

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Stanislava Ešnerová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Styly vedení lidí a možnosti jejich hodnocení

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Stanislava Ešnerová

České Budějovice 2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Stanislava EŠNEROVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Styly vedení lidí a možnosti jejich hodnocení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je provést hodnocení procesu vedení lidí ve vybrané společnosti, provázanosti rozhodování top managementu se zpětnou vazbou koncových jednotek a navrhnout možné zlepšení stávajícího stavu.

Metodický postup:

1. vymezení základních pojmů a metod vedení lidí, rozhodování, zpětné vazby a motivace;
2. analýza procesu vedení lidí ve vybrané společnosti;
3. návrh případných změn vedoucích ke zlepšení stávajícího stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků, činnosti; 5. Vlastní práce; 6. Závěr; 7. Použitá literatura; 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- TURECKIOVÁ, M.:** *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- HALÍK, J.:** *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- PLAMÍNEK, J.:** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.
- DAIGELER, T.:** *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y.:** *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- BĚLOHLÁVEK, F.:** *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- EGGERT, M.:** *Motivace: management do kapsy.* Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 20. ledna 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Styly vedení a možnosti jejich hodnocení“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem doc. Ing. Ladislavem Rolínkem, Ph.D. na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 3. 4. 2010

Stanislava Ešnerová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Ladislavovi Rolínkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Současně děkuji paní Stanislavě Rafaelové za vstřícnost při poskytování informací.

OBSAH.....	1
1. Úvod.....	3
2. Literární přehled:	5
2.1 Manažer v organizaci.....	5
2.1.1 Osobnost manažera	7
2.2 Teorie vedení lidí a řízení lidí.....	12
2.2.1 Teorie založené na kvalitách a chování manažera.....	14
2.2.2 Situační teorie	20
2.2.3 Styly vedení v praxi	24
2.3 Teorie motivace	28
2.4 Zpětná vazba	31
3. Metodický postup	34
4. Charakteristika společnosti Quelle	35
4.1 Základní historické informace	35
4.2 Současná situace	36
4.3 Struktura Quelle, s. r. o.	37
5. Vlastní práce	44
5.1 SWOT matice	44
5.2 Styl vedení v praxi	45
5.3 Analýza stylu vedení.....	46
5.3.1 Dílčí výsledky zkoumaných stylů vedení lidí.....	48
5.4 Analýza spokojenosti	62
5.4.1 Dílčí výsledky analýzy spokojenosti	62
5.5 Kontrolní otázka	67
6. Diskuze	69
7. Shrnutí výsledků a návrhy zlepšení	71
7.1 Shrnutí poznatků získaných analýzou stylu vedení	71
7.2 Shrnutí poznatků získaných analýzou spokojenosti stylu vedení.....	73
7.3 Shrnutí poznatků získaných řízeným rozhovorem.....	74
7.4 Návrhy na zlepšení.....	75
8. Závěr	78
9. Summary.....	80
10. Seznam použité literatury	81
11. Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	84

12. Přílohy.....	86
------------------	----

1. Úvod

*„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob,
jak měnit nádeníky v ředitele.“
Tomáš Baťa*

V dnešní době je zřetelně vidět rozdíl mezi efektivně vedenou organizací a jejím opakem. Oba tyto stavy jsou však rubem a lícem téže mince. Neexistuje střed a průměrně vedenou organizaci nemůžeme označit za dobrou, protože je pouze dobrá – ne nejlepší. Nevyužívá plně své možnosti, blíží se spíše k neefektivitě. Cílem, možná dokonce úkolem manažera je právě to, aby organizaci již vede, dokázala využít svoje možnosti, jak nejlépe může.

Manažer má na svých bedrech nejen tíhu rozhodnutí, ale také by měl zařítovat vhodný systém řízení, komunikace, zpětné vazby a kontroly pracovníků v organizaci a s tím také související neustálé zlepšování jejich výkonnosti, rozvoj technologie, nástrojů, produktů a managementu.

Tíha role manažera spočívá především v tom, že nerozhoduje jen o sobě, ale o dalších lidech a v mnoha případech i o celé organizaci. Dalším, přesto dosti opomíjeným úkolem manažera je zajistit vhodné pracovní podmínky pro pracovníky, cílem by měli být pracovně uspokojení zaměstnanci. Je to právě manažer, který svým chováním určuje chování svých podřízených a významně tím ovlivňuje chování v celé organizaci.

