



STYL ŘÍZENÍ MANAŽERA OVLIVŇUJE VÝKONNOST PODŘÍZENÝCH

Petr JEDINÁK – Iva BORSKÁ

THE MANAGER'S MANAGEMENT STYLE AFFECTS THE PERFORMANCE OF SUBORDINATES

Abstract:

Many factors influence the performance of any organisation. Among the most important ones are the people holding managerial positions in the organization. These are mainly line managers who directly manage subordinate workers. Their level of skill in leading subordinates is positively reflected in the performance of the managed part of the organization as well as in the satisfaction of the managed workers. This also applies to government organisations. A survey of employees is used to determine which management style of a manager is appropriate and contributes to the development of the organization and the workers. A survey on this issue is presented in this paper for illustration.

Keywords: *Leadership style, manager, subordinates, survey*

ÚVOD

Výkonnost každé organizace ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ty nejdůležitější patří lidé zastávající manažerské pozice v organizaci. Jedná hlavně o liniové manažery, kteří přímo vedou podřízené pracovníky. Úroveň jejich umění vést podřízené se pozitivně projevuje jak ve výkonnosti řízené části organizace, tak i ve spokojenosti řízených pracovníků. To platí i pro státní organizace. K určení toho, jaký styl řízení vedoucího pracovníka je vhodný a přispívá k rozvoji organizace i pracovníků, slouží průzkum mezi zaměstnanci. V příspěvku je pro názornost uveden průzkum k této problematice. V dnešní době jsou velmi žádáni manažeři, kteří mají určité požadované schopnosti, dovednosti, a především znalosti k tomu, aby zajistili prostřednictvím svých podřízených plnit úkoly, které jejich organizační složka pro organizaci zajišťují, a též podporují jejich profesní rozvoj. Proto je velmi důležité, jaký konkrétní styl vedení manažer zvolí. Přehled nejvíce používaných stylů vedení uvedený v následné kapitole. (Mládková, Jedinák, 2011).

1 STYLY ŘÍZENÍ MANAŽERŮ

Každý manažer by měl znát základní styly vedení pracovníků a své podřízené pracovníky vést ke splnění stanovených cílů. (Mládková, Jedinák, 2009). Styl řízení je způsob

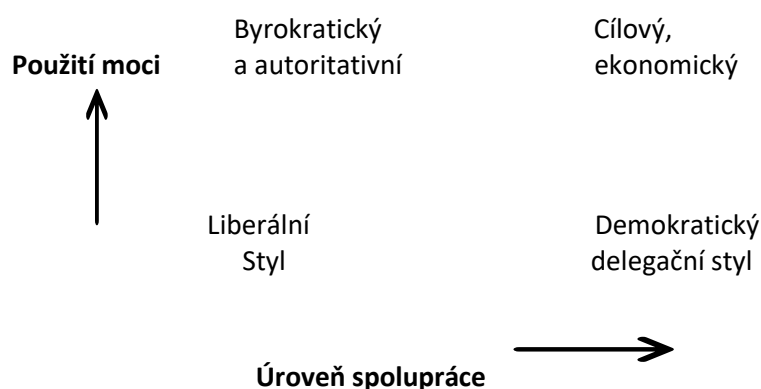
činnosti manažera. Je to způsob, jakým manažer vytyčuje cíle, jakým rozhoduje a jakým řídí své podřízené. Nejúspěšnější manažeři dokážou styl řízení přizpůsobit konkrétní situaci, závažnosti rozhodnutí, které dělají, postoji svých podřízených. Styl práce konkrétního manažera je velmi těžké napodobit, protože vychází z osobnosti, zkušeností a mentálních vzorců daného člověka. Vhodný styl řízení pro určitou část organizace určuje konkrétní manažer. Vždy ale musí přihlídnout k tomu, jaké je složení skupiny. Kolik je zde zastoupeno mužů a kolik žen, dále musí přihlídnout, jaké mají vzdělání a v jakém oboru. Neméně důležité je, jak dlouho už pracují v organizaci a jako zde zastávají pozici. Zde je dobrý ukazatel pro manažera výstup z hodnocení zaměstnance, který byl zpracován v souladu s požadovanou metodikou organizace pro hodnocení. (Jedinák, Čandík, 20217).

