

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Monika Klegová

Styly vedení vedoucí školní jídelny

Leadership styles of the school canteen managers

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Kozlovicích, 21. 3.2013

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za odborné rady, vstřícnost, trpělivost a spolupráci na vypracování mé závěrečné bakalářské práce.

.....

ABSTRAKT

Závěrečná práce se zabývá problematikou vedení lidí a styly vedení vedoucích školních jídelen.

Teoretická část práce, vycházející z odborné literatury, se zabývá hlavně jednotlivými styly vedení, osobnosti vedoucího a jeho roli v týmu.

Výzkum proběhl mezi vedoucími školních jídelen, které jsou součástí základní školy a přináší zhodnocení současné situace. Cílem mé práce bylo analyzovat stávající používané styly vedení vedoucích školních jídelen a navrhnout optimální styl vedení v jídelnách při základní škole.

Závěrečná bakalářská práce je zaměřena na manažerskou funkci vedení lidí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vedení lidí, styly vedení, manažerské funkce, vedoucí školní jídelny.

ABSTRACT

This thesis deals with the issue of people management and management styles of school canteens managers.

The theoretical part of the thesis, based on the literature, deals mainly with the various ways of management, personality of the manager and his role in the team.

The research took place among school canteens managers, which are part of the elementary schools, and provides an assessment of the current situation. The aim of my work was to analyze the current used methods of management of school canteens managers and to propose optimal management style in school canteens at the basic school.

The final thesis is focused on the managerial function of people management.

KEYWORDS

People management, management styles, managerial functions, school canteen manager.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 VEDENÍ LIDÍ.....	7
1.1 VEDENÍ VERSUS ŘÍZENÍ.....	7
1.2 STYLY VEDENÍ PODLE ÚČASTI PRACOVNÍKŮ NA VEDENÍ.....	8
1.2.1 AUTORITATIVNÍ (AUTORITÁŘSKÝ) STYL.....	8
1.2.2 DEMOKRATICKÝ STYL.....	9
1.2.3 LIBERÁLNÍ STYL (STYL „VOLNÁ UZDA“).....	9
1.3 SITUAČNÍ PŘÍSTUP PODLE ZRALOSTI PRACOVNÍKA.....	9
1.3.1 PŘIKAZOVÁNÍ.....	9
1.3.2 PŘESVĚDČOVÁNÍ	10
1.3.3 PARTICIPOVÁNÍ.....	10
1.3.4 DELEGOVÁNÍ.....	10
1.4 TEORIE GRID (MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA)	11
1.5 TRANSAKČNÍ VERSUS TRANSFORMAČNÍ PŘÍSTUP	15
1.6 TEORIE X a TEORIE Y	17
1.7 ROZDĚLENÍ JEDNOTLIVÝCH STYLŮ.....	19
1.7.1 STYLY V NICHŽ ROZHODUJÍCÍ ROLI HRAJE PRAVOMOC, VLIV A CHOVÁNÍ VŮDCŮ	19
1.7.2 STYLY OPÍRAJÍCÍ SE O VYBRANÉ OSOBNOSTNÍ RYSY VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ	20
1.7.3 STYLY VYCHÁZEJÍCÍ ZE SITUAČNÍCH PODMÍNEK A JIMI PŘEDURČENÉHO CHOVÁNÍ VŮDCŮ.....	20
2 OSOBNOST VEDOUCÍHO.....	21
2.1 SCHOPNOSTI A JEJICH ROZVÍJENÍ.....	22
2.2 ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	23
2.3 VLASTNOSTI OSOBNOSTI.....	24
2.4 POSTOJE.....	25
2.5 MOTIVY A POTŘEBY.....	26
2.6 HODNOTY	27
3 ROLE VEDOUCÍHO V TÝMU.....	28
3.1 DELEGOVÁNÍ.....	29
4 VÝZKUMNÁ ČÁST.....	32
4.1 CÍL VÝZKUMU.....	32
4.2 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	32
4.3 METODY VÝZKUMU	32

4.4	RESPONDENTI A SBĚR DAT	32
4.5	ANALÝZA VÝSLEDKŮ	33
4.6	SHRNUTÍ	44
ZÁVĚR	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
PŘÍLOHY	49

ÚVOD

Školní stravování má v České republice dlouholetou tradici a patří a patří k nejvyspělejšímu systémům svého druhu nejen u nás, ale i v zahraničí. Je významné z hlediska stravovacích návyků dětí a mladistvých a jeho význam by měl spočívat také v kompenzování a nedostatcích domácího stravování. Bohužel u mnoha dětí zajišťuje jediné teplé jídlo dne.

Na práci vedoucí školní jídelny jsou kladeny vysoké nároky v mnoha oborech. Ke zvládnutí těchto manažerských povinností musí mít vedoucí pracovník odpovídající odborné vzdělání, praxi v oboru a neustálý příjem nových informací. V našem školství chybí důležitý článek, který by těmto pracovníkům umožňoval zvyšovat si kvalifikaci, získávat nové poznatky k vedení provozu a řízení pracovníků.

Bakalářská práce se zabývá vedením lidí, což je jedna z manažerských funkcí, kterou vedoucí školní jídelny vykonávají.

Pojmy řízení a vedení lidí často splývají, každý z nich však znamená naprosto odlišné činnosti. Řízení je především o zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Vedení se však zaměřuje na nejdůležitější zdroj tj. na lidi. To jakým způsobem jsou lidi vedeni, má velký vliv na celkovou atmosféru na pracovišti. S touto problematikou se setkáváme v každé organizaci a ve škole tomu není jinak.

Teoretická část se věnuje vysvětlení základních pojmů daného tématu tj. jednotlivé styly vedení, osobnost vedoucího a jeho role v týmu. Výzkumná část mapuje styly vedení vedoucích školních jídelen při základní škole, s cílem poznat, jaký styl vedoucí uplatňují nejčastěji a navrhnout optimální styl vedení v jídelnách základních škol.

1 VEDENÍ LIDÍ

1.1 VEDENÍ VERSUS ŘÍZENÍ

Nositelem **řízení** je manažer, který musí především hledět do budoucnosti. Řídit znamená dělat věci správně = základní manažerské funkce. Manažer rozhoduje o práci podřízených a řídí jejich výkon zadáváním úkolů.¹ Základním prvkem je určitá stabilita a rutina, která vede k vytyčenému cíli. Cíle se dosahuje pomocí delegování, manažer deleguje úkoly na své podřízené, přičemž zadává příkazy a instrukce a striktně dodržuje normy a směrnice. Řízený člověk se podřizuje a plní příkazy pokud možno přesně, ale současně přenechává i zodpovědnost na autoritě. Podle stylů řízení lze manažery dělit na autoritativní, demokratické a liberální. Záleží na tom, jak uskutečňují svou řídicí činnost, to znamená, jak plánují svoji práci, jaké volí pracovní postupy, jak delegují pracovníky, jak kontrolují průběh pracovního procesu. V praxi se však jednotlivé styly často prolínají.

Reprezentantem tvůrčího **vedení** je vůdce – lídr. Vést znamená dělat správné věci. Vedení = druhým dáváme prostor k vyjádření a rozhodujeme společně. Vedením se myslí také pěstování kompetencí lidí, aby byli schopni vykonávat práci sami. Lídr získává na základě svého vztahu k lidem a stylu jednání s nimi příznivce a následovníky.² Smyslem je vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů. Je jim dán určitý prostor na vlastní rozhodnutí a nalezení nejlepších řešení avšak jsou jim doporučovány určité postupy, chování a řešení situace. Za větší volnost se však obvykle platí i větší zodpovědností. Lidé jsou učeni k vlastnímu myšlení, ale také pochopení, že každý člověk je za své činy zodpovědný. Lidé jsou pouze nasměrováni, ale mají určitý rozsah svobodného jednání. **Vedení** zahrnuje motivaci, pracovní styl, přístupy manažerů a komunikaci.

Zda manažer lidi řídí nebo vede, se dá poznat i podle toho, jak s nimi mluví. Řízení je často spojeno s větami oznamovacími. Vedení se neobejde bez otázek. Otázka totiž stimuluje k přemýšlení jak práci vykonat. Nutí lidi převzít odpovědnost za svá rozhodnutí. Věta oznamovací spíše stimuluje k hledání „ kde má příkaz mouchy“ a odpovědnost má jen ten, kdo oznamuje.

¹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007, s. 19. ISBN 978-80-247-0882-9.

² TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007, s. 19. ISBN 978-80-247-0882-9.

Dokud lídr nepřenesse svou vizi na druhé, zůstává manažerem. V momentě, kdy lidé začnou sdílet jeho vize, stávají se svobodnější, nezávislejší a začínají být motivováni zevnitř. Stávají se lídry sama sebe. Zároveň zůstávají loajální svému lídrovi a díky vnitřní motivaci mu pomáhají společného naplnění cíle. Řízení a vedení nejsou dva samostatné systémy stojící vedle sebe, ale vzájemně se musí prolínat. Vedoucí pracovník nemůže pouze vést nebo pouze řídit, ale musí umět volit různorodé styly vedení či řízení přizpůsobené konkrétním okolnostem. Samotné řízení bez lidské složky nemůže fungovat, stejně tak neobstojí vůdce, který pouze vede své podřízené a nevyužívá manažerskou složku k naplňování cílů organizace.

1.2 STYLY VEDENÍ PODLE ÚČASTI PRACOVNÍKŮ NA VEDENÍ

Styly vedení jsou obvyklé způsoby jednání manažera/lídra ve vztahu ke skupině, kterou vede, a k jejím jednotlivým členům.³

Přístup a chování nadřízeného pracovníka ovlivňuje jeho podřízené. Jednotlivé styly vedení se opírají o různé přístupy a vlastnosti řídicích pracovníků vůči svým podřízeným. Styl vedení potom může mít vliv na pracovní atmosféru, na vztahy mezi pracovníky a v neposlední řadě na jejich pracovní výkon. Teorie vedení rozlišuje mnoho různých stylů vedení a zdůrazňuje, že žádný styl vedení není použitelný za každých okolností a neplatí ve všech situacích. Nelze stanovit jediný správný styl vedení.

Styly v nichž hlavní roli hraje pravomoc, vliv a chování vůdců.

1.2.1 AUTORITATIVNÍ (AUTORITÁŘSKÝ) STYL

Vedoucí rozhoduje sám, řídí formou příkazů a očekává jejich plnění. Komunikace je jednosměrná shora dolů. Tento styl je založen na disciplíně a pořádku, je maximálně centralizovaný. Členům skupiny poskytuje málo samostatnosti, vztahy mohou být napjaté, výkonnost může být značná, ale ne vždy kvalitní vzhledem k nízké zainteresovanosti na skupinových cílech. Vedoucí má problémy s delegováním, veškeré rozhodování zůstává na něm. Tento styl je využíván v organizaci, kde je kladen důraz na kontrolu plnění úkolů zpravidla jednoduché práce s nízkou kvalifikací.

Výhody – vysoká účinnost při dosažení konkrétního výsledku v nejkratším časovém limitu a je nenahraditelný ve všech fázích „ krizového managementu“. U jednoduchých úkolů krátkodobě napomáhá k vyšší efektivitě. Nevýhody – styl je vázán na účast řídicího

³ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007, s. 99. ISBN 978-80-247-0882-9.

pracovníka při rozhodování a potlačuje individuální motivace a iniciativu. Mohou nastat problémy v mezilidských vztazích a komunikaci. Malá iniciativa zaměstnanců, tento styl napomáhá nejvíce kvantitě produkce, kvalita bývá slabší, vážne komunikace, horší zpětná vazba, část zaměstnanců se pasivně podřizuje, část se staví do opozice, nepříznivá atmosféra, která vede ke zvýšené fluktuaci a tím vzniká časová náročnost na zapracování nových zaměstnanců.

1.2.2 DEMOKRATICKÝ STYL

Je charakteristický spoluúčastí spolupracovníků na řízení, někdy je označován jako „participativní styl“. Vedoucí formuluje úkoly a postupy za účasti spolupracovníků, neformálně koordinuje průběh prací a konzultuje výsledky. Deleguje značnou část své autority, ale odpovědnost v konečných rozhodnutích si ponechává. Komunikace je obousměrná. Členové mají přehled o skupinových cílech. Vedoucí nedává mnoho příkazů, spíše jde příkladem. Vztahy bývají ve skupině přátelské. Důležitou součástí vedení může být systém hodnocení – pochvaly, konstruktivní kritika.

Výhody – osobní zaujetí pracovníků, podněcuje tvůrčí přístupy a vede k vysoké efektivitě práce.

