuje nakolik souhlasíte a vidíte sebe sami buď jako transformačního nebo jako transakčního vedoucího.

3. Jak „uzavřený – otevřený“ jste manažer?

1. Manažer by měl pravidelně členy svého týmu povzbuzovat výměnou vzájemných názorů, dokonce i jsou-li s jeho v neshodě

- A souhlasím, přispívá to zdravé komunikaci (1)
- B bylo by to dobré, ale v mé situaci je to luxus (2)
- C nesouhlasím, takové meetingy jsou nebezpečné (3)

2. Nevýhodou delegování je tendence posilovat význam podřízených

- A existuje vážné riziko ztráty jeho autority (4)
- B ať je to špatně nebo dobře stává se to málokdy (5)
- C nesmysl-motivace je přece nejsilnější prvek delegování (6)

3. Prioritou managementu je zajišťovat, aby se podřízení podrobovali firemním pravidlům a respektovali všechna pravidla

- A souhlasím bezvýhradně (7)
- B efektivní manažer nemusí mít stálou kontrolu dodržování pravidel,

- C provádí jí svým správným řízením (8)
to je pouze učebnicové pravidlo (9)
4. Průměrný zaměstnanec chce být veden a dává tomu přednost před vlastní odpovědností
A většina lidí chce vědět co a jak a nevyžaduje nijakou zvláštní odpovědnost (10)
B průměrný zaměstnanec chce vědět co a jak dělat a co víc vítá růst příležitostí a podíl na odpovědnosti (11)
5. Kompetenční manažer nikdy nežádá podřízené o provedení úkolu, který by sám nezvládl
A souhlasím, to je znamení dobrého manažera (12)
B nesouhlasím, to je typ nekompetentního manažera (13)
6. Manažer usiluje o stabilní udržení přátelské pracovní atmosféry a o satisfakci týmových vztahů
A co si myslí – práce, že je sociální klub? (14)
B nemohu říct nesouhlasím, ale v reálné praxi to není jednoduché (15)
C plně souhlasím (16)
7. Manažer s dobrou znalostí podřízených nemá potřebu je vést k plnění stanovených úkolů
A souhlasím, má-li několik podřízených, může být daleko více bezprostřední při docilování stanovených úkolů (17)
B nesouhlasím, působí-li pouze formální silou, nedocílí úspěch. Přesto však si nemůže dovolit příliš volné vztahy (18)
8. Efektivní manažer stále zdůrazňuje všem svým podřízeným potřebu být mezi prvními
A nesouhlasím, efektivní manažer nemá takovou potřebu (19)
B souhlasím, podstatou manažerovy práce je motivovat pracovníky ke stále vyššímu úsilí (20)
9. Pro optimální rozhodnutí má manažer definovat problém a limity jeho řešení, podřízení potom jako tým rozhodnutí připraví a zabezpečí
A ne, to není můj vkus (21)
B souhlasím obecně (22)
10. Moudrý manažer pravidelně připomíná podřízeným, že jejich práce závisí na schopnosti firmy být efektivní
A nesouhlasím (23)
B souhlasím (24)
11. V případě, že má manažer návštěvníka, má jej ujišťovat, že vše dělá ve prospěch týmu
A v některých případech ano, jindy ne (25)
B souhlasím, takto utvrdí hosta o svém úsilí pracovat pro podnik jako tým (26)

12. Práce je džungle, kde jeden potírá druhého. Musím se držet na nohou a ne přemýšlet o dobrém či špatném managementu

A souhlasím (27)

B nesmysl – nejsem slepý a vidím, že pochybnosti o vlivu stylu jsou na místě (28)

Vyhodnocení:

pozitivní škála směřující k otevřenosti odpovědi číslo: 1, 6, 8, 12, 18, 19, 21, 23, 25, 28

negativní škála k uzavřenosti je dána čísla odpovědí: 4, 7, 10, 15, 17, 20, 22, 24, 26, 27

Vyšší počet zakroužkovaných odpovědí v rámci pozitivní či negativní škály udává otevřenost nebo uzavřenost vedoucího v komunikaci.