1.1 Klasifikace stylů řízení

Literatura nabízí velké množství různých názorů na styl řízení. Následující výčet proto není vyčerpávající, ale pouze ilustrační. R. Likert byl první, kdo se problematikou stylu řízení zabýval. Dělí manažerské styly do čtyř skupin:

- Styl autoritativní – manažer direktivně určuje a kontroluje úkoly, nesnaží se o přátelské prostředí.
- Styl benevolentní – manažer motivuje pomocí cukru a biče a pokouší se vytvořit partnerské prostředí.
- Styl konzultativní – manažer motivuje především pozitivně, při rozhodování používá myšlenky a názory podřízených.
- Styl participativní – manažer nechává realizaci úkolů na podřízených a aktivně je zahrnuje do rozhodování (Veber, 2000).

Další členění dělí manažerské styly v závislosti na použití moci a úrovni spolupráce.



Obrázek 1 Manažerské styly v závislosti na použití moci a úrovni spolupráce

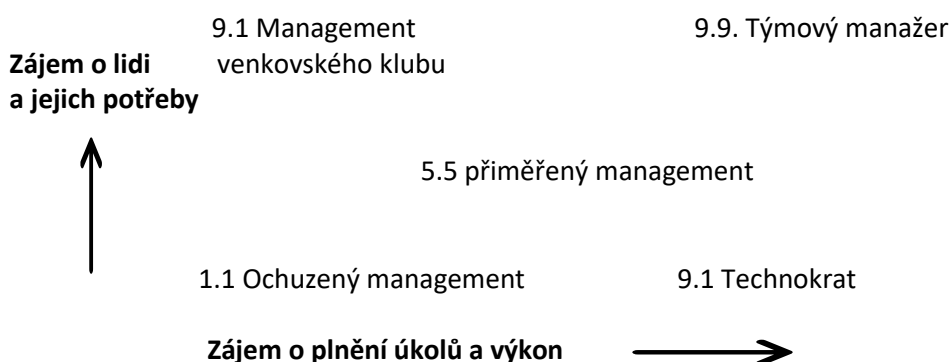
Zdroj: vlastní

- Byrokratický styl – strohý styl založen na směrnících a řízení shora dolů, manažeři se opírají o svou formální autoritu.
- Autoritativní styl – založen na příkazech a jejich kontrole a formálním jednání s podřízenými.
- Demokratický styl – znamená diskusi s podřízenými, manažer má přirozenou autoritu a nechává podřízeným možnost přijmout vlastní rozhodnutí.
- Delegační styl – je založen na intenzivním delegování pravomocí.
- Liberální styl – znamená, že se manažer snaží ovlivňovat podřízené co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, ale ani netrvá na spolupráci.
- Cílový ekonomický styl – je orientovaný na cíle a ekonomické výsledky organizace (Veber, 2000).

Vroom a Yetton vypracovali členění stylů řízení pro rozhodování a dělí manažery podle jejich stylu do následujících skupin:

- AI – silně autokratický – manažer rozhoduje sám, pouze na základě vlastních informací.
- AII – autokratický – manažer používá informace od svých podřízených, ale rozhoduje sám.
- CI – konzultativní – manažer konzultuje rozhodnutí s podřízenými, s každým zvlášť, avšak rozhoduje sám.
- CII – silně konzultativní – manažer konzultuje rozhodnutí s podřízenými na společné poradě, ale rozhoduje sám.
- GII – participativní – rozhodnutí je založeno na diskusi podřízených, kterou manažer spíše moderuje, nepřikazuje, snaží se podřízené dovést nenásilně ke konsenzu (Veber, 2009).

Velmi významnou klasifikací je mřížka chování manažera R. Blakea a J. Moutona.



Obrázek 2 Manažerské styly v závislosti na zájmu o lidi a jejich potřeby a zájmu o plnění úkolů a výkon

Zdroj: vlastní

Na matici lze promítnout mřížku, do které lze velmi konkrétním způsobem zaznamenat styl řízení manažera. Pro jednoduchost se v literatuře obvykle uvádí krajní hodnoty mřížky:

- Ochuzený management – takovýto manažer se neorientuje ani na lidi, ani na produkci, ale hlavně sám na sebe.