Nevýhody – značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování, vysoké časové nároky na vzájemnou komunikaci a pěstování mezilidských vztahů.

1.2.3 LIBERÁLNÍ STYL (STYL „VOLNÁ UZDA“)

Vedoucí ponechává řízení práce na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Vedoucí pouze zprostředkovává důležité informace a pomáhá řešit překážky přesahující možnosti spolupracovníků, existuje zde svoboda, ale ne chaos. Tento styl lze využít u pracovníků, kteří jsou motivováni řešenými úkoly a dokáží pracovat samostatně.

Výhody – pracovníci si mohou dělat věci podle svého.

Nevýhody – může se objevit bezcílné tápání ve chvíli, kdy je potřeba vedoucího.

1.3 SITUAČNÍ PŘÍSTUP PODLE ZRALOSTI PRACOVNÍKA

1.3.1 PŘIKAZOVÁNÍ

- silně direktivní, málo vztahové chování

Vedoucí dává přesné instrukce a pokyny, kontroluje jejich plnění, organizuje práci, určuje čas a standardy, určuje cíle a klade důraz na dovednosti jednotlivce.

Tento přístup je uplatňován, pokud je pracovník nezralý nebo se zapracovává.

1.3.2 PŘESVĚDČOVÁNÍ

- silně direktivní a silně vztahové chování

Vedoucí řídí a svědomitě kontroluje plnění úkolu, diskutuje o plnění, žádá návrhy, podporuje pokrok (koučování), vysvětluje rozhodnutí (proč se máte takto rozhodnout), směřuje a sleduje činnost (zkus to ještě jednou), trvá na přijetí zodpovědnosti, vede a dodává odvahu, dává vyjasňující otázky.

Tento přístup se užívá, osvojuje-li si pracovník potřebné dovednosti, nechce jen přijímat pokyny.

1.3.3 PARTICIPOVÁNÍ

- málo direktivní, silně vztahové chování

Vedoucí podporuje pracovníka při provádění úkolu a dělí se o odpovědnost, vede diskuzi, dává odvahu k riskování, spolupracuje, podílí se na řešení problému, rozvíjí osobní vztahy. Hlavní výhodou je spokojenost týmu (nízká fluktuace), samostatnost zaměstnanců a kvalita odváděné práce.

Tento přístup je využíván, pokud pracovník zvládá většinu problémů a dokáže rozhodnout o postupu řešení.

1.3.4 DELEGOVÁNÍ

- málo direktivní, méně vztahové chování

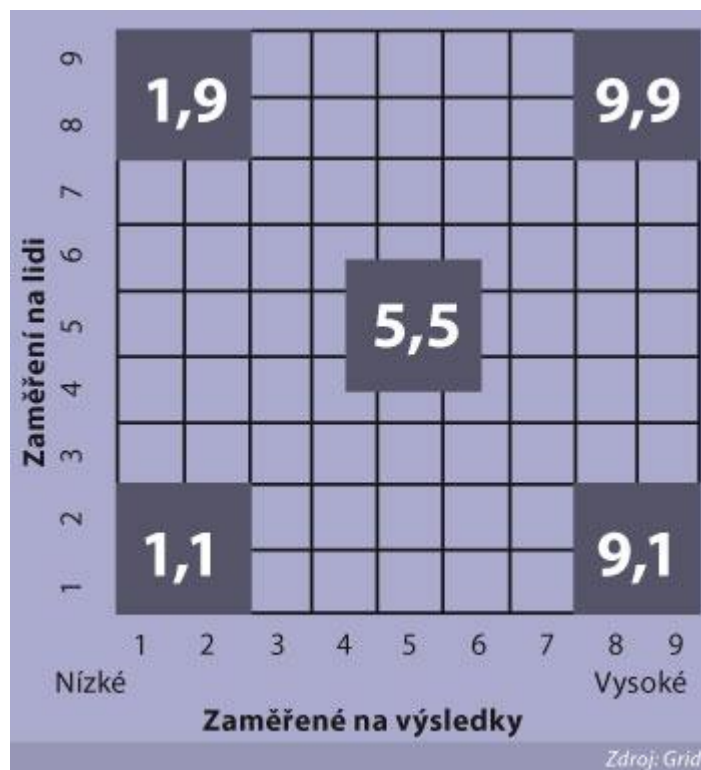
Vedoucí pověřuje pracovníky dílčími úkoly s příslušnou odpovědností, ale také s pravomocemi, přenáší zodpovědnost za rozhodnutí na pracovníky, poskytuje podporu, dává zpětnou vazbu, sleduje výsledky.

Delegování je možno využít, pokud je pracovník vyspělý odborně i psychologicky a zvládá úkoly samostatně.

1.4 TEORIE GRID (MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA)

Na základě studií a výzkumů odvodili Robert Blake a Jane Moutonová svou manažerskou mřížku se dvěma osami. Tato mřížka je použita jako rámec, který má manažerům pomoci rozpoznat, jaký je jejich sty vedení. Jedna osa představuje orientaci na lidi (sociální aspekt) a druhá orientaci na úkol, výkon (výrobní aspekt). Osy jsou rozděleny do devítibodové škály. Stupnice začíná číslem 1 – nízký zájem na obou osách, číslice 9 – maximální zájem.

Obr. 1⁴



Výhody zaměření na výkon nebo na mezilidské vztahy:

- Zaměření na výkon (na práci)
 - vedoucí jsou nestranní, soustředí se na dodržení termínů, hodnocení produkce, může dojít k riziku v přecenění kvantitativních ukazatelů
 - výhodné zejména při plnění náročných krátkodobých a jednoznačně definovatelných úkolů
- Zaměření na mezilidské vztahy (na zaměstnance)
 - zájem o potřeby a názory lidí

⁴ Zdroj: <http://kariera.ihned.cz/>

- bývá efektivnější při dlouhodobých, zejména koncepčních úkolech

Styly jsou různými autory označovány odlišnými názvy. Pro popis jednotlivých stylů jsou použity názvy, které uvádí František Bělohávek.⁵

Volný průběh 1,1

Vedoucí se neorientuje ani na lidi, ani na produkci. Vydává minimální úsilí k odvedení požadovaných cílů, nevšímá si potřeb pracovníků, jeho snahou je „přežít“. Jeho hlavním cílem je udržet si svou pozici v rámci organizace. Snaží se být nestranný a vyhýbá se konfliktům. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce, vedoucí do jejich činnosti zasahuje minimálně. Komunikace probíhá převážně mezi jednotlivými členy skupiny.

Školní jídelna (1,1) – minimální zaměření na lidi, minimální zaměření na výsledky jídelny - vedoucí obtěžuje věčné řešení problémů, nekomunikuje s podřízenými ani o pracovních ani o soukromých problémech, straní se kolektivu kuchařek a předstírá plnění úkolů v kanceláři. Vedení kuchyně přenechává na hlavní kuchařce, která není nijak motivována.

Vedoucí spolku zahrádkářů 1,9

Vedoucí je velmi orientován na lidi a mezilidské vztahy. Snaží se vytvořit přátelskou atmosféru, důležité je vyhnout se konfliktům a udržovat harmonii mezi zaměstnanci a snesitelné pracovní tempo, často na úkor pracovních výsledků. Zajímá se o to, jak působí na ostatní a zda jej přijmou či nikoliv. Ve snaze být přijat ostatními, velmi dbá názorů a přání ostatních. Své myšlenky a názory přizpůsobuje skupině, aby dosáhl kolektivní shody.

Školní jídelna (1,9) – minimální zaměření na výsledky jídelny, maximální zaměření na lidi – vedoucí zná pracovní i rodinné problémy jednotlivých zaměstnanců, často je společně diskutují, pokud je to jen trochu možné, snaží se jim pomoci nejen v pracovních záležitostech, ale i osobních, v jídelně panuje vzájemná spolupráce a příjemné klima. Na prvním místě je spokojenost zaměstnanců a pěkné vztahy. Řešení technických a ekonomických problémů se vedoucí cílevědomě vyhýbá, pokud to situace dovolí. Toleruje i nižší pracovní tempo, jen aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům a nestala se v kolektivu neoblíbená.

⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, s. 16. ISBN 80-251-0505-9.

Plantážník 9,1

Vedoucí uplatňuje autoritativní styl vedení, klade vysoké požadavky na splnění úkolů a málo se zajímá o zaměstnance. Opírá se o autoritu, více než řídí, ovládá podřízené. Stanovuje cíle bez participace podřízených a očekává jejich souhlas s nastavenými kritérii výkonu. Činnosti podléhají přísné kontrole a neuspokojivé výsledky jsou potrestány. Za svými názory a postoji si pevně stojí a je připraven je obhájit a zajistit jejich přijetí. Názory ostatních přehlíží a má sklon odmítat ty, kteří s ním nesouhlasí.

Školní jídelna (9,1) – maximální zaměření na výsledky jídelny, minimální zaměření na lidi – vedoucí se orientuje na precizní chod jídelny, efektivitu práce, kontroluje přípravu i výdej, časovou posloupnost a řeší jen pracovní záležitosti, ostatní témata nepřipouští, zdržují práci. V případě zavedení nových postupů nebo technologií přistupuje i k motivaci zaměstnanců.

Týmový vedoucí 9,9

Vedoucí je silně orientován jak na lidi, tak na výsledky. Blake a Mouton označili tento styl vedení jako nejefektivnější. Vedení se řídí názorem, že důvěra, participace, respekt a odpovědnost podřízeného jsou hlavními prvky, které vytvářejí týmového ducha. Vzniklé problémy řeší spolu s ostatními a řešení nalézají společně. Podporuje ostatní v jejich vlastní iniciativě.

Školní jídelna (9,9) – maximální zaměření na výsledky jídelny, maximální zaměření na lidi – v kolektivu výborně funguje komunikace, zastupitelnost, vedoucí projevuje zájem o pracovníky a dokáže je nadchnout pro nové trendy a nápady, které zvyšují prestiž jídelny, pomáhá jim při zvládnání moderních technologií, které jsou v kuchyních zaváděny a postupují rychle dopředu. Snaží se je zbavit strachu z nezvládnutí nového vybavení nebo zavedení nových pokrmů či surovin. Spolupracuje s vedením školy na propojení jídelny a školy.

Kompromisník 5,5

Rutinní vedení balancuje mezi potřebou přijatelně splnit úkoly a únosnou morálkou lidí na straně druhé. Autoritu uplatňuje akceptovatelným způsobem pomocí oboustranných ústupků. Konflikty řeší prostřednictvím kompromisů a má tendenci vyhýbat se skutečným problémům.

Tento styl charakterizuje přístup „žít a nechat žít“. Vyhýbá se odpovědnosti za samotné rozhodování, které nechává na skupině. Jeho stanovené cíle jsou uskutečnitelné a přijatelné.

Školní jídelna (5,5) – průměrné zaměření na výsledky jídelny i na lidi – vedoucí se snaží vycházet se zaměstnanci tak, aby fungovala pracovní morálka, ale jejich problémy ji příliš nezajímají, obává se řešení pracovních i osobních problémů a vyjádření názoru či podpory. Snaží se nevybočovat z normálu, neklade si velké cíle a její pracovní nasazení je průměrné, nevyhledává extrémní.

Paternalista 9+9

Spojuje se zde zájem o výkon ze stylu 9,1 a zájem o zaměstnance ze stylu 1,9. Tento styl vedení zahrnuje jak kontrolu, tak i péči o zaměstnance. Tento vztah se podobá vztahu rodiče a dítěte. Vykazuje velký zájem o zaměstnance, odměňuje poslušnost a trestá neposlušnost.

Školní jídelna (9+9) – vedoucí se orientuje v problémech zaměstnanců pracovních i osobních, pokud si plní své pracovní povinnosti a dodržují předpisy, mohou cítit porozumění a vedoucí se stará o jejich potřeby, v opačném případě sahá k trestu.

Oportunista

Vedoucí používá jakýkoliv styl z manažerské mřížky a to podle potřeby, který je zrovna v organizaci žádaný. Motivem je jen jeho osobní prospěch. Jedná se skrytým úmyslem, navenek vystupuje a jedná jinak, než je tomu opravdu ve skutečnosti.

Školní jídelna – vedoucí sleduje jen vlastní prospěch, vlastní zájmy a vlastní propagaci. Je schopná využít jedné z pracovníků k získání důvěry ostatních, bez ohledů na ostatní se snaží zviditelnit a získat prospěch pro sebe.