Je velice důležité, jaký styl vedení lidí manažer preferuje, nedá se říci, zda je jeden či druhý styl vedení lepší, pro každou situaci je vhodný jiný. Důležitým úkolem manažera je rozpoznat nejlepší vhodný styl pro danou organizaci, to je mnohdy velice těžké a jen vynikající manažer dokáže splnit tento úkol, ke spokojenosti podřízených i nadřízených, při plnění podnikových cílů.

Manažer je páteří firmy, ale v sázku dává i své srdce a duši.

Teoretické poznatky uvedené v této práci jsou aplikovány na rozsáhlou organizaci Quelle Česká republika z pohledu koncové jednotky - Quelle shopu. Cílem této práce je provést analýzu a hodnocení stylu vedení, který je v této organizaci nastaven. Popřípadě navrhnout možné změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

2. Literární přehled:

2.1 Manažer v organizaci

*„Není moudré být moudřejší, než je nutno.“
Philippe Quinault*

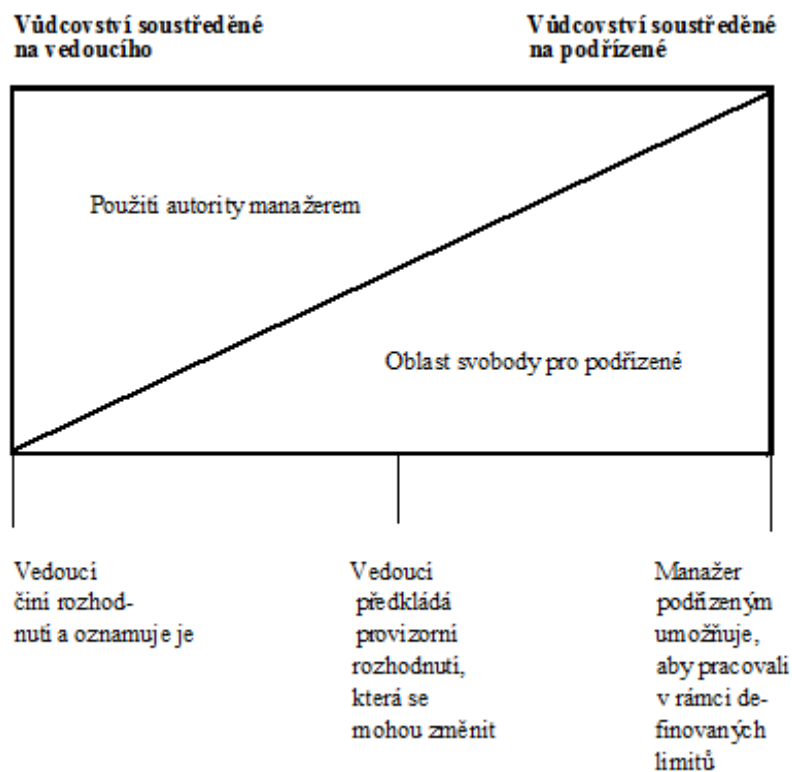
Owen (2006) poukazuje na paradox manažerů v organizaci. Znamé pořekadlo mluví o osamělosti na vrcholu. Manažer, přestože je obklopen podřízenými, je většinou sám. Samota manažerů pramení ze změněné povahy vztahů v rámci celé organizace, zejména mocí a pravomocemi, které jsou jim dány jejich postavením v rámci celé hierarchie organizace. Manažeři jsou sami také z dalších důvodů, například nemají žádnou skupinu stejně postavených kolegů.

Manažer je tedy jednou z nejdůležitějších osob v celé organizaci. Jeho postavení je dáno hierarchií.

Lewthwaite (2007) uvádí, že manažer disponuje širokou „paletou“ chování vůči sobě i podřízeným, lze najít mnoho důkazů pro to, že mnozí manažeři sami sebe hodnotí jiným měřítkem než své podřízené. Autorka zdůrazňuje důležitost sebevzdělávání manažerů, protože ve chvíli, kdy se manažer zahledí sám do sebe a s osamělostí se vyrovnává tím, že dává ostatním najevo svou nadřazenost a dále se nevzdělává, není pak schopen vidět své chyby ani změnit své postupy. Tento vůdce se orientuje pouze na sebe, často křičí a přikazuje, bývá označován za autokrata. Tato strategie vůdcovství bývá ve většině případů považována za neefektivní. Ve chvíli, kdy se manažer orientuje na své podřízené, dává prostor pro „myšlení“ i svým podřízeným, umí naslouchat a ocenit snahu podřízených - stává se „pastýřem svého stáda“. Orientace manažera na lidi bývá znakem „vyspělého“ stylu vedení lidí.