- 1.9 Management venkovského klubu – manažer se příliš orientuje na lidi a vztahy mezi nimi a zanedbává otázku výkonu.
- 9.1 Technokrat – manažer se příliš soustředí na výkon, na lidech mu nezáleží, tzv. z nich dře kůži.
- 9.9 Týmový manažer – manažer dokáže v závislosti na konkrétních potřebách organizace projevit zájem jak o lidi, tak o výkony.
- 5.5 Přiměřený management – jde o průměr, kterého by měl každý manažer dosáhnout (Veber, 2000).

1.2 Vhodnost zvolení správného stylu řízení

Styl řízení, jeho vhodnost či nevhodnost z hlediska situace a pracovníka, bezprostředně ovlivňuje výkony pracovníků. Tuto skutečnost prokázal výzkum Gallup Organization, zaměřený na management tzv. talentovaných pracovníků (Buckingham, Coffman, 2005). Výsledky tohoto výzkumu lze rozšířit na všechny pracovníky. Výzkum vycházel z dat střádaných Gallup Organization více než 25 let.

Analýza ohromného množství dat identifikovala dvanáct faktorů, které ovlivňují ochotu pracovníků pracovat pro určitou organizaci a zvyšují jejich produktivitu práce. Mezi klíčovými faktory se neobjevily finanční podněty, ani speciální benefity, které organizace poskytují zaměstnancům. Zjištěné klíčové faktory mohou manažerům znalostních pracovníků sloužit jako návod, jak se znalostními pracovníky pracovat, na co si dát pozor a jak zvyšovat jejich produktivitu.

Faktory jsou řazeny pyramidálně. První faktor tvoří nezbytnou základnu, dvanáctý vrchol. Výzkum ukázal, že pracovníkovi nemá cenu nabízet splnění výše postaveného faktoru, nejsou-li splněny faktory níže postavené. Faktory jsou formulovány jako otázky, které si pracovníci podvědomě kladou. V ideálním případě by pracovníci měli na všechny otázky odpovědět ano:

1. Víím, co mám dělat, co se ode mě chce?
2. Mám materiál a vybavení, které potřebuji k tomu, abych mohl dělat svou práci pořádně?
3. Mohu v práci každý den dělat to, v čem jsem nejlepší?
4. Pochválil mě někdo v posledních sedmi dnech?
5. Zajímám šéfa nebo někoho v práci jako člověk?
6. Je v práci někdo, kdo mi dodává odvalu k dalšímu rozvoji?
7. Berou moje nápady v práci vážně?
8. Naplňuje mě poslání mé organizace pocitem, že moje práce je důležitá?
9. Dělalí moji kolegové svou práci kvalitně?
10. Mám v práci nejlepšího přítele?
11. V posledním půlroce, mluvil se mnou někdo o mém pokroku?
12. Mám v práci možnost učít se a růst (Buckingham, Coffman, 2005)?

Předtím, nežli byly faktory prezentovány veřejnosti, byly verifikovány v praxi. Pro výzkum bylo vybráno 24 různých organizací z 12 odvětví. Organizace byly rozděleny do 2500

„podnikatelských jednotek“ (průmysl x továrna, banka x pobočka, pohostinství x restaurace atd.) Proběhlo interview se zaměstnanci, ti hodnotili každý faktor/otázku na Likertově stupnici 1 (zcela nesouhlasím) – 5 (zcela souhlasím). Zúčastnilo se 105 tisíc pracovníků. Současně se pro každou „podnikatelskou jednotku“ sledovala produktivita, ziskovost, fluktuace pracovníků a spokojenost zákazníka. Získané údaje byly podrobeny meta-analýze, která ukázala silný vztah mezi odpověďmi pracovníků a úspěšností jednotky. Čím blíže byly odpovědi na 12 otázek k číslu pět, tím vyšší byla produktivita, ziskovost a spokojenost zákazníků podnikatelské jednotky a nižší fluktuace.