Autoři považují za optimální typ týmového vedoucího. Zvolení a využití určitého dominantního stylu je závislé jak na konkrétní situaci, tak i na samotné organizaci. Určený styl vedení je považován za hlavní, ale vedle něj existují podpůrné (záložní) styly, které jsou využívány, pokud nefunguje hlavní styl vedení. Lze přecházet od jednoho stylu k druhému

nebo prvky jednotlivých stylů kombinovat. Pro různé typy organizací a typy úkolů jsou vhodné různé varianty. Převládající styl vedení může být ve zvláštních situacích ovlivňován např. povahou organizace, osobními hodnotami, vírou a ideály vedoucího, osobní zkušeností nebo příležitosti.

1.5 TRANSAKČNÍ VERSUS TRANSFORMAČNÍ PŘÍSTUP

Dosavadní názory na vedení lidí poněkud opomíjely citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží měnit – transformovat – firmu i okolní svět. Takovému vedoucímu říkáme **transformační vedoucí**. Jindy vedoucí využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování pracovníků, což nazýváme **transakční vedení**.⁶ Dobrý vedoucí užívá obou modelů.

TRANSAKČNÍ TEORIE

Jde o vztah založený na transakci, směně něčeho za něco. Tento styl vedení lidí je založen na systémech odměn a trestů. Používá se při tom dvou nástrojů – řízení výjimkou a podmíněné odměny. Obě strany vědí, co od sebe mohou navzájem čekat. Tento styl je oblíbený zejména v podnikání.

- Řízení výjimkou – v případě, že se pracovníci odchylují od požadované normy, nezvládají stanovené požadavky na úkol a pracovní místo, vedoucí se uchyluje poté k přeřazení pracovníka na jiné pracovní místo, postih aj.
- Podmíněné odměny – v případě, že pracovníci budou dosahovat dobrých výsledků, pak je vedoucí bude motivovat příslibem určitých výhod. Výhody mohou být rázu finančního, může jít o lepší práci, postavení aj.

Transakční vůdce

- Chápe, proč jeho podřízení pracují a co od práce očekávají. Snaží se jim to poskytnout, pokud si to jejich výkon zaslouží.
- Nabízí odměnu a přísliby za správné výkony svých podřízených.

⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, s. 18. ISBN 80-251-0505-9.

- Reaguje pozitivně na zájmy a podněty svých podřízených, pokud mohou přispět k splnění úkolu.⁷

Transakčním stylem bývá nazýván mužský (hard) styl vedení

- zajímají je výsledky a podnikání konkrétních kroků.

TRANSFORMAČNÍ TEORIE

Je známa také jako vztahová teorie. Vůdci motivují a inspirují a pomáhají skupině vidět důležitost a vyšší zájem daného cíle. Transformační lídři se při vedení lidí zaměřují jak na dosažení cíle, tak na rozvoj plného potenciálu vedených lidí. Tito vůdci vyznávají vysoké etické a morální standardy.

Jako transformační nástroje při vedení využívají

- Charismatu – respekt a obdiv podřízených, má intenzivní emocionální složky. Charismatictí vůdci se vyznačují vysokou sebedůvěrou ve svou kompetenci, oddaností svým vlastním názorům a ideálům i silnou potřebou moci. Mluví o budoucích pracovních úkolech, otevřeně přiznává překážky, které je třeba překonat, a je připraven s nimi bojovat. Dosahování cílů věnuje maximální energii.
- Úcty – vedoucí naslouchají a věnují pozornost potřebám růstu a rozvoje podřízených. Delegují, využívají talentu podřízených, umožňují bezbariérovou komunikaci. Nezapomínají pochválit jejich práci a dávají jim náročné úkoly, aby podpořili jejich sebevědomí.
- Citové povzbuzení – chování vedoucího stimuluje u podřízených nadšení pro práci a důvěru v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů.
- Stimulace myšlení – vedoucí zajišťují nové a neotřelé přístupy k výkonu práce a kreativní řešení problémů ze strany podřízených. Je schopen si představit budoucí stav a tuto představu přenést na druhé.

Transformační vůdce

- Zvyšuje úroveň znalostí svých podřízených a prohlubuje pochopení významu výsledku jejich práce. Zdokonaluje a hledá nové způsoby, jak výsledku dosáhnout.
- Učí spolupracovníky překračovat meze svých vlastních cílů v zájmu týmu či organizace.

⁷ CEJTHAMR, F.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada publishing, 2010, s. 124. ISBN 978-80-247-3348-7.

- Mění úroveň potřeb svých spolupracovníků a dále posouvá rozsah jejich přání a potřeb.⁸

Transformačním stylem bývá nazýván ženský (soft) styl vedení

- upřednostňují vzájemné vztahy a proces rozhodování na základě spolupráce
- více se zajímají o pohled druhých
- v konfliktech jsou méně zákeřné
- ochotněji si připouštějí chyby
- lépe spolupracují
- jsou lepšími týmovými hráčkami
- jsou otevřenější k vnímání vlastního selhání
- musí být lepší než muži, aby uspěly

1.6 TEORIE X a TEORIE Y

Klasickým východiskem k rozmanitým metodám a způsobům vedení lidí je tzv. teorie X a Y. Vznikla koncem 50. let minulého století, a to zásluhou amerického odborníka, dlouholetého profesora na Massachusetts Institute of Technology Douglase McGregora (1906-1964). Je obsahem jeho světově známé práce „The Human Side of Enterprise“ z roku 1960. Je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupů manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy.⁹

TEORIE X

předpokládá vrozený odpor k práci, snahu vyhýbat se odpovědnosti, potřebu nechat se vést, představuje v podstatě metodu cukru a biče. Pracovníci musí být k výkonům nuceni a neustále kontrolováni. Lidé jsou líní, jsou motivováni pouze vnějšími faktory, chybí jim sebekázeň a sebekontrola, vyhledávají jistotu, vyhýbají se odpovědnosti. Pokud je vedoucí přesvědčen o tomto postoji pracovníků, chová se podle toho – autoritativní styl – přikazuje, dává termíny a ultimáta, nenaslouchá, kontroluje ve smyslu vyhledávání selhání. Tuto teorii je vhodné použít v obtížných a krizových situacích, ve stavu nouze nebo při nedostatku času.

⁸CEJTHAMR, F.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada publishing, 2010, s. 124. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁹VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009, s. 118-119. ISBN 978-80-7261-197-3.

Přeneseme-li tuto teorii na prostředí školní jídelny, můžeme říci že

- kuchařky práce nebaví, do práce chodí jen proto, že nemají jinou šanci si vydělat, za pozitivní považují pouze pracovní dobu, volné víkendy, omezený provoz v době školních prázdnin, práce v místě bydliště
- dělají jen nejnnutnější úkony, vyhýbají se všem činnostem navíc (nové receptury pokrmů, složitější pokrmy, vlastní kreativita, učení se novým věcem)
- připraví pouze oběd a to tak, aby odpovídal zásadám správné technologické přípravy a hygienickým předpisům, což je kontrolními orgány sledováno

V tomto případě musí vedoucí ŠJ zavést přesné zadávání úkolů s důslednou kontrolou jejich plnění a využít své autority. Pokud podle teorie X jedná vedoucí ŠJ, měla by být kontrolována a postihována ředitelem školy.

TEORIE Y

je protikladem k teorii X, předpokládá, že člověk má potřebu uplatnit se a pracovat, člověk je iniciativní a nemusí být silně kontrolován. Lidé se snaží o odpovědnost a využití příležitostí, mají vnitřní motivaci, jsou schopni sebekontroly, ochotně berou odpovědnost sami za sebe. U tohoto postoje vedoucí spíše pomáhá, podporuje, podněcuje, naslouchá – participativní styl. V praxi je často obtížné tento přístup úspěšně aplikovat, může být frustrující, zabírá mnoho času a také se může objevit mnoho chyb. Je využíván např. u dobrovolných a charitativních organizací.

Teorie Y v praxi školní jídelny:

- vedoucí i kuchařky chtějí uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti, neberou výtěžek jen jako zdroj obživy
- nevyhýbají se odpovědnosti, ale jsou jí ochotni také přijmout
- přinášejí vlastní nápady, invenci
- záleží jim na osobním rozvoji, učí se pracovat s moderními technologiemi a novými postupy práce, které tyto technologie přinášejí
- nepotřebují přísnou kontrolu, do jisté míry jsou schopny se kontrolovat samy

Přestože jsou teorie X a teorie Y postaveny na naprosto opačných předpokladech a jsou poněkud zjednodušené, představují filozofie, které ovlivňují manažerské chování a strategii. Většina lidí má schopnost motivovat sami sebe a dosáhnout svých cílů nejlépe přes řízení

svého úsilí směrem k cílům organizace. Rozšiřující se výchovné standardy a sociální hodnoty znamenají pro dnešní lidi větší očekávání od kvality pracovního života, což zahrnuje i možnosti konzultace a účast na rozhodnutích, která se jich týkají. Manažeři by měli vyvinout takové postupy, které by vycházely z lepšího pochopení lidského chování a motivace.¹⁰

1.7 ROZDĚLENÍ JEDNOTLIVÝCH STYLŮ

Styly vedení rozlišujeme podle situace, potřeby a zejména podle toho, s kým vedoucí jedná. Různé styly se opírají o různé přístupy a vlastnosti řídicích pracovníků.

Nejčastější zaměření:

1/ Styly, v nichž hlavní roli hraje pravomoc, vliv a chování vůdců

2/ Styly opírající se o vybrané osobnostní rysy vedoucích pracovníků

3/ Styly vycházející ze situačních podmínek a jimi předurčeného chování vůdců

Dříve se u vůdců kladl důraz na fyzický zjev nebo abstraktní osobnostní rysy, později se začalo uvažovat spíše o kompetencích vůdců.

1.7.1 STYLY V NICHŽ ROZHODUJÍCÍ ROLI HRAJE PRAVOMOC, VLIV A CHOVÁNÍ VŮDCŮ

- Klasická teorie vedení
 - autokratický styl vedení (vysoce aktivní vedoucí, nařizuje, rozhoduje)
 - demokratický styl (prostor i pro druhé, konzultativní, deleguje)
 - styl „volná uzda“ (podřízení si stanoví plnění úkolů a realizují je sami)

Klasická teorie vedení považovala za nejlepší demokratický styl.

- Rozdělení podle Vroona a Yettona – rozhodovací model:
 - Silně autokratický (přísná disciplína, okamžité plnění úkolů)
 - Autokratický (převládá autorita, ale za určitých okolností diskutuje problémy)
 - Konzultativní (konzultuje názory a náměty)
 - Silně konzultativní (pozitivní motivace, delegování)
 - Participativní (partnerská úroveň jednání, rozhodovací pravomoce)

¹⁰ CEJTHAMR, V.; DĚDINA J. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 66. ISBN 978-80-247-3348-7

Volba závisí na problému, který vedoucí řeší.

- Rozdělení podle R. Blakea a J. Moutonové – manažerská mřížka
- Zájem o lidi (sociální aspekt)
- Zájem o produkci (výrobní aspekt)

Do nedávna nejžádanější *týmový vedoucí*. Je ale nutné posoudit organizaci a úkol a podle toho zvolit vhodnou variantu.

- Rozdělení podle Belbina
- Sólový vedoucí (direktivní přístup, předpokládá poslušnost)
- Týmový vedoucí (vyjadřuje respekt a důvěru, deleguje)

1.7.2 STYLY OPÍRAJÍCÍ SE O VYBRANÉ OSOBNOSTNÍ RYSY VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

- Úroveň inteligence (interpersonální, intrapersonální)
- Schopnosti vztahující se k vlastní osobě (sebeuvědomění, sebeovládání, motivace k vyšším cílům)
- Schopnosti v oblasti mezilidských vztahů (empatie, obratnost ve společenském styku)

1.7.3 STYLY VYCHÁZEJÍCÍ ZE SITUAČNÍCH PODMÍNEK A JIMI PŘEDURČENÉHO CHOVÁNÍ VŮDCŮ

- Situační dimenze F. Fiedlera
- Poziční moc (organizační pravomoci, rozsah kompetencí vyplývajících z funkce)
- Charakter daného úkolu (stanovit pravidla hry, jasně definovat cíle)
- Vztahy mezi vůdcem a podřízenými (získání důvěry a vzájemné spolupráce)
- Systém cesta a cíl (jaká je nejvhodnější cesta právě v této konkrétní situaci)
- Kombinace orientace na lidi a na úkol v závislosti na zralosti podřízených.
- Příkazování
- Koučování
- Podporování
- Delegování
- Nové vedení
- Transformační vedení (ženský – soft styl vedení)
- Transakční vedení (mužský – hard styl vedení)
- McGregorova teorie X a teorie Y

- Teorie X (krátké vodítko, tvrdé vedení)
- Teorie Y (volné vodítko, měkké vedení)

Styly vedení musíme měnit a přizpůsobovat situaci. Přepínat, měnit styly vedení je složité umění. Dá se mu naučit a můžeme se v tom zlepšovat vytrvalým sebevzděláváním, tréninkem a práci na sobě samém. Nelze říci, který styl je nejvhodnější. Každý si osvojí svůj styl vedení. Při volbě nejvhodnějšího stylu vedení je třeba zohledňovat řadu faktorů – druh a náročnost vykonávané činnosti, počet podřízených, vlastnosti podřízených (vzdělání, motivovanost, samostatnost, ambice, jejich postoj a očekávání) a také osobnostní vlastnosti a schopnosti samotného vedoucího. Vedení by mělo být hodnoceno také podle výkonnosti týmu.