Tannenbaum a Schmidt (1958, Harvard Business Review) vytvořili první rámec jakési „palety“ chování manažera při skupinovém rozhodování (viz obrázek č. 1).

Obr. č. 1: Orientace manažera (Lewthwaite, 2007)



Na levé straně palety chování (viz. obr. č. 1) je zřejmé, že se manažer rozhoduje sám a svá rozhodnutí nekonzultuje, pouze oznamuje, používá autoritu, která je mu dána jeho hierarchickým postavením - jedná se o vůdčovství zaměřené na vedoucího.

Při úhlopříčném pohybu směrem od levého dolního rohu k pravému hornímu rohu, manažer „zraje“ – začíná do rozhodování zapojovat i své podřízené, předkládá jim provizorní rozhodnutí, která se mohou změnit, či podřízeným umožňuje samostatnou práci v rámci definovaných limitů. Takový vůdce dává svobodu svým podřízeným - jedná se tedy o vůdčovství soustředěné na podřízené.

Cokoliv, co manažera motivuje k jednání, při jeho cestě po této úhlopříčce se dá interpretovat jako získané informace. Filtr, kterým manažer tyto informace interpretuje, lze popsat určitými přístupy, hodnotami nebo osobními teoriemi o světě. Ve chvíli, kdy manažer pochopí „proč“, stává se efektivním vůdcem.

Je vhodné, aby se vůdce pohyboval efektivně po úhlopříčce dle situace. K efektivnímu „pohybu“ chování manažera je důležité ujasnit si jeho úlohu, kvality, dovednosti atd.

2.1.1 Osobnost manažera

Podle Hospodářové (2008) se předpoklady pro výkon manažerské pozice týkají jak osobnosti manažera, tak jeho odborných a lidských kvalit, znalostí, schopností a postojů. Dobrý manažer má vyvážený poměr sebedůvěry a sebereflexe, respektu k druhým s vyjasněnými postoji a hodnotami. Další předpoklady, které nepřímo souvisejí s osobností manažera, jsou důvěryhodnost a důvěra.

Osobnost manažera je charakterizována souborem typických rysů – souborem charakteristik a vlastností. Manažer je nositelem určitých znaků a může být posuzovaný podle mnoha hledisek. Mezi charakteristické rysy patří zvládat vědu a umění řídit – schopnost daná talentem a sebevzděláváním.

Základními charakteristickými rysy manažerů, podle Trunečka (1995), jsou:

- Manažer řídí práci a přebírá odpovědnost za výsledky práce jiných lidí

Je to vždy manažer, kdo je odpovědný za úspěchy a neúspěchy v organizaci, jak v důsledku svých rozhodnutí, tak za rozhodnutí a výsledky svých podřízených. Manažer je odpovědný vůči celé organizaci – počínaje majitelem až po posledního zaměstnance. V širším smyslu tohoto pojetí můžeme za odpovědnost manažera považovat i jeho „povinnosti“ k vnějšímu okolí organizace, tedy zejména k dodavatelům, odběratelům a zákazníkům.

- Náplň práce manažera je v podstatě plnění řídicích činností (funkcí, aktivit)

Náplň práce manažera je tvořena zejména těmito funkcemi a aktivitami: plánování, organizování, výběr a rozmístění lidí, jejich vedení, motivace a kontrola.

- Čím je manažer postaven v řídicí hierarchii podniku výše tím více se musí řídit principem univerzality

Univerzalita manažerů není neomezená, přesto je pro podnik velice výhodné, pokud mají ve svých řadách manažera se stále rozvíjejícím intelektuálním a emočním kapitálem, který se prohlubuje během mnoha let praxí v oboru a vzděláváním.

- Zejména na nejvyšších řídicích funkcích musí mít manažer specifické vlastnosti jednak vrozené, jednak získané intenzivním studiem

Vrozenými vlastnostmi důležitými pro řízení rozumíme potřebu řídit, potřebu mít moc, umění vcítit se do potřeb spolupracovníků. Získané vlastnosti jsou potom např. znalosti a dovednosti v oblasti ekonomické teorie, teorie podnikání, sociálně psychologické vlastnosti, metody řízení, ale také (částečně daná vrozenými vlastnostmi) duševní a tělesná kondice.

Podle Trunečka (1995) právě tyto vlastnosti manažerů dávají předpoklady k určitým dovednostem, které jsou důležité pro správný výkon manažerské činnosti.

Manažerské dovednosti můžeme tedy rozdělit na:

- Technické dovednosti

Jsou to schopnosti používat určité technické dovednosti, schopnost používat specifické znalosti, technické metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů.