Testování ukázalo, že spokojenost pracovníků s dvanácti faktory se může v jedné organizaci výrazně lišit v závislosti na tom, ze které „podnikatelské jednotky“ respondenti byli. Tedy, odpovědi pracovníků nezávisely na organizaci, ale na „podnikatelské jednotce“, ve které pracovník pracoval, což vyvolalo otázku: „Nezávisí-li produktivita práce na podnikové politice vůči zaměstnancům, na čem tedy závisí?“

Objevila se hypotéza, že tím, kdo ovlivňuje pracovníka a zvyšuje jeho produktivitu není organizace, ale pracovníkův přímý nadřízený. Hypotéza byla ověřována u velkého obchodního řetězce známého standardizací provozoven, postupů a procesů. Ověření se účastnilo 28 000 zaměstnanců. Rozdíly mezi nejlepšími provozovkami a provozovkami nejhoršími byly ohromné. Byla prokázána závislost výkonu pracovníků na tom, kdo je řídil. Hypotéza byla potvrzena jako pravdivá (Mládková, 2008).

Je to tedy manažer a jeho styl řízení, kdo bezprostředně ovlivňuje produktivitu práce pracovníků. To platí jak v soukromém sektoru, tak i ve státních organizacích. Zaměstnanci ve státních organizacích jsou jak v zaměstnaneckém poměru, tak ve služebním poměru. Tam patří příslušníci bezpečnostních sborů, Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace. (zákon č. 361/2003 Sb.).

1.3 Ukázka průzkumu ke zjištění správného stylu řízení

Od počátku druhého desetiletí třetího tisíciletí probíhá na Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE) a Policejní akademii České republiky v Praze (PAČR v Praze) výzkum orientovaný na management znalostních pracovníků. Výzkum stále pokračuje. Jeho hlavním cílem je prokázat nebo vyvrátit některá tvrzení, která nabízí literatura ohledně tzv. znalostních pracovníků. Znalostní pracovníci jsou skupina pracovníků, jejichž hlavním zdrojem a nástrojem pro práci jsou znalosti. Zjednodušeně můžeme říci, že jsou to lidé, kteří při práci používají více mozek než svaly, a to i v případě, že pracují manuálně. A protože jsou znalostní pracovníci skupinou, která v organizacích vytváří největší hodnoty, bylo zajímavé zjistit, jaký je jejich názor na způsob řízení.

Hlavní hypotézou výzkumu je, že řídit znalostní pracovníky pomocí tradičních postupů a metod je kontraproduktivní. Domníváme se, že znalostní pracovníci vyžadují jiný styl řízení. Respondenty výzkumu jsou distanční studenti VŠE v Praze a kombinovaní studenti PAČR

v Praze. Tyto respondenty jsme zvolili proto, neboť většina z nich pracuje ve znalostně náročných povoláních ve státní správě nebo v oblasti financí a managementu a dá se tedy předpokládat, že většina z nich jsou znalostní pracovníci.

Výzkum je kvantitativní, založený na dotazníku. Dotazník se skládá ze dvou hlavních částí a obsahuje 25 otázek. První část dotazníku poskytuje odpovědi na důležité otázky týkající se znalostních pracovníků. Umožňuje nám oddělit respondenty znalostní pracovníky od respondentů neznalostních pracovníků, poskytuje základní charakteristiku respondentů, způsob jejich práce se znalostmi a pomáhá nám identifikovat důležité aspekty způsobu řízení znalostních pracovníků. Druhá část dotazníku se táže manažerů znalostních pracovníků na jejich styl řízení.

V rámci výše uvedeného výzkumu byla respondentům položena otázka, jak si představují ideální styl řízení. Z odpovědí respondentů byly pro tuto práci vybrány odpovědi policistů, jako představitelů státního sektoru. V současné době máme k dispozici 260 vyplněných dotazníků, z nichž 96 (37%) vyplnili policisté. Názor manažerů na danou problematiku bohužel nemůže být uveden, protože odpovědi na druhou část dotazníku bylo velmi málo.

1.4 Názor policistů na styl řízení jejich manažerů

Průzkum zachytil názory 96 policistů. Charakteristika této skupiny respondentů je uvedena v tabulce 1 Charakteristika respondentů.

Tabulka 1 – Charakteristika respondentů

Charakteristika respondentů			
		Počet	Procent
Věk	Pod 25	19	20
	25 - 45	75	78
	46 - 65	2	2
Pohlaví	Muž	23	24
	Žena	73	76
Vzdělání	Středoškolské	62	65
	Vysokoškolské	33	34
Výkon povolání je vázán na certifikát	Ano	52	54
	Ne	44	46

Zdroj: vlastní

Největší počet respondentů byl ve věkové skupině 25-45 let (78%). Z respondentů byli muži zastoupení 24%, žen 76%. Z respondentů mělo středoškolské vzdělání 65% vysokoškolské vzdělání 34%. 54% respondentů pro výkon své práce potřebuje oficiální certifikát.