2 OSOBNOST VEDOUCÍHO

Ochota vést ostatní lidi není univerzální, stejně jako není univerzální ochota k vynaložení jakéhokoli jiného úsilí. Právě v ní je ovšem „zakódován“ klíč k osobnímu vůdcovství. Pokud ji člověk v sobě má, pak i bez přímých zásahů zvenčí (např. příznivých organizačních podmínek), přebírá odpovědnost za důsledky aktivit, které vyvolá tím, že se nějakého úkolu sám ujme a získá pro jeho naplnění také ostatní. Toto „inspirativní vedení“ není ničím méně ani více než projevem autonomie a zralosti osobnosti vůdce.¹¹ Nestačí být pouze dobrým odborníkem, ale důležitý je i lidský rozměr. Vedoucí pracovník by měl být schopen vážit si ostatních, chápat druhé a vést je. Měl by mít svou vizi, měl by být schopen řešit krize (nedávat najevo hloubku krize, snažit se ji řešit s úsměvem), měl by být čestný a poctivý (názorová stálost), rozhodný (raději špatné rozhodnutí než žádné) a měl by být schopen motivovat ostatní. Naopak musí také zvládnout aroganci (jen on má pravdu, nepřipustí jiné názory), teatrálnost, náládovost, přílišnou opatrnost (váhavost, není schopen učinit zásadní rozhodnutí), vrozenou nedůvěru, rezervovanost, rebelantství, výstřednost, pasivní odpor, perfekcionismus (namísto podstatných věcí se zabývá maličkostmi, uniká podstata věci) a snahu se zalíbit. Hlavní zdroje obtíží na osobnostní úrovni jsou nedostatek sebevědomí nebo schopností a nedostatek možností nebo kompetencí.

Lidé se od sebe liší individuálními stránkami osobnosti, které nazýváme rysy osobnosti. Lze je rozdělit na schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje, potřeby,

¹¹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Grada Publishing, 2007, s. 25. ISBN 978-80-247-0882-9.

motivy, hodnoty. Tyto rysy ovlivňují chování jednotlivců a mají mimořádný význam z hlediska pracovní úspěšnosti. Vedoucí pracovník by měl mít tyto osobnostní rysy – komunikativnost, spolehlivost, ambicióznost, logické myšlení, schopnost samostatné i týmové práce, pečlivost, přesvědčivost, schopnost empatie, chuť učit se novému, sebereflexe, názorová vyrovnanost a být vzorem pro ostatní. Každý vedoucí nebude mít všechny tyto vlastnosti, každá vedoucí role má specifické požadavky a pro každou jsou důležité zcela konkrétní vlastnosti.

Zkoumání osobnosti člověka je založeno na jeho sebepoznání a na tom, aby pochopil sám sebe, své tělo, svou mysl. Donutí ho zamyslet se nad tím, co dělá a proč to dělá.

Osobnost člověka formují tři skupiny faktorů.¹²

- faktory biologické – genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů
- faktory sociální – působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny
- faktory kulturní – kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk atd.

2.1 SCHOPNOSTI A JEJICH ROZVÍJENÍ

Každý člověk zdědí díky genům rodičů určité vlohy. Tyto dědičné vlohy jsou předpokladem pro utváření schopností a jsou v průběhu života rozvíjeny. Často jsou schopnosti spojovány s výrazem znalosti a dovednosti, tedy toho, co člověk ví a zná, a toho, co umí a dovede udělat.

Schopnosti lze členit na¹³

- rozumové (kognitivní, intelektuální, důležité pro řešení problémů)
- mechanické (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi)
- psychomotorické (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti)

¹² ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 3-4. ISBN 978-80-251-2316-4.

¹³ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 3-4. ISBN 978-80-251-2316-4.

Pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti, které bývají nazývány pojmem inteligence, a to jak vrozená, tak i rozvinutá dalším vzděláváním a praktickými zkušenostmi.

Pro vedoucí mají význam především tyto rozumové schopnosti:¹⁴

- koncepční (strategické) myšlení
- operativní myšlení
- pružnost myšlení

Mnohým schopnostem se lze do určité míry také naučit, případně je rozvíjet. Od pojmu schopnosti musíme odlišit vlohy, nadání, talent, dovednost.

Vědomosti X Schopnosti

Schopnosti jsou stabilnější a obecnější.

2.2 ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Podstatnou část znalostí a dovedností si osvojíme v průběhu života, a to vědomě i nevědomě.

Znalosti jsou teoretické informace, kterým se lze naučit studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažerů jsou důležité především:

- odborné znalosti (podle oboru, ve kterém manažer pracuje)
- znalost managementu (obecné znalosti řízení, které se uplatňují při řízení nejrůznějších odvětví a organizací)

Dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí. U vedoucího jde zejména o:

- organizaci práce a řízení času
- vedení lidí, motivování a delegování
- komunikační dovednosti a vyjednávání
- komunikování v cizích jazycích
- práce s PC¹⁵

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, s. 14. ISBN 80-251-0505-9.

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, s. 14. ISBN 80-251-0505-9.

Zkušenosti jsou souhrnem prožitých situací obohacujících poznání manažera a umožňujících mu správně odhadnout další vývoj či reakce okolí. Lze je získat jedině praxí.¹⁶

2.3 VLASTNOSTI OSOBNOSTI

označuje Plamínek jako soubor lidských zdrojů, které nelze efektivně měnit běžnými manažerskými metodami – obvykle proto, že jsou ze své podstaty nezměnitelné nebo změnitelné příliš obtížně.¹⁷ Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem. Můžeme rozlišovat vlastnosti fyzické a psychické. Vedoucí pracovník by měl mít tyto vlastnosti osobnosti – intelekt, extroverze a dominantnost, odpovědnost při plnění povinností, způsobilost pro organizační práci, aktivní účast na společenském životě, vysokou aspirační úroveň, zaměření na syntetickou a koncepční práci. Osobní vlastnosti, které jsou hluboce zakořeněné a ovlivňují jednání a schopnost vést se projevují nejčastěji ve stresu nebo pod tlakem.

Úspěšný vedoucí se vyznačuje:¹⁸

- asertivitou – zdravé sebeprosazení, předpokládá jistou úroveň osobní vyzrálosti, nemanipuluje s ostatními a přitom brání jedince proti manipulaci ze strany ostatních, je to jakási přiměřená úroveň dominance
- citovou stabilitou – vyrovnanost, klid, důležitá při stresujících situacích
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní
- vcítění se do jiných lidí
- odpovědností, vytrvalostí a důsledností
- pružností – připraveností přiměřeně zareagovat na neplánované změny situace

Schopný vůdce by měl být rozhodný, kompetentní, skromný a vytrvalý, měl by držet slovo, mluvit pravdu a nedělat rozdíly mezi lidmi. Měl by být vizionářem.

¹⁶ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 5. ISBN 978-80-251-2316-4.

¹⁷ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 60. ISBN 978-80-247-3664-8.

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, s. 15. ISBN 80-251-0505-9.

2.4 POSTOJE

Člověk se s postoji nerodí, postoje se utvářejí vlivem životních zkušeností, především jako důsledek mnohých opakovaných reakcí, dojmů, citění a chování. Významnou roli má i napodobování postojů rodičů, spolužáků, učitelů, často jsou ovlivňovány hromadnými sdělovacími prostředky a míněním ve skupině. Mohou se v průběhu života měnit, můžeme je měnit i záměrně. Postoje dělíme podle toho, zda v nich převládá racionální nebo iracionální složka. Přesvědčení nebo názor je postoj, ve kterém převládá vědomostní složka. Na rozdíl od předsudku se vždy utváří vědomě. Vyjadřuje kladný nebo záporný názor na předmět.

Postoje vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem.

Z hlediska manažerů jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Vytvářejí spokojenost a motivují, nebo naopak vyvolávají negativní jevy – odbývání práce, opuštění organizace apod.

Pro úspěch manažera jsou zvláště významné postoje jako:

- orientace na výkon, na výsledek práce,
- orientace na zákazníka,
- orientace na tým,
- oddanost vůči firmě.

Zjišťování postojů je důležité pro posouzení organizačního klimatu. Organizační klima můžeme považovat za soubor postojů k různým organizačním skutečnostem.¹⁹ Důležitá je také loajalita, čestnost a etika.

Postoje tvoří významnou součást charakteristiky osobnosti, jejich poznání do určité míry umožňuje předvídat chování člověka v některých situacích. Pracovní postoje jedince jsou významným faktorem jeho chování. Nejsou bezprostřední příčinou kvalitního a efektivního pracovního výkonu, ale působí jako tendence k určitým vzorům pracovního chování. Na významu získávají pracovní postoje především v situacích, kdy je pracovník nucen např. činit dlouhodobá rozhodnutí nebo utvářet či měnit své pracovní návyky. Ustálený postoj může bránit realistickému pohledu na věci. Od citových vztahů se liší tím, že zahrnuje i hodnotící složku. S postoji můžeme dále pracovat, ovlivňovat je stejně jako u schopností.

¹⁹ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 7. ISBN 978-80-251-2316-4.

Preferovaný styl vedení , očekávání a celkový přístup k ostatním jsou výrazně poznamenány také životním postojem.

(++) JSEM OK – JSI OK

Vedoucí:

- umějí reálně posoudit situaci a samostatně se rozhodnout
- jsou schopni pružně se přizpůsobit
- dokáží přiznat chybu
- preferují sebevědomé, asertivní chování

(+/-) JSEM OK – NEJSI OK

- sdělí pracovníkům, co mají dělat, ale nezabývají se jejich problémy
- bojí se přiznat jakoukoliv svou slabinu
- zbavují se jakékoliv viny
- snadno se uchylují k agresivnímu chování

(-+) NEJSEM OK – JSI OK

- často se podřizují
- nemají dostatečnou sebedůvěru
- mají potíže s delegováním
- raději souhlasí, i když si myslí opak

(--) NEJSEM OK – NEJSI OK

- mají nízkou sebedůvěru, jsou nedůvěřiví
- ovládají své podřízené nejčastěji nepřímou
- typickým představitelem tohoto postoje je byrokrat
- mají sklon k podezíravosti

2.5 MOTIVY A POTŘEBY

Motivem se rozumí vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivy určují směr jednání člověka, intenzitu jeho činnosti a její průběh. Motivy jsou vědomé a nevědomé. Nejčastější motivy jsou zájmy, afekty, hodnoty, ideály, potřeby a pudy. Motivy můžeme také

dělit na vnitřní např. uspokojení z úspěšného výkonu a vnější např. potřeba peněz. Jednání je obvykle zapříčiněné více motivy.

Potřeba vyjadřuje určitý pocit nedostatku, proto se jí člověk svojí aktivitou snaží uspokojit. Různé typy lidí mají odlišné preference potřeb:

- Vysoká potřeba výkonu – lidé s vysokou touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, po soutěži s ostatními a překonávání ostatních. Potřebují rychlou zpětnou vazbu. Dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům, stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika. Vyhýbají se úkolům příliš snadným, nebo naopak neúměrně obtížným. Jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce, finanční odměna je pro ně spíše jen potvrzením, že výsledek jejich práce byl úspěšný.
- Vysoká potřeba přátelství – pociťuje ji ten, kdo usiluje o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe. Dává přednost práci v kolektivu a je nešťastný, má-li pracovat o samotě. Většinou se úspěšně zapojuje do týmové práce.
- Vysoká potřeba moci – projevuje se snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný. Lidé s potřebou moci jsou prospěšní organizaci tehdy, když je uplatňování této potřeby zaměřeno ku prospěchu ostatních, pak jsou tyto pracovníci velmi dobrými manažery.²⁰

Vedoucí pracovník může mít **sklon potlačovat vlastní potřeby** – od skromnosti a preferování morálních hodnot až k popření potřeb, pozitivní orientace na druhé – obětavost, převaha orientace na úkol – workoholismus, schovávaní se za pravidla a kvantitativní ukazatele. Nebo může **sebejistě prosazovat vlastní potřeby** – od zdravé sebeúcty až po sebeobdiv, aroganci nebo bezohledné sebeprosazování, pozitivní orientace na druhé – přirozená dominance, převaha orientace na úkol – soutěživost, vysoké aspirace, možná i bezohlednost.