- Lidské dovednosti

Představují schopnost pracovat, pochopit a motivovat ostatní spolupracovníky. Manažer vytváří prostředí pro druhé, předvídá, komunikuje s druhými, motivuje, stimuluje, musí umět nadchnout, rozvíjet, podporovat, rozhodovat, poskytovat zpětnou vazbu, kontrolovat atd. Lidské dovednosti jsou jednou z nejdůležitějších

složek dovedností manažera. Dá se shrnout, že v tomto kontextu jsou lidské dovednosti schopnost vést lidi.

- Koncepční dovednosti

Schopnost koordinovat a integrovat všechny zájmy a aktivity organizace jako celku. Koncepční dovednosti také souvisí s tak žádanou univerzalitou manažera, všeobecným přehledem a vzdělaností v rámci oboru.

Rozsah těchto dovedností úzce souvisí s pozicí manažera v organizaci. Tato provázanost je znázorněná na obr. č. 2, kde je zřejmé jaké dovednosti a v jaké míře jsou od manažera očekávány.

Obr. č. 2: Dovednosti manažera (Truneček, 1995)



Toto schéma se dá uplatnit ve velké organizaci, kde se management dělí na tři úrovně. Od manažerů první úrovně se očekávají nejvíce technické dovednosti. Jsou to právě oni, kdo řeší všední problémy s podřízenými, např. problémy ve výrobě, s distribucí, logistikou apod. Dále jsou na ně kladeny nároky schopnost vést lidi a koncepční dovednosti, ovšem ty již v menší míře. Od manažerů střední úrovně se očekávají dovednosti na vysoké úrovni ve všech oblastech. Jejich komunikace probíhá jak s manažery první linie, tak manažery vrcholové úrovně. Řeší se zde nové problémy.

Od manažerů vrcholové úrovně, označované jako top management se očekávají zejména koncepční dovednosti na vynikající úrovni. Zde se řeší nové strategie firmy, rozhoduje se o celé organizaci.

Hospodářová (2008) popsala manažerské aktivity jako soubor vlastností a s tím souvisejících činností, které by měl manažer obstarávat. Manažer podle ní předvídá a plánuje, poté obstarává zdroje, rozhoduje co – kdo - kdy – jak. Dále organizuje, motivuje, vytváří prostředí pro učení a podporuje ostatní. Sleduje, kontroluje, komunikuje, řeší problémy a poskytuje zpětnou vazbu a další s tím související aktivity.

2.1.2 Typy manažera

Manažerovo postavení v organizaci mu dává velký vliv, ve smyslu moci, kterou může uplatňovat na své okolí. Za vhodné vedení manažera můžeme považovat schopnost přesvědčovat ostatní pracovníky, aby s nadšením plnili stanové cíle. K podpoření těchto cílů slouží manažerovi „určité moci“. Lewthwaite (2007) definovala pět základních typů moci manažera:

- Odměňovací moc

Schopnost odměňovat nebo přinést prospěch za kýžené chování. Podřízený ví, že pokud bude plnit přání manažera, bude odměněn. Odměna může následovat za výborně odvedenou práci, kreativní nápady, nápady apod. Odměna může mít formu peněžní prémie, určitých výhod, povýšením, vyhlášením nejlepšího zaměstnance apod.

- Donucovací moc

Schopnost potrestat ty, kteří se nepřizpůsobí nebo neplní zadané úkoly. Tato moc je založena na strachu. Podřízený ví, že pokud nebude plnit přání manažera, bude následovat trest. Trest je důsledkem nesouhlasu s názorem manažera, s jeho konáním apod. Trestem může být přidělení jiné - horší práce, snížení odměn, veřejná výstraha apod.

- Legitimní neboli zákonná moc

Právo požadovat určitý typ chování kvůli tomu, že ostatní uznávají mou autoritu, založenou na postavení na organizační struktuře společnosti. Čím výše je manažer postaven v hierarchii společnosti, tím má více zákonné moci v organizaci. Například vrcholový manažer má více zákonné moci než jednotliví vedoucí. Podřízení by měli zákonnou moc respektovat.

Variantou legitimní moci je informační moc, založená na dostupnosti a přesnosti informací.

- Odborná moc

Tato moc je přisuzovaná osobě na základě uznání její odbornosti či znalostí. Odborník, který má zkušenosti a příslušné vzdělání. Podřízení i spolupracovníci si k němu chodí pro radu. Tato osoba bývá ve firmě velice považována a respektována, nejen na základě odborných schopností a znalostí.