Styl řízení byl ve výzkumu zkoumán třemi otázkami. Jako na první jsme se ptali na faktory, které respondenti vnímají jako pozitivně ovlivňující jejich práci. Jako druhou otázku jsme položili otázku opačnou, tedy jaké faktory vnímají respondenti jako negativně ovlivňující

jejich práci. Třetí otázka se přímo ptala na to, jaký styl řízení považují respondenti u svého přímého nadřízeného za ideální.

Tabulka 2 – Faktory vnímané jako pozitivně ovlivňující práci policisty

Faktor	Faktor není důležitý		Rozsah			
	Σ	%	Průměr		Důležitý faktor	
			Σ	%	Σ	%
Kolegové a jejich pracovní nasazení	8	8	25	26	67	70
Plat	12	13	26	29	55	57
Dostupnost kontaktů důležitých pro práci	6	6	25	26	61	64
Dostupnost znalostí důležitých pro práci	13	14	32	33	46	50
Styl, kterým mě řídí můj vedoucí	23	24	24	25	45	47
Administrativa	38	39	26	27	21	22
Personální politika	12	32	12	32	12	32

Zdroj: vlastní

V případě první otázky, tedy jaké faktory ovlivňují pozitivně práci pracovníka, získal nejvyšší skóre faktor Kolegové a jejich pracovní nasazení. Za důležitý faktor ho považovalo 70% respondentů. Jako druhý nejvýznamnější faktor se jeví Dostupnost znalostí důležitých pro práci, 66% respondentů. Třetím v pořadí je faktor Profesní hrdost, 64%, což je v případě policistů značně pozitivní zjištění. Na čtvrtém místě se nachází faktor Plat. Na pátém pak Dostupnost kontaktů důležitých pro práci. Personální politika organizace dle výsledků výzkumu, 22%, pozitivní vliv na práci policisty nemá.

Tabulka 3 – Faktory vnímané jako negativně ovlivňující práci policisty

Faktor	Faktor není důležitý		Rozsah			
	Σ	%	Průměr		Důležitý faktor	
			Σ	%	Σ	%
Kolegové a jejich pracovní nasazení	32	33	29	30	28	29
Plat	22	23	28	29	35	36
Dostupnost kontaktů důležitých pro práci	19	20	44	46	23	24
Dostupnost znalostí důležitých pro práci	19	20	45	47	23	24
Styl, kterým mě řídí můj vedoucí	24	25	30	31	36	36
Administrativa	17	18	32	33	41	43
Personální politika	22	23	25	26	41	43

Zdroj: vlastní

Nejvýznamnějšími faktory, které negativně ovlivňují práci policisty, se ukázaly být Administrativa a Personální politika organizace, oba 43%. Co se týče Administrativy, výsledek je jednoznačně způsoben přebujelostí administrativních prací u policie. Postavení Personální politiky ve výsledcích výzkumu pravděpodobně ovlivnilo období konce roku 2010, v němž probíhala první (pilotní) část výzkumu. V tomto období proběhly v rámci Policie ČR některé reorganizační změny, které policisté velmi negativně vnímali.

Odpovědi na otázku, jaký by měl být ideální styl řízení bezprostředního nadřízeného, jsou uvedeny v tabulce 4 – Požadavky na styl řízení přímého nadřízeného.

Tabulka 4 – Požadavky na styl řízení přímého nadřízeného

Faktor	Faktor není důležitý		Rozsah			
			Průměr		Důležitý faktor	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Úzká spolupráce manažer - podřízený	6	6	27	28	60	62
Manažer podřízeného kontroluje	15	16	54	56	19	20
Manažer nezasahuje podřízenému do práce	15	16	41	43	35	36
Manažer koučuje podřízeného	21	22	31	32	38	40
Manažer vytváří pro podřízeného vhodné prostředí	3	3	9	9	70	73
Manažer integruje cíle podřízeného a organizace	7	7	26	27	50	52