2.6 HODNOTY

Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Různí lidé mají rozličné hierarchie hodnot podle toho, které hodnoty staví do popředí a které pro ně mají pouze okrajový význam. Přijaté hodnoty souvisejí s emocemi i s vyššími city.

²⁰ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 6-7. ISBN 978-80-251-2316-4.

Pro manažera jsou důležité pracovní hodnoty:

- peníze,
- práce,
- jistota postavení,
- odborný růst,
- osobní postavení,
- přátelé, spolupracovníci,
- firma atd.²¹

Vznik i změny hierarchie hodnot závisejí na řadě činitelů (věk, inteligence, vzdělání, výchova, profese, rodina, společenské zařazení). Pro každou činnost je příznačná hodnotová orientace a v ní zahrnutý cíl. Cílem může být např. nová znalost, dovednosti, postoje, ale i zisk či majetek.

3 ROLE VEDOUCÍHO V TÝMU

Podstatný vliv na to, jak tým funguje, má vedoucí týmu. Samozřejmě záleží na jeho osobnosti. Jaký by tedy měl být efektivní vedoucí týmu? Měl by umět:

- přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly,
- podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskusi,
- vhodně motivovat jednotlivé členy týmu při jejich činnosti,
- vytvořit pozitivní atmosféru v týmu,
- mít velmi dobré komunikační dovednosti,
- navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy týmu,
- povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci,
- rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých členů,
- korigovat potencionální konflikty uvnitř týmu.²²

²¹ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 7-8. ISBN 978-80-251-2316-4.

²² HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008, s. 62. ISBN 978-80-7357-390-4.

I když školní jídelna není typickým týmem, vedoucí jídelny by určitě měla splňovat tyto předpoklady vedoucího týmu. V týmové práci jde o propojení všech účastníků, o spolupráci, respekt, důvěru, schopnost jednat jednotně a o využití silných stránek každého jednotlivce. Můžeme navazovat na nápady druhých a zvyšovat vzájemnou kreativitu. Jde o naplňování specifických cílů organizace, komunikaci a koordinaci. Práci v této skupině ovlivňuje také kultura školy a mezilidské vztahy v organizaci. V týmu existují role, které můžeme rozdělit podle významu, který pro tým mají. Výkonné role jsou orientované na provedení úkolů a dosažení cíle, sociálně-emocionální role slouží spíše pro stmelování kolektivu, udržování morálky nebo dobré nálady. Vedoucí jídelny zajišťuje komunikaci mezi vedením školy a pracovníky školní jídelny. Zajišťuje každodenní provoz a poskytuje zpětnou vazbu řediteli školy. V případě jídelen, které jsou součástí školy, může vedoucí zastávat roli pečovatele a doladovače, protože hnacím motorem a hybatelem je ředitel školy. Je potřeba zjistit a poznat, jakou roli zastáváme a podle toho se můžeme přizpůsobit vnějším požadavkům a využít sebepoznání k úspěchu celého týmu. Jednotlivec může zastávat více různých rolí. Týmový vedoucí je značně nakloněn delegování, které povzbuzuje iniciativu pracovníků a vedoucímu dává možnost hospodařit s vlastním časem.

3.1 DELEGOVÁNÍ

je vyřizování záležitostí, plnění úkolů, prostřednictvím jiných lidí. Úspěšné delegování předpokládá ochotu delegovat (chtění) a schopnost delegovat (dovednost).

Výhody správného delegování podle O. Šuleře²³

- *Více času na důležité věci.* Delegování úkolů a části své pravomoci manažerovi umožní strávit více času nad úkoly vyšší priority.
- *Více práce za kratší čas.* Problémy nebo úkoly většího rozsahu je obvykle možné snáze vyřešit, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části. Využitím energie jiných k práci nad dílčími úkoly umožňuje pak manažerům dosahovat výsledků, které by jinak byly za hranicemi možností jednotlivce.
- *Nové nápady a přístupy.* V řadě případů jsou manažeři natolik uvyklí některým úkolům nebo situacím, že už pro ně není jednoduché pustit se energicky do jejich řešení s novým přístupem.

²³ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008, s. 213. ISBN 978-80-251-2316-4.

- *Rozvoj kompetencí pracovníků.* Delegováním umožňuje manažer svým podřízeným získat zkušenosti, které se nedají plně nahradit žádnými jinými vzdělávacími aktivitami.
- *Motivování pracovníků.* Delegování pro pracovníky nového náročnějšího úkolu společně s částí pravomocí jejich nadřízeného je pro ně zpravidla výzvou, příležitostí „ukázat se“. Navíc to pro ně znamená, že je jim tímto vyjádřena důvěra v jejich schopnosti.
- *Snazší hodnocení pracovníků.* Delegování umožňuje manažerovi lépe poznat, kteří pracovníci si zaslouží povýšení.
- *Jednodušší kontrola.* Delegováním určité odpovědnosti a pravomoci konkrétnímu pracovníkovi si manažer zjednoduší proces kontroly.
- *Vyhnutí se stagnaci.* Delegováním se manažer může vyhnout „pasti nepostradatelnosti“, ve které skončila řada talentovaných a schopných manažerů. Skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se stal nahraditelným, a mohl tak postoupit k důležitějším úkolům spojeným s vyšším postavením. Ti, kteří nedelegují, nemají čas věnovat se vlastnímu zdroji.

Delegování není zřeknutí se pravomocí ani odpovědnosti, není ani vyhýbaní se rozhodování. Delegováním pověřujeme pracovníky dílčími úkoly a s nimi souvisí příslušná odpovědnost, ale také určité pravomoci. Odpovědnost i pravomoc musí být vyvážené. Pokud jsme někomu pravomoc delegovali, nezasahujeme jim do kompetencí. Delegování přináší výhody vedoucímu směrem k sobě (čas na jiné úkoly, vyhnutí se pocitu nenahraditelnosti, osvobození od některých činností), také směrem k ostatním (častější styk se zaměstnanci, motivace podřízených a jejich rozvoj, další možná oblast hodnocení podřízených) a také pracovníkům samotným (aktivní zapojení, motivace, profesionální růst).

Delegování může přinášet vedoucímu také nevýhody – zdlouhavé vysvětlování, vyšší nároky na koordinaci, neznalost delegování, horší kvalita odvedené práce, velká pravomoc podřízeným, ztráta kontroly, ztráta vlastní prestiže, odlišné představy. Nevýhody mohou cítit i pracovníci – pocit využívání nadřízeným, nedostatek pravomocí pro splnění úkolů, nedostatek času.

Vždy musíme vzít v úvahu

- závažnost úkolu, co chci delegovat a čeho chci dosáhnout

- na koho deleguji, individuální schopnosti pracovníka i své
- čas, na delegování i na vlastní činnost včetně kontroly
- vztahy v kolektivu, nikoho neprotěžovat
- kontrolu a zpětnou vazbu

Delegování je součástí demokratického stylu vedení, týmového vedení a transformačního stylu.

Schopnost delegovat se nedostaví automaticky a delegování nelze nařídit. Mělo by se stát součástí našeho myšlení a poté běžnou rutinou.

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

4.1 CÍL VÝZKUMU

Ve výzkumné části bakalářské práce je zhodnocena současná situace v jídelnách základních škol a cílem bylo zjistit, které styly vedení jsou nejčastější u vedoucích školních jídelen, které jsou součástí základní školy. Zda převažuje orientace na lidi nebo na úkol a které emocionální prvky používají vedoucí k vedení pracovníků.

4.2 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Výzkum je zaměřen na konkrétní činnost vedoucích školních jídelen při základní škole a jejich nejčastější styly vedení.

Výzkumné otázky:

1. Jsou vedoucí školních jídelen při základní škole zaměřeny více na úkol nebo na lidi?
2. Které nástroje používané k vedení lidí preferují?
3. Dokáží vedoucí školních jídelen určit vlastní styl vedení?
4. Co ovlivňuje jejich styl vedení?

4.3 METODY VÝZKUMU

Výzkumné šetření bylo realizováno prostřednictvím kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkové metody, která je nejrozšířenější při sběru dat. Každý respondent obdržel dva testy, zvolené tak, abychom mohli zodpovědět první dvě výzkumné otázky. Jeden je zaměřen na typy jednání vedoucího a druhý test na transakční a transformační vedení. Testy jsem našla při studiu odborné literatury v knize Františka Bělohávků.²⁴ K prvnímu dotazníku byly připojeny otevřené výzkumné otázky č. 3 a 4.

Předvýzkum byl proveden na okolních školách, na kterých proběhl také kvalitativní výzkum a to pomocí ověřovacího rozhovoru, který doplnil a upřesnil výsledky obou dotazníků a dal větší prostor prodiskutovat třetí a čtvrtou výzkumnou otázku.

4.4 RESPONDENTI A SBĚR DAT

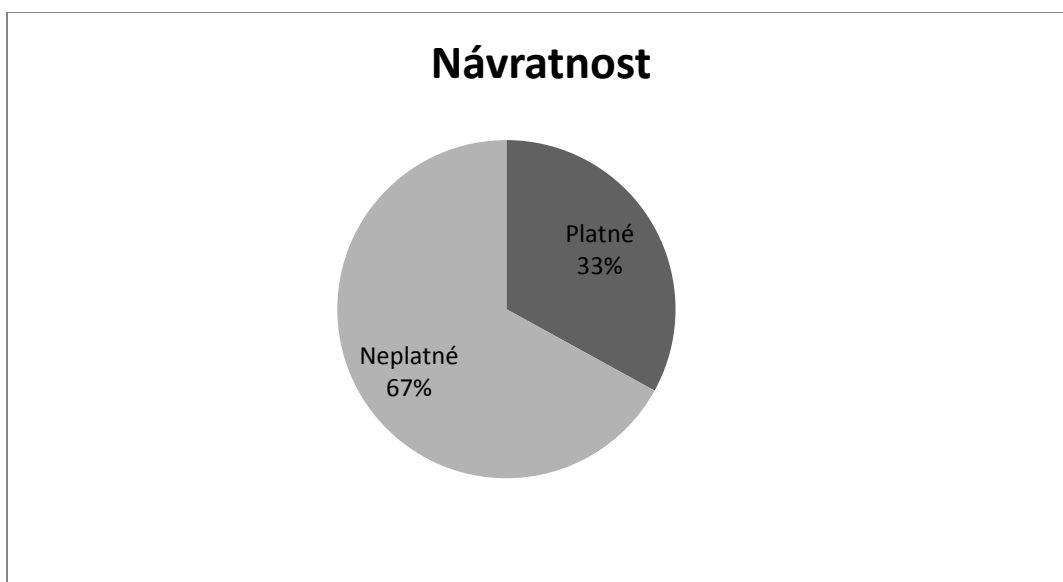
Cílovou skupinou byly vedoucí školních jídelen při základní škole z důvodu stejného nebo obdobného postavení vedoucí jídelny v organizační struktuře školy.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, s. 25-29. ISBN 80-251-0505-9

Elektronické adresy jednotlivých respondentů jsem získala vlastním výběrem na internetu, k nim jsem doplnila adresy okolních škol, kde proběhl předvýzkum a později také ověřovací rozhovor. Oba testy byly zpracovány v programu Microsoft Word a elektronickou poštou zaslány respondentům.

Celkem bylo rozesláno 258 žádostí o vyplnění testů s odůvodněním vyplnění, k jakému účelu budou výsledky použity, s ujištěním o zajištění anonymity a poděkováním za ochotu a čas, který vyplnění věnovali.

Zpět se vrátilo 86 vyplněných dotazníků, z toho dva byly neúplné. Návratnost je tedy 33%. Procento chybných nebo neúplných je zanedbatelné.



Graf č. 1: Návratnost dotazníků

4.5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Pro vyhodnocení jednotlivých otázek **Testu čtyř typů jednání vedoucího** (příloha č. 1) byl použit tabulkový procesor, celkový výsledek je promítnut do grafu.