- Přířknutá moc

Nositel přířknuté moci nemusí vždy souhlasit s nositelem zákonné moci. Přířknutá moc je taková, kdy se vedené osoby ztotožňují se svým vůdcem. Vedené osoby svého vůdce respektují, váží si jeho názorů, často ho i obdivují. Nemusí se jednat o osobu na vrcholu organizační struktury. Často se jedná o charismatickou osobnost, která je přímým nadřízeným určité skupiny lidí, např. mistr výroby.

Manažer se tedy snaží o to, aby se zaměstnanci ztotožnili s cíly organizace. Může k tomu uplatňovat různé druhy moci, které mu pomohou podpořit jejich dosažení. K tomu, aby tyto cíle byli co nejefektivněji podpořené, je důležité jaké vedení preferují. Stacke (2005) rozděluje manažery do tří skupin podle toho, co preferují:

- Intuitivní manažeři - pracují instinktivně, jsou citově založení. Rozhodují se podle toho, co považují za správné, i na úkor faktů.

- Racionální manažeři – preferují jasnou organizaci aktivit, jsou formálně založení. Zaměstnanci vždy ví, co mají dělat. Jsou jim známy cíle i postupy k jejich dosažení. Je zde potlačena intuice na úkor racionálního myšlení.
- Manažer – trenér – kombinace dvou předchozích typů, intuice spolu s racionalitou. Manažer bere své podřízené jako sobě rovné.

2.2 Teorie vedení lidí a řízení lidí

„Chceš realizovat své sny? Probud se!“
Joseph Rudvard Kipling

Své názory a poznatky v oblasti teorií vedení a řízení lidí publikovalo mnoho autorů, níže jsou uvedeny jejich hlavní myšlenky.

Nöllke (2004) vidí vedení lidí, jako řídicí úlohy, které směřují k činnosti těch druhých – osob, útvarů a firem. Většinou jde o vlastní spolupracovníky, ale mnohdy je třeba řídit i externí pracovní síly. Ti druzí mají podávat určité výkony – o to se musejí starat vedoucí pracovníci. To je jejich klíčová úloha.

Podle Bircha (2005) je vedení snaha zlepšovat efektivnost podřízených pracovníků pomocí rad a otázek zaměřených na změny, které povedou ke zlepšení výkonnosti až na cílovou úroveň. Výše uvedená definice je proveditelná, ale podle autora až příliš „suchá“. Vedení je o snaze pomoci pracovníkům uskutečnit jejich sny – žádná „suchá“ definice nemůže vyjádřit vzrušení a vášně, které tento proces může vyvolat. Cílem vedení je upravení výkonnosti pracovníků. Z toho důvodu byl vytvořen model s akronymem ADAPT:

- A – (Assess current performance) Posoudit současnou výkonnost
Pokud má jít výkon zlepšit, musí jít i změřit. Jestliže manažer bude podřízeným vytýkat nízkou výkonnost, musí si být jist, že současný pracovní výkon zvýšit lze. Zvýšení výkonu je možno podpořit správnou motivací podřízených.

- D – (Develop a plan) Rozvinout plán
Prvním krokem je stanovení cíle a určení jaké výkonnosti má být dosaženo. V této fázi se pracuje s krátkými časovými úseky a konkrétními cíli.
- A – (Art on the plan) Jednat podle plánu
Část, která je nejvíce „vidět“. Tato fáze je především o tom udělat to, co je potřeba pro posun z jednoho bodu plánu na druhý.
- P – (Progress check) Zkontrolovat pokrok
Tato fáze je spíše sérií fází. Kontrola pokroku probíhá nepřetržitě od počátku až do konce, tzn. nesplnění cíle by nemělo být překvapením. V ideálním případě je dodržen stanovený plán.
- T – (Tell and ask) Mluvit a ptát se
V této fázi diskutuje nadřízený s podřízenými o pokroku podle měřítek výkonnosti a možnostech zlepšení (to nás vrátí zpět na začátek celého procesu). Manažer potřebuje rozumět motivaci svých podřízených a jejich výkonnosti.

Pokud manažer uvede tento model do praxe a podřízení se zdokonalí, je čas začít zase od začátku.