Zdroj: vlastní

Podle dosavadních výsledků výzkumu, policisté – respondenti dali největší váhu faktoru Manažer vytváří pro podřízeného vhodné prostředí, 73%. Tento výsledek naznačuje, že policisté vnímají posun ve vztahu mezi pracovníkem a jeho manažerem a že si uvědomují změnu funkce manažera v organizaci. Druhým nejvýznamnějším faktorem se stala Úzká spolupráce manažera s podřízeným, 62%. Znamená to, že policisté se chtějí spoluúčastnit tvorby cílů i rozhodovacích procesů, což dříve byla čistě manažerská doména. Jako třetí nejvýznamnější faktor se jeví faktor Manažer integruje cíle podřízeného a cíle organizace, 52%. Tento výsledek také potvrzuje změnu ve vztahu podřízený a manažer. Jako nejméně významný faktor se jeví faktor Manažer podřízeného kontroluje. Pouze 20% respondentů ho považovalo za významný, faktor byl spíše hodnocen jako průměrný. Naznačuje to, že policistům – respondentům kontrola nevadí, ale také ji nevyžadují. Poněkud lepšího hodnocení dosáhl faktor Manažer nezasahuje podřízenému do práce, 36%. I u tohoto faktoru je významné hodnocení průměrný, 43%. Na otázku týkající se faktoru Manažer koučuje podřízeného odpovídali respondenti nejvíce důležitý faktor 40% a průměrný faktor 32%.

ZÁVER

Každá lidská aktivita, má-li být smysluplná, musí být orientovaná na cíl, musí být řízená. Proto nikdo nezpochybňuje funkce řízení a úlohu vedoucích pracovníků ve všech oblastech a úrovních organizací. (Mládková, Jedinák, 2009).

Profese manažera je v organizaci po formální stránce přesně definována v rámci zastávané pracovní pozice a zároveň upřesňuje jeho postavení ve vztahu k ostatním vedoucím a řadovým pracovníkům organizace. Tito manažeři v souladu se zastávanou pracovní pozicí mají určitá rozhodovací práva a zodpovědnost za dosažení (byť i dílčích) výsledků organizace. Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly a jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci vzhledem k lidem pracujícím v dané části organizace, či ve funkčním útvaru. (Jedinák, 2011).

Dosavadní výzkum týkající se stylu řízení u Policie ČR poukazuje jednoznačně na posun od autoritativních k benevolentním a konzultativním stylům řízení. Policisté – respondenti projeví zájem stanovovat si sami své cíle a samostatně se rozhodovat. Mění se vztah mezi manažerem a podřízeným, respondenti kladli velký důraz na spolupráci a komunikaci s manažerem. Proti kontrole se policisté – respondenti nevymezovali, ale ani ji nevyžadovali.

Z pohledu organizace je též nutné zabezpečit neustále vzdělávání, a to jak manažerů, tak i podřízených. (Čandík, Jedinák, 2017).

ODKAZ NA POUŽITOU LITERATURU

- BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. *First, Break All the Rules*. London: Simon & Schuster UK. 2005. ISBN 1-4165-0266-1.
- ČANDÍK, M., JEDINÁK, P., 2017 Systematic education of state employess as necessary condition for the provision of quality service, Knowledge for market Use 2017. People in Economics – Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc. s. 239, ISBN 978-80-244-5233-3.
- JEDINÁK, P. Profese manažera v organizacích veřejné správy. Zlín: VeRBuM 2012, ISBN 978-80-87500-26-2
- JEDINÁK, P., ČANDÍK, M. 2017. Importance of the evaluation of state employess within the development of their knowladge, Knowledge for market Use 2017. People in Economics – Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc. s. 239, ISBN 978-80-244-5233-3.
- MLÁDKOVÁ, L. 2008. Management znalostních pracovníků. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 129 s. ABC. ISBN 978-80-7400-013-3.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. 2009. Management, Aleš Čeněk s.r.o., Plzeň, ISBN 978-80-7380-230-1.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P., a kol. 2011. Vybrané aspekty systému řízení státních organizací, VeRBuM, Zlín, ISBN 978-80-87500-10-1.

VEBER, J. a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

Normy, vyhlášky, zákony

Zákon č.361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplňků

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA

Policejní akademie České republiky v Praze
jedinak@polac.cz

PhDr. Iva BORSKÁ, CSc.

Policejní akademie České republiky v Praze
iborska@polac.cz