100% = 336 bodů

1. Mým úkolem jako vedoucí je hlavně

A	Vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti	6	1,78%
B	Nekompromisně trvat na splnění úkolu	48	14,29%
C	Motivovat pracovníky k lepším výkonům	234	69,64%

D	Dbát o spokojenost pracovníků	48	14,29%
---	-------------------------------	----	--------

2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba

A	Hledat vysvětlení	60	17,85%
B	Udělat dusno a pohrozit postihem	0	0
C	Poradit se s pracovníky, jak úkol splnit	198	58,93%
D	Povzbudit pracovníky	78	23,22%

3. Nejraději mám takového pracovníka, který

A	Nedělá zbytečné problémy	6	1,78%
B	Plní svůj úkol a nemudruje	36	10,71%
C	Dává k dispozici různé vlastní nápady	192	57,15%
D	Udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru	102	30,36%

4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší

A	Udělat tu práci sám	0	0
B	Udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích nebo vyhodit	72	21,43%
C	Nechat si vysvětlit důvody	252	75%
D	Nabídnout mu zvláštní odměnu	12	3,57%

5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv

A	Klid na pracovišti	60	17,86%
B	Přísnost vedoucího	30	8,93%
C	Možnost pracovníků podílet se na rozhodování	126	37,5%
D	Dobré osobní vztahy	120	35,71%

6. Nejvíce mi vadí, když pracovníci

A	Mi komplikují život různými výmysly	0	0
B	Nestíhají práci	24	7,14%
C	U práce nepřemýšlejí	198	58,93%
D	Vyvolávají konflikty	114	33,93%

7. Při novém a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti

A	Zachování chladné hlavy	30	8,93%
B	Důkladnému naplánování práce	144	42,86%
C	Přípravě a motivaci pracovníků	120	35,71%
D	Vytvoření příznivé atmosféry	42	12,5%

8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba

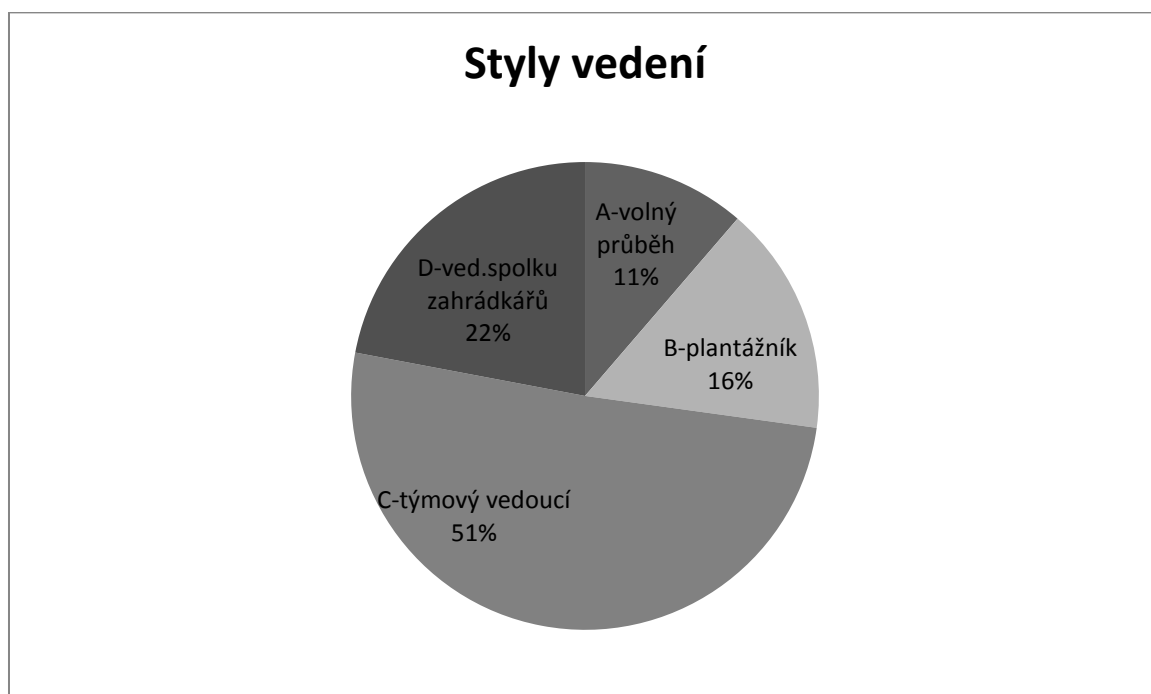
A	Nedělat paniku a počkat, až se to naučí	54	16,07%
B	Vyměnit ho	78	23,21%
C	Osobně ho naučit to, co má umět	132	39,29%
D	Pomoci mu s prací	72	21,43%

9. Ke zpoždování termínů dochází především kvůli

A	Objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit	126	37,5%
B	Osobní nekázně pracovníků	48	14,29%
C	Špatné komunikaci mezi vedoucími	84	25%
D	Velké náročnosti úkolů	78	23,21%

U každé otázky je možnost rozdělit 336 bodů (4body x 84 dotazníků) = 100%. Máme 9 otázek x 336 bodů = 3024 celkový počet bodů, kterého bylo možno v testu dosáhnout.

	celkem bodů	%
A	342	11,31
B	480	15,87
C	1536	50,79
D	666	22,03



Graf č. 2: Styly vedení

Nejčastějším stylem vedoucích školních jídelen byl vyhodnocen styl **týmový vedoucí** a to nadpoloviční většinou, následuje styl **vedoucí spolku zahrádkářů**.

Dotazování kladou přibližně stejný důraz na úkol i na lidi. U druhého nejčastějšího stylu vedení převládla jednoznačně orientace na lidi. Školní jídelny jsou jednou ze specifických skupin spolupracovníků ve škole. Vedoucí jídelny vede hlavně pracovnice kuchyně (muži v kuchyních školních jídelen bývají světlou výjimkou). Většinou se snaží zajistit příjemnou a

přátelskou atmosféru v kolektivu, která má velký vliv na plnění úkolů a chod kuchyně. Důraz je kladen na pozitivní osobní vztahy i pracovní prostředí, potřebu sounáležitosti, potěšení z oblíbenosti, vzájemné pochopení a pomoc v nesnázích. V kolektivu se mluví o soukromých i pracovních problémech, pracovníci by se neměli bát za vedoucí přijít a v případě potřeby požádat o pomoc. Vítají, že dveře kanceláře zůstávají otevřené a mohou se na vedoucí obrátit. Vedoucí práci oceňuje, ale klade také důraz na potřebné úkoly a změny. Tam kde se pracovníci podílejí na rozhodování, zvyšuje se jejich participace a také pracovní aktivita, nadšení a samostatnost myšlení. Cítí důvěru a odpovědnost. Pokud pracovník přichází s vlastními nápady, víme, že se nad svou práci zamýšlí, uvažuje o různých řešeních a neplní pouze příkazy vedoucího. Tuto aktivitu podporujeme, rozvíjíme a vyjádříme pochvalou, uznání. V opačném případě, kdy pracovníci u práce nepřemýšlejí, dochází ke zbytečným chybám, zmatkům a zdržení, které musí někdo jiný napravovat. V obou případech je důležitá zpětná vazba a to jak pozitivní, tak negativní. Při společném hledání řešení jednotlivých úkolů, podřízení cítí zájem o jejich názor a spolupráci a na splnění úkolu jim o to více záleží. K dosažení kvalitních výsledků, smysluplné a tvůrčí práce musí vedoucí zlepšovat chování pracovníků. Chci = správná motivace. V jídelnách je využívána hlavně slovní motivace v podobě pozitivní zpětné vazby, vyjádření uznání, respektu, ocenění jejich práce. Pracovník se nesmí cítit být diskriminován a musí mít možnost vyjádřit svůj názor. Vše je postaveno na komunikaci a naslouchání a nalezení společného řešení. Skupina podřízených nebývá příliš početná, vedoucí je se všemi v každodenním kontaktu, vše se řeší operativně v průběhu dne. Při nových a obtížných úkolech musí vedoucí věnovat čas důkladnému naplánování práce, stanovit priority daného úkolu, časovou náročnost, zdroje, termíny a odpovědnosti. Týmový styl vedení dává prostor k delegování. Vedoucí musí být schopna delegovat, zdokonalovat se v této činnosti a hlavně ochotna delegovat. Tím se nezříká pravomocí a odpovědností, ani se nevyhýbá rozhodování.

Vyhodnocení: **Test nástrojů vedení** (příloha č. 2)

Ke každému tvrzení v testu, bylo jich 42, bylo možno přidělit hodnotu 1 – 5. V tabulce jsou sečtena jednotlivá tvrzení všech vyplněných testů.

Všechny testy celkem

nástroj vedení	Otázka						koef.	výsledek
charisma	01 294	08 306	15 312	22 246	29 378	36 336	x 0,5	1 914
	02 342	09 300	16 342	23 318	30 366	37 288		
povzbuzení	03 282	10 336	17 378	24 312	31 366	38 318	x 1	1 992
osob. úcta	04 282	11 330	18 342	25 384	32 348	39 354	x 1	2 040
intelekt. stimulace	05 282	12 306	19 360	26 330	33 288	40 306	x 1	1 872
slíbená odměna	06 282	13 336	20 252	27 288	34 300	41 318	x 1	1 776
hrozící postih	07 372	14 294	21 264	28 276	35 312	42 228	x 1	1 746

Po vydělení celkového výsledku počtem testů (84), dosáhneme průměru na jeden test.

Preference nástrojů používaných k vedení:

Charisma 22,78 = 23 bodů

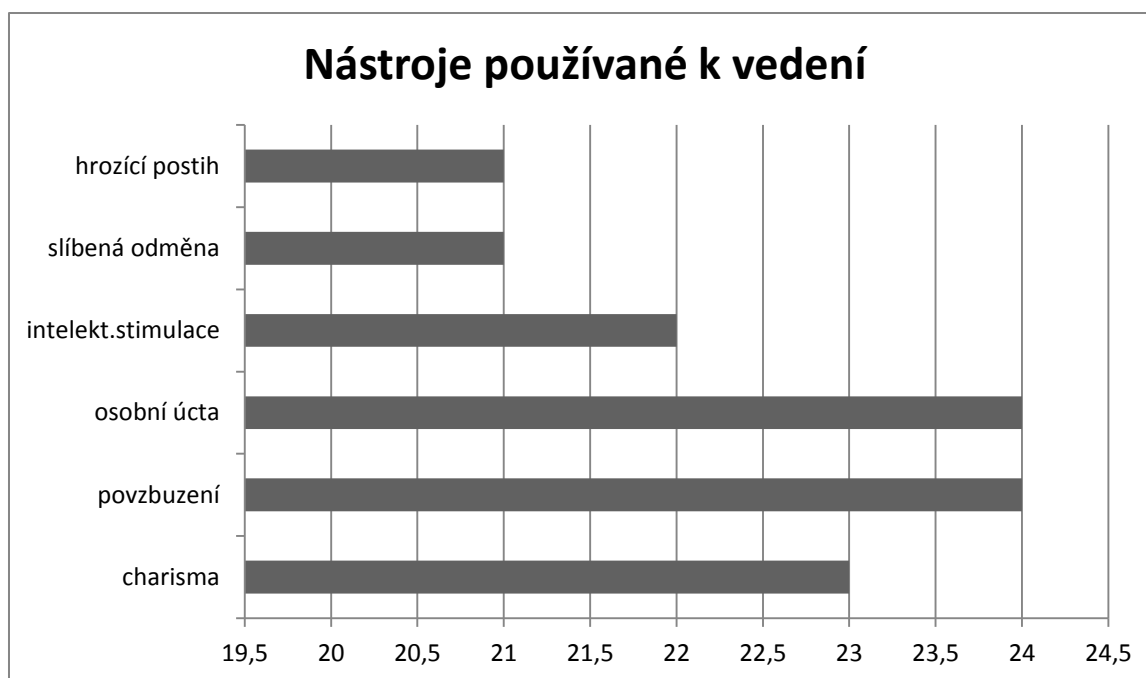
Povzbuzení 23,71 = 24 bodů

Osob. úcta 24,28 = 24 bodů

Intelekt. stimulace 22,28 = 22 bodů

Slíbená odměna 21,14 = 21 bodů

Hrozící postih 20,78 = 21 bodů



Graf č.3

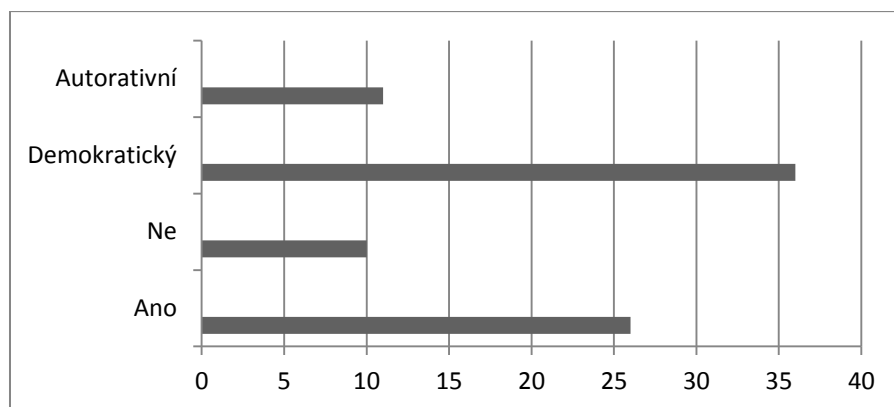
I když se hodnota výsledků testů u jednotlivých nástrojů příliš neliší, můžeme zde vidět, že převládá užití emocionálních prvků jako povzbuzení, osobní úcta, charisma a stimulace myšlení, což jsou prvky **transformačního vedení**. Transformační styl je nazýván také *ženský styl vedení*, což odpovídá složení pracovníků ve školních jídelnách a ve školství vůbec.