Plamínek (2005) rozděluje vedení na dvě skupiny. První je organizace vedená lidmi – rozhoduje nadřízený a druhá je vedená myšlenkami – vztahuje se k firemním cílům a myšlenkám. Autor vidí tyto organizace takto:

- Organizace vedená lidmi
Nositelem odpovědnosti jsou lidé, zejména nadřízení. K nadřízeným si podřízení chodí pro radu, pokud si s problémem sami neumí poradit. Pokud jde o problém, který není zcela rutinní a vyžaduje ne zcela běžné rozhodnutí, může „poslat“ problém v hierarchii výše, ten se pak vyřeší podle rozhodnutí, které uskuteční manažer. Výhodou tohoto přístupu je to, že nadřízení mají přehled o tom, co se děje na nižších stupních.
- Organizace vedená myšlenkami
Loajalita je zde vztažena k firemním cílům a myšlenkám. Řeší-li se problém, podřízení se ne vždy obrací ke svým nadřízeným. Volí možnost, která nejlépe

odpovídá k naplnění firemních cílů a odpovídá klíčovým firemním myšlenkám. Na nadřízeného se obrací až tehdy, jedná-li se o opravdu nestandardní situace. Výhoda tohoto přístupu pro manažera je méně rutinní práce a více času na důležitější věci.

Halík (2008) se spíše zamýšlí nad rozdílem pojmů „vedení“ a „řízení“ lidí. Cílem by podle něj mělo být lidi vést a ne je řídit. Řídí se auto, ale lidé, lidé se mají vést. Vést lidi s rozvahou a dávat jim prostor pro jejich vlastní práci a názory.

Truneček (1995) uvádí, že vedení je součást řízení. Vedení je schopnost přesvědčovat ostatní pracovníky, aby se snažili s nadšením plnit stanové cíle. Základním „stavební“ jednotkou pro vedení lidí je lidský faktor. Vnější stránkou stylu vedení je způsob jednání s lidmi při rozhodování, ukládání úkolů, motivací, kontrola hodnocení pracovníků, dále pak způsob myšlení, vyjadřování, vystupování a chování zejména při organizaci skupinových činností. Definici, která stručně a výstižně shrnuje předešlé poznatky, popisuje vedení lidí jako proces, který ovlivňuje lidi takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů.

Z hlediska vedení jako manažerské funkce bylo vypracováno několik manažerských teorií. Hlavní teorie jsou: teorie založené na kvalitách a chování manažera, situační teorie a motivační teorie X, Y a Z (popsány v kapitole 2.3 Teorie motivace).

2.2.1 Teorie založené na kvalitách a chování manažera

Truneček (1995) uvádí, že tyto teorie jsou založeny na domněnce, že vedení lidí je postaveno především na osobních vlastnostech manažera. Proto byly podchyceny a popsány vlastnosti, které charakterizují vedoucí pracovníky. Hlavní teorie jsou: teorie stylu vedení založená na využití pravomoci, teorie GRID založená na způsobu chování a teorie rolí.

Rozbor výše zmíněných teorií je uveden níže:

Teorie stylu vedení založená na využití pravomoci

Pravomoc manažera je souhrn práv (možnost disponovat s pracovníky a firemními prostředky) a moci (nástrojů, umožňujících požadovat určité činnosti, práce apod. a uplatňovat za nesplnění sankce a za správný výkon odměny). Halík (2008) rozděluje styly vedení založené na využití pravomocí takto:

- Autokratický styl

Tento styl bývá označován také jako „diktátorský styl“, jedná se o dominantní řízení jednou osobou, která řídí bez ohledu na názory ostatních lidí. Autokratický styl vedení lidí se v praxi projevuje ve dvou variantách:

- Plně autokratický styl

Manažer rozhoduje sám, sám si sbírá informace a veškeré podklady. Sám vše zpracuje a vyhodnotí, názory ostatních ho nezajímají. Své rozhodnutí nekonzultuje ani nemění. Heslo: „...a já sám, vždycky sám.“

- Částečně autokratický styl

Manažer si zajistí dostupné informace a to svou činností nebo činností svých zaměstnanců. Výsledky ale vyhodnocuje sám. Sám zpracuje alternativy a rozhodne, kterou vybere. Heslo: „...A já sám...ale někdy upadnou i drobečky.“

- Konzultační styl

Je to jakási forma konzultace, jedná se spíše o formu poradenství.