Transakční vedení, které používá podmíněné odměny a řízení výjimkou, je využíváno v menší míře. Možná i proto, že o finanční odměně rozhoduje v jídelnách při základní škole ředitel(ka) školy. Potvrdil to i ověřovací rozhovor, kde některé vedoucí uvedly, že o odměnách rozhoduje ředitel školy sám, bez jakékoli konzultace s vedoucí školní jídelny. Zde je problémem, že vedoucí jídelen často neznají mzdový rozpočet jídelny, mzdové prostředky z doplňkové činnosti nejsou vypláceny pracovnícím jídelen nebo jen z velmi malé části. Finanční odměna je pro kuchařky školní jídelny, vzhledem k výši platu, stále velmi významná. Vedoucí jídelny může odměnit své podřízené hlavně pochvalou, podporou, uznáním nebo zvýšením odpovědnosti. Pozitivní zpětná vazba je důležitá i ze strany ředitele směrem k vedoucí i jednotlivým kuchařkám. V případě hrozícího postihu se může jednat o snížení podpory, přidělení nechtěných povinností a odpovědnosti, oslabení přátelství.

Otevřené otázky připojeny k testu č. 1.

Dokážete určit vlastní styl vedení?

V grafu jsou vyznačeny odpovědi, které byly zodpovězeny v dotaznících. Část dotázaných odpověděla pouze ano – ne, část svůj styl vedení konkrétně pojmenovala.



Graf č. 4

Většina dotázaných zná rozdělení stylů vedení hlavně podle účasti pracovníků na vedení, tj. autoritativní, demokratický a liberální styl.

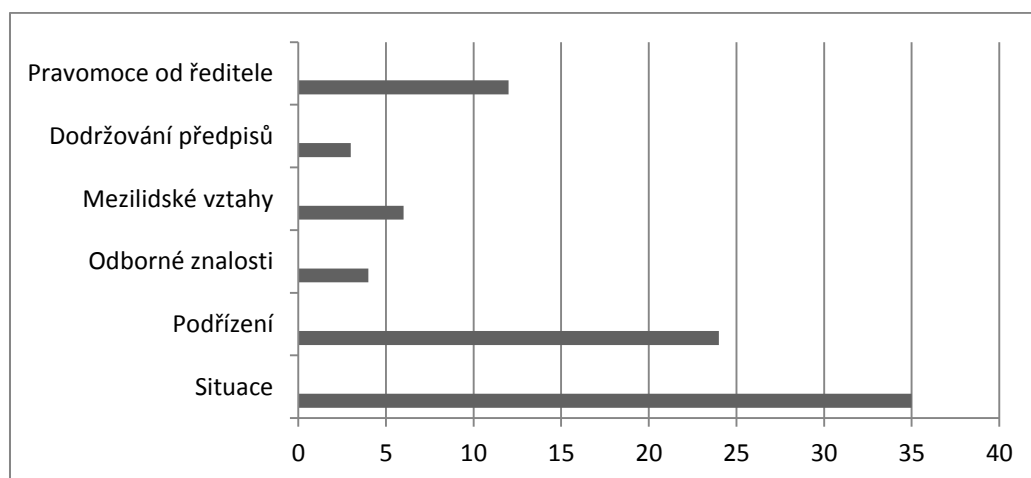
Ověřovací rozhovor proběhl v 8 okolních školách, kde je školní jídelna součástí základní školy. Mezi oslovenými byla jedna vedoucí, která absolvovala bakalářské studium školského managementu, a bylo možno porovnat přístup vedoucí, která má znalosti z oblasti vedení lidí a manažerských dovedností s ostatními, které žádné kurzy ani jiné vzdělání managementu neabsolvovaly. Toto srovnání potvrdilo potřebu dalšího vzdělávání vedoucích školních jídelen v této oblasti.

O teorii tzv. manažerské mřížky, která byla uplatněna v prvním testu, většina nikdy neslyšela. Totéž platí o transakčním a transformačním vedení. Vlastní styl vedení byl hodnocen hlavně podle vztahu k podřízeným a chování vůči nim. Styl vedení berou jako něco automatického, co vyplývá z jejich pozice. Každá z oslovených vedoucích se snaží vést lidi tak, aby dosahovali co nejlepších výsledků. Někdy stačí problém nastínit a zaměstnanci ho vyřeší sami, jindy je třeba využít více autority, ale ve své podstatě je vedení lidí o komunikaci. U pracovníků školních jídelen je kladen důraz na odborné znalosti, ale o manažerských činnostech, rolích a kompetencích většinou nic bližšího nevědí. Přitom každá z nich denně plánuje, organizuje, kontroluje, zvládá konflikty, předává informace, rozhoduje, **vede lidi**

apod. Tyto činnosti jsou nedílnou součástí jejich práce, ale není kladen důraz na poznání a rozvoj těchto oblastí. Vzdělávání a rozvoj v oblasti managementu musí vyjít z vlastní iniciativy vedoucí školní jídelny. Ředitel školy organizuje další vzdělávání pouze pedagogickým pracovníkům podle zákona o pedagogických pracovnících. Je pravdou, že možnost jakéhokoliv vzdělávání v oblasti vedení a řízení pro střední management škol neexistuje. Proto si vedoucí jídelen předávají zkušenosti a učí se navzájem. Určitě by se dala zlepšit efektivnost řízení školní jídelny, pokud by vedoucí věděly něco o stylech vedení, o delegování, o komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, řešení konfliktních situací. Toto je ale hrubě zanedbáváno. Styl vedení vedoucích školních jídelen je nejčastěji demokratický, ale jsou krizové situace, kdy na demokracii není čas a je nutno mít vše pevně v rukou a použít autoritativního vedení.

Co ovlivňuje váš styl vedení?

Graf znázorňuje odpovědi, které byly vepsány do rozeslaných dotazníků.



Graf č. 5

V ověřovacím rozhovoru byly jednotlivé odpovědi posouzeny a zhodnoceny.

Situace

Nejčastějším stylem v jídelnách základních škol je styl demokratický, neplatí to v krizových situacích, kdy všichni přistupují k autoritativnímu vedení. Tyto situace nikdo nevyhledává, ale ve stravování mohou nastat různá rizika, ať už se jedná o technické závady, které omezují provoz nebo úrazy, nemoci či epidemie. V těchto případech není čas na diskuze a vedoucí

musí využít svou autoritu. Sama musí být na tyto situace připravená a mít sestaven krizový plán, o který se může opřít. V situaci rozvoje pracovníků zvolíme participativní styly. Vždy klademe důraz na komunikaci a včasnou informovanost. V situaci, kdy jde všechno podle plánu, můžeme být otevřenější, demokratičtí.

Podřízení

Pokud jsou potřeby pracovníků uspokojeny a cítí podporu, snaží se vedoucí vyhovět a s jejich vedením nebývají problémy a vycházejí i s ostatními kolegy. Záleží jim na tom, jestli si na ně vedoucí udělá čas, zda se omluví, když udělá chybu a ptá se na jejich názory. Na tuto vzájemnou sounáležitost je v kolektivech jídelen kladen velký důraz. Musíme se snažit o objektivní zhodnocení schopností a pracovního nasazení podřízeného a nad svým přístupem k nim se zamyslet. Každý má určité hranice schopností a tyto hranice musí vedoucí znát, aby svým jednáním podřízeného nepoškodila.

Pravomoc od ředitele

Vedoucím jídelen, které jsou součástí školy, často chybí informace o mzdovém rozpočtu v hlavní i doplňkové činnosti, ředitel nekonzultuje odměňování pracovníků kuchyně s vedoucí, která musí mít možnost vyjádřit se k odměňování svých podřízených. Nejlépe zná práci i snahu jednotlivých pracovníků a případnou odměnu může podle toho spravedlivě rozdělit a tím také motivovat své podřízené. Není výjimkou, že neznají ani se nepodílejí na sestavování provozního rozpočtu, který je významný pro rozvoj a zavádění nových technologií. Nemají možnost kontroly čerpání těchto rozpočtů. Jídelny jsou mnohdy až na posledním místě. Z rozhovoru vyplynulo, že někteří ředitelé se snaží zasahovat i do odborné činnosti jako je sestavování jídelních lístků, což by mělo být pouze v kompetenci vedoucí jídelny, která je za tuto činnost zodpovědná a kontrolována. Chybí zpětná vazba od ředitele k vedoucí jídelny i jednotlivým pracovníkům.

Mezilidské vztahy

Fungující vztahy na pracovišti jsou důležité pro vedoucího i spokojenost pracovníků. Musíme znát jejich individuální rozdíly a postoje, abychom zvolili vhodný přístup k jednotlivcům i skupině. Upřednostňujeme důvěru a přátelskou atmosféru, zdůrazňujeme svou otevřenost k řešení problémů. Snažíme se předcházet konfliktům, které fungující vztahy mohou zcela zničit. Při vedení zaměřeném na lidi, jsou tyto vztahy velmi důležité. Pokud jsou vztahy dobré a stabilní, pracovníci si lépe poradí i v situaci, kdy je vedoucí nepřítomna. Záleží také na vztazích pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci školy, ředitel a pracovníci jídelny a celkové klima ve škole.

Odborné znalosti

Většina pracovníků má dostatečné vzdělání, ale je potřeba neustále rozšiřovat odborné znalosti svých zaměstnanců. Pracovníci si musí umět předávat zkušenosti i mezi sebou a vzájemně se podporovat. Bohužel často se setkáváme s neochotou učit se něčemu novému, používat nové technologie, suroviny. Je na vedoucích přesvědčit své podřízené o výhodách, o lepší a jednodušší obsluze strojů. Moderní technologie přípravy jídel postupují rychle dopředu a záleží na ochotě kuchařek učit se novým věcem. U staršího kolektivu je to vždy těžší, ale musíme se snažit najít alespoň jednoho spojence, který společně s naším nadšením strhne i ostatní nebo alespoň zmírní odpor. Jejich ochota a vstřícnost usnadní samotné vedení a ovlivní jeho styl. V současné době je zajištěno hlavně vzdělávání v oblasti výživy a hygieny, ale vedoucí potřebují také vzdělávání v oblasti managementu, vedení lidí.

Dodržování předpisů

Při dodržování předpisů musí použít vedoucí silně autoritativní styl vedení a stálou kontrolu plnění. Tato činnost je časově náročná a nezbytná. Pracovníci musí absolvovat pravidelná školení, vedoucí musí navíc sledovat legislativní změny týkající se školního stravování a zavádět je do praxe.

4.6 SHRnutí

1. Jsou vedoucí školní jídelny při základní škole zaměřeny více na úkol nebo na lidi?

Je kladen přibližně stejný důraz na úkol i na lidi v nejčastějším stylu vedení. 51% dotazovaných respondentů se přiklání k týmovému způsobu vedení. Tento styl je zaměřen rovnoměrně jak na úkoly, tak na lidi. Je zřejmé, že školní stravování klade důraz na spolupráci celého kolektivu při plnění náročných úkolů. 22% dotázaných zvolilo styl vedoucí spolku zahrádkářů, který se zaměřuje hlavně na lidi. Ověřovacím rozhovorem se potvrdilo zaměření na lidi a mezilidské vztahy na pracovišti.