- První alternativa

Manažer si vybírá spolupracovníky dle daných profesí a každý jednotlivec má zadaný určitý úkol k vyřešení daného problému, každý ze spolupracovníků nese určitý díl odpovědnosti. Po předložení řešení manažer sám hodnotí či vybírá alternativy. Heslo: „Děkuji ti za návrh, vybral jsem...“

- Druhá alternativa

Manažer zadává úkoly celé skupině. Skupina je celek, který podává jednotlivé alternativy řešení úkolu či problému, v mnohých případech se podílí ve skupině i manažer. Po předložení všech alternativ je opět manažer ten kdo vše zhodnotí, vybere alternativu. Alternativa, kterou zvolí, může být jeho vlastní. Heslo: „Děkuji vám za návrhy, vybral jsem...“

- Týmové vedení (častěji označované za demokratické)

Manažer dává dostatek prostoru svým podřízeným. Je sestaven tým odborníků v čele s koordinátorem – osobnost respektovaná celým týmem, výjimečně může být koordinátorem manažer. Rozhodování bývá demokratické a je většinou určitým kompromisem sestavenou skupinou. Manažer vytváří vhodné prostředí pro rozhodování, které je podpořeno hlasy ostatních. Vůdce musí mít ale na paměti, že ačkoliv rozhodnutí je výsledkem týmu, konečná odpovědnost je vždy na něm. Heslo: „Na základě týmového rozhodnutí...“

Hayes (2005) pojmenovává tyto pravomoce jako:

- „Moc nad“ někým

Tato moc je založená na dominanci vůdce nad ostatními. Manažer, který tuto moc má, může ostatní lidi, především své podřízené k něčemu přimět. Tento typ moci se při vedení týmu v praxi příliš neuplatnil. Řada výzkumů ukázala, že využívání této moci vede k „podemílání“ vztahů mezi nadřízeným a podřízenými. V podstatě se jedná o autokratický styl popsany výše.

- „Moc k“ něčemu

Tato moc je pro manažera velice užitečná, její podstatou je umožnit podřízeným „něco“ dělat. Manažer má moc uskutečnit své plány, ale i plány jiných. Tato moc pomáhá manažerovi rozhodovat se tak, jak vyžaduje měnící se situace. Zároveň umožňuje manažerovi zplnomocnit ostatní pracovníky tím, že se s nimi o tuto moc podělí, je-li to vhodné. Tato moc pomáhá rozvíjet identifikaci zaměstnanců s podnikovými cíli a vytváří soudržnost.

- „Moc od“ něčeho

Tato moc dává manažerovi možnost odsunout nechtěné požadavky a odolávat zásahům ostatních zaměstnanců podniku. Tato moc je pro vůdce velice užitečná, přestože na okolí působí spíše negativně. Manažer může tuto moc také uplatnit ve chvíli, kdy má pocit, že se zaměstnanci ve své práci odklání od vytyčených podnikových cílů. V mnohých případech je strategicky výhodné využít tuto moc vůči svému okolí.

Teorie GRID založená na způsobu chování

Donnelly, Gipson, Ivancevich (1997) popisují počátky této teorie. Manažerská mřížka vedení vznikla v roce 1964. Základem této teorie je dvourozměrná mřížka, kde je na jedné ose znázorněna orientace manažerů na lidi a na druhé ose orientace manažerů na úkol (výrobky). Tyto dva protiklady vycházejí z praxe, kdy manažeři musí sladovat cíle organizace s cíli (požadavky) podřízených.

Základním kritériem rozlišení výše zmíněných stylů řízení podle Bělohávka (2005) je: Orientace na lidi – to je snaha o uspokojování všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti.

Orientace na úkol – úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.

Moutonová a Blake vytvořili systém GRID (mříž) – je to mříž se dvěma osami; jedna osa znamená orientaci na lidi, druhá vyjadřuje orientaci na úkol. Výsledkem této teorie je schéma níže (obr. č. 3). Do tohoto schématu umístili několik stylů řízení a označili je souřadnicemi.

Obr. č. 3: Mřížka podle GRID (Bělohávek, 2005)

vedoucí spolku zahrádkářů				týmový vedoucí			
1,9							9,9
			5,5	kompromisník			
1,1							9,1
volný průběh				plantážník			

Podle Bělohávka (2005) tyto souřadnice vyjadřují:

- Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)
Starostlivě se věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.
- Týmový vedoucí (9,9)
Dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.
- Volný průběh (1,1)
Vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevšímá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.
- Plantážník (9,1)
Výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu; opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi – diktuje jim, co mají dělat a jak. Jakýkoliv odpor tvrdě potlačuje.

- Kompromisník (5,5)
Dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně plnit úkoly na jedné straně a udržet únosnou morálku mezi lidmi na straně druhé.
- Paternalista (9 + 9)
Kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však o skutečnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9. Paternalista nepřistupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice: „Patříš mi a já ti pomohu, ale za to očekávám, že budeš vůči mně loajální. Běda ti, jestli nebudeš ochoten přizpůsobit se mým požadavkům“.
- Oportunist
Používá všech stylů neprincipiálním způsobem, ve snaze dosáhnout výhod, napodobuje takový styl, který je zrovna v organizaci žádaný, přestože nepřináší efektivní výsledky. Oportunistovi jde především o plat a další výhody spojené s postavením manažera.