2. Které nástroje používané k vedení lidí vedoucí školní jídelny preferují?

Převládají prvky transformačního vedení – povzbuzení, osobní úcta, charisma, stimulace myšlení. S ohledem na výsledky získané zkoumáním zaměření vedoucích pracovníků je logické, že mezi nástroji používanými při vedení lidí převládají prvky transformačního vedení. Pokud vedoucí jídelny využívá týmového stylu vedení lidí, musí podřízené povzbuzovat, stimulovat jejich myšlení, zachovávat osobní úctu a ovlivňovat je svým vlastním charismatem. Transakční prvky – podmíněná odměna a řízení výjimkou jsou užívány v menší míře a to hlavně v krizových situacích, které vzniknou v průběhu provozu.

3. Dokáží vedoucí školní jídelny určit vlastní styl vedení?

Většinou ho dokáží určit, ale neumějí jej pojmenovat. Naprostá většina vedoucích školních jídelen si je vědoma toho, jaký styl vedení při své práci využívá. Samotné uspořádání provozu školního stravování poskytuje návod vedoucím pracovníkům, jak by se měli chovat při své vedoucí práci, aby dosáhli co nejlepších výsledků. Chybí znalost pojmů z oblasti vedení lidí a managementu vůbec. Tato neznalost pramení z nedostatku možností dalšího vzdělávání v těchto oblastech, a proto nemají znalosti a schopnosti styl vedení pojmenovat. Většinou preferují styl demokratický, snaží se dávat méně příkazů a podporovat iniciativu a nápady zaměstnanců. Využívání tohoto stylu jim zajišťuje efektivní chod zařízení.

4. Co ovlivňuje jejich styl vedení?

Styly vedení jsou nejčastěji ovlivňovány danou situací a podřízenými, ale také pravomocemi, které jsou ředitelem subjektu na danou vedoucí delegovány. V ověřovacím rozhovoru byla často zmiňována spolupráce a komunikace mezi školou a jídelnou, ředitelem a pracovníky jídelny. Dobré výkony a snaha jsou považovány za samozřejmost, chybí pozitivní zpětná vazba. Pokud se provoz nachází v „klidovém režimu“ a vedoucí je vybavena dostatečným množstvím kompetencí potřebných k vedení, je možno využít styly vedení, které jsou zaměřeny na vzájemnou spolupráci. V okamžiku, kdy nastane krizová situace, musí umět vedoucí jídelny adekvátně zareagovat změnou stylu vedení.

Návrh optimálního stylu vedení ve školních jídelnách při základní škole.

Každá vedoucí musí zhodnotit nejdříve sebe, své možnosti, situaci, ve které se nachází a lidi, které vede. Pracujeme s různými typy lidí, musíme mít komunikační a prezentační dovednosti a musíme lidi motivovat a naučit se motivovat hlavně sebe = chci. Musíme vyhodnotit problémy, které denně vznikají a navrhnout optimální postupy a řešení pro konkrétní situaci. Základem by měla být schopnost odpovědět si na otázku, **jaký styl vedení je nejlepší pro mne?**

Jak vyplynulo z šetření, zcela chybí další vzdělávání v oblasti managementu a vedení lidí. Vedoucí jídelen by měly být řazeny ke střednímu managementu školy a neměly by být chápány pouze jako vykonavatelé úkolů. Vše záleží na spolupráci a komunikaci s ředitelem a nalezení společného zájmu a také prostředků na další vzdělávání těchto zaměstnanců.

Jeden správný styl vedení pro všechny neexistuje, ale je potřeba mít znalosti, jak se ke správnému a optimálnímu stylu vedení dopracovat.

ZÁVĚR

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou vedení lidí a styly vedení vedoucích školních jídelen, které jsou součástí základní školy. Cílem práce bylo analyzovat používané styly vedení a navrhnout optimální styl vedení v jídelnách při základní škole.

Teoretická část vychází z odborné literatury a popisuje jednotlivé styly vedení, osobnost vedoucího a jeho roli v týmu.

Výzkumná část sestavená na základě dotazníkového šetření v kombinaci s ověřovacím rozhovorem se snaží zodpovědět výzkumné otázky a zhodnotit současnou situaci. Ta je závislá na spolupráci ředitele školy a vedoucí školní jídelny, jejich vzájemné komunikaci a delegování pravomocí a kompetencí ředitelem. Šetření potvrdilo, že vedoucí školních jídelen dokáží odpovědět na otázky v dotazníku, ale problémy nastávají u rozboru těchto otázek v ověřovacím rozhovoru a v diskuzi nad otevřenými otázkami. Mezi vedoucími, se kterými proběhl ověřovací rozhovor, byla i jedna absolventka bakalářského studia školského managementu a zde nenastaly žádné problémy a nejasnosti nad diskutovanými otázkami, tak jako u ostatních vedoucích. Zde byla velkou překážkou neznalost pojmů, odborných termínů a manažerských dovedností, bylo potřeba více vysvětlovat a objasňovat. V současné době chybí možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v oblasti managementu pro vedoucí školních jídelen, které by přispělo k efektivnímu vedení a poznání vlastních možností. Způsob financování škol a školských zařízení v oblasti dalšího vzdělávání je dlouhodobě zaměřen pouze na pedagogické pracovníky. Jak Školský zákon, tak Zákon o pedagogických pracovnících ve svých paragrafech stanovují vzdělávací povinnost pouze pro pedagogické pracovníky. Ani zákonná norma, ani poskytování finančních prostředků do rozpočtu škol nedávají ředitelům možnost zajistit další vzdělávání vedoucím školního stravování.

Ve školních jídelnách, které jsou součástí základní školy, převládá demokratický styl vedení, podporující týmového ducha a velký důraz je kladen na důvěru, dobré vztahy a spokojenost pracovníků. Na styl vedení má vliv komunikace a spolupráce mezi ředitelem školy a vedoucí školní jídelny.

Výstupem práce měl být návrh optimálního stylu vedení v jídelnách při základní škole. K jednoznačnému závěru jsem svým šetřením nedospěla. Ukázalo se, že týmový styl vedení sice převažuje, ale nelze jej považovat za jediný možný. Situace ve školních jídelnách si žádá zajištění možnosti dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků. Vedoucí školních jídelen musí mít možnost získat a rozvíjet poznatky z oblasti vedení lidí a osvojit si nezbytné manažerské

dovednosti. Tyto poznatky a zkušenosti jim pomohou při hledání vlastního optimálního stylu vedení.

Proto je nutné požadovat změny v legislativě, které by zajistily výchovu středního managementu na školách. Pro obor manažerského vzdělávání je tato situace výzvou, která by mohla zacelit mezeru ve vzdělávání těchto pracovníků školství.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
- ČERNÍKOVÁ, H. *Školský management v teorii a praxi*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2009.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: UP Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1415-5.
- STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Praha: Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65-6.
- SVOBODA, J. *Leadership, Manažerské styly, Vedení lidí*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2009.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Test čtyř typů jednání vedoucího

Zadání:

U každé otázky rozdělte 4 body podle toho, jak vystihují vaše názory a chování v roli vedoucího. Nejvýstižnější odpověď dostává nejvíce bodů, nejméně výstižná žádný bod. Jsou možná například tato rozdělení: 0-3-0-1, 2-0-2-0, 0-0-4-0, 1-0-2-1, atd., součet bodů u jedné otázky však musí dát dohromady 4.

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:

- A. __ vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti,
- B. __ nekompromisně trvat na splnění úkolů,
- C. __ motivovat pracovníky k lepším výkonům,
- D. __ dbát o spokojenost pracovníků.

2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:

- A. __ hledat vysvětlení,
- B. __ udělat dusno a pohrozit postihem,
- C. __ poradit se s pracovníky, jak úkol splnit,
- D. __ povzbudit pracovníky.

3. Nejraději mám takového pracovníka, který:

- A. __ nedělá zbytečné problémy,
- B. __ plní svůj úkol a nemudruje,
- C. __ dává k dispozici různé vlastní nápady,
- D. __ udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru.

4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší:

- A. __ udělat tu práci sám,
- B. __ udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích nebo vyhodit,
- C. __ nechat si vysvětlit důvody,
- D. __ nabídnout mu zvláštní odměnu.

5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv:

- A. __ klid na pracovišti,
- B. __ přísnost vedoucího,
- C. __ možnost pracovníků podílet se na rozhodování,
- D. __ dobré osobní vztahy.

6. Nejvíce mi vadí, když pracovníci:

- A. __ mi komplikují život různými výmysly,
- B. __ nestíhají práci,
- C. __ u práce nepřemýšlejí,
- D. __ vyvolávají konflikty.

7. Při novém a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti:

- A. __ zachování chladné hlavy,
- B. __ důkladnému naplánování práce,
- C. __ přípravě a motivaci pracovníků,
- D. __ vytvoření příznivé atmosféry.

8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:

- A. __ nedělat paniku a počkat, až se to naučí,
- B. __ vyměnit ho,
- C. __ osobně ho naučit to, co má umět,
- D. __ pomoci mu s prací.

9. Ke zpoždění termínů dochází především kvůli:

- A. __ objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit,
- B. __ osobní nekázně pracovníků,
- C. __ špatné komunikaci mezi vedoucími,
- D. __ velké náročnosti úkolů.

Nyní sečtete počet bodů pro A., B., C., a D. Tam, kde máte nejvíce bodů, je váš dominantní styl vedení, to, co je na druhém místě, znamená záložní styl.

Přitom:

A = volný průběh,

B = plantážník,

C = týmový vedoucí,

D = vedoucí spolku zahrádkářů.

Odpovězte prosím na tyto otázky:

1. Dokážete určit vlastní styl vedení?

2. Co ovlivňuje váš styl vedení?

Test transakčního a transformačního vedení

Tento test zjišťuje preferenci nástrojů používaných k vedení. Volba těchto nástrojů záleží jak na osobnosti a hodnotách manažera, tak na úrovni podřízených pracovníků, či sféře řízení.

Máte před sebou řadu tvrzení. Zkuste se zamyslet, jak se na vás dívají spolupracovníci, ať už kolegové nebo podřízení. Každé tvrzení pak můžete popsat na škále 1 až 5.

1. vůbec ne,
2. zřídka,
3. občas,
4. dosti často,
5. skoro vždycky.

Zvolenou hodnotu 1 až 5 vepíšete před tvrzení.

- 1. Dokáže lidi kolem sebe nadchnout úkoly.
- 2. Lidé mu zcela důvěřují.
- 3. Vyvolává v lidech pocit jejich vlastní důležitosti pro plnění úkolů.
- 4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí.
- 5. Vede lidi k otázkám, které si nikdy předtím nekladli.
- 6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny.
- 7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit.
- 8. Je pro ostatní vzorem k následování.
- 9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči škole.
- 10. Dodává lidem pocit sebedůvěry.
- 11. Zajímá se o to, čeho chtějí lidé dosáhnout, a pomáhá jim v tom.
- 12. Způsobí, že lidé přemýšlí o problémech novým způsobem, jinak než předtím.
- 13. Lidem je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí.
- 14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků.
- 15. Lidé se cítí dobře v jeho (její) blízkosti.
- 16. Všichni ho (ji) respektují.
- 17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti.

- 18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně.
- 19. Po poradě s ním (s ní) lidé často pochopí věci, kterým předtím nerozuměli.
- 20. Ten, kdo ho podporuje, dostává to, co potřebuje.
- 21. Jeho pracovníci se bojí nesplnit to, co jim uložil.
- 22. Lidé jsou pyšní na to, že s ním (s ní) mohou pracovat.
- 23. Lidé věří, že dokáže překonat jakoukoliv překážku.
- 24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených.
- 25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků.
- 26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima.
- 27. Dá se s ním vyjednávat o odměně za nadstandardní práci.
- 28. Nekvalitní pracovník se v jeho kolektivu dlouho neudrží.
- 29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky.
- 30. Má jasnou představu (vizi), kterou přenáší na pracovníky.
- 31. Dává lidem důvěru v jejich vlastní schopnosti.
- 32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným.
- 33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé.
- 34. Lidé musejí vědět, co chtějí. On (a) jim ukáže, jak toho dosáhnout.
- 35. Přísně postihuje nepořádky na pracovišti.
- 36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti.
- 37. Je pro pracovníky symbolem úspěšnosti.
- 38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců.
- 39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy.
- 40. Podněcuje pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu.
- 41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu.
- 42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka.

Sestaveno volně podle: Bernard M. Bass *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
New York: The Free Press, 1985