Za nejideálnější styl vedení bývá považován styl týmový. V praxi je styl vedení kombinací všech výše zmíněných a ostatních. Za nejméně vhodný bývá obecně považován styl volný průběh.

Teorie rolí

Vnímání lidí je v této teorii považováno za jednu ze skupinových rolí, tato role má určitý vzorec chování, např. osobnost manažera je tvořena určitými rysy a rolemi, které manažeři zaujmají ke svému okolí. Role manažera podle Svobody E., Bittnera, Svobody P. (2006) představují určité chování manažerů k:

- Vlastníkům;
- Zákazníkům;
- Nadřízeným;
- Podřízeným;
- Spolupracovníkům;
- Bankám a různým finančním, společenským a státním institutům.

Všechny tyto role mohou mít formální nebo neformální podobu. Dle Mintzberga jsou manažerské role členěny na:

- Interpersonální role

Manažeři jsou představiteli podnikového managementu. Reprezentují určité chování, vztahy interní a externí a reprezentují podnik. Jsou rovněž zprostředkovateli vertikálních řídicích pokynů a jejich zpětných vazeb.

- Informační role

Manažer musí mít přehled o tom, co se děje v organizaci – monitoring. Informace klasifikuje a předává je ve vertikálním toku informací. Důležitá funkce je také komunikace s externím prostředím.

- Rozhodovací role

Zejména se týká rozhodovacích problémů podniku, včetně krizových situací. S tím souvisí v dnešní době tolik vyhledávané vzdělání v oblasti krizového managementu.

2.2.2 Situační teorie

Hayes (2005) uvádí, že na začátku 20. století převládal názor, že vůdcovství je pouze rysem osobnosti, pravděpodobně dědičného základu, který je kombinací určitých charakteristických vlastností osobnosti. Vůdcovství je člověku vrozené a uplatňuje se v různých situacích. „Rozený vůdce“ byl v té době někdo s charakteristickými rysy vůdce, nic jiného se k tomu už nemohlo dodat.

Ve čtyřicátých letech se proti této teorii „velkého muže“ postavil tzv. situační přístup, který vůdcovství posuzoval pouze z hlediska situace, v níž vůdce působil. Různé situace vyžadují od vůdce různé vlastnosti, což znamená, že manažer s určitým typem rysů může být velmi úspěšný v jedné situaci, ale naprosto selhat v jiné. Je dáno mnoho situačních faktorů, které mohou napomoci k úspěchu i neúspěchu. K těmto faktorům patří druh práce, vývoj činnosti v podniku, jaké lidské či další zdroje má vůdce k dispozici a povaha vztahů mezi manažerem a vedenými osobami.

Hlavní teorie tohoto přístupu jsou: kontingenční teorie, transakční teorie, transformační teorie a teorie cesta-cíl.

Kontingenční teorie

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2004) je základní myšlenkou kontingenční teorie to, že jednotlivé řídicí situace jsou vzhledem k působení mnoha různých činitelů (produkce, manažerská filozofie, mezilidské vztahy a postoje zaměstnanců atd.) natolik různorodé, že neexistuje žádné univerzální řešení. Cílem je určit působení proměnných, které v dané situaci rozhodující. Základním přínosem této teorie je ve stimulaci tvořivosti a flexibility řídicích pracovníků. Kontingenční přístup se v manažerské praxi uplatňuje často. Jedním z posledních výrazů tohoto pohledu je tzv. teorie paradoxů. Jedním z posledních výrazů tohoto pohledu je tzv. teorie paradoxů. Jejím základem je názor, že se v praxi vede přílišný důraz na jakýkoliv z modelů, který vede k selhání organizace, např. nadměrný důraz na produktivitu vede k vyčerpání zaměstnanců a tím i k jejich nespokojenosti.

Donnelly, Gipson, Ivancevich (1997) uvádí předpoklad této teorie, tj. efektivnost vedoucího ovlivňují tři důležité situační dimenze:

- Vztahy mezi vedoucím a členy skupiny. Ty jsou vyjádřeny jako stupeň důvěry ze strany vedoucího, a ze strany podřízených jako jistá loajalita projevovaná vedoucímu.
- Struktura úkolů. Je to stupeň, kterým je vyjádřen podíl mezi rutinní prací (je dán předem jistý postup) a prací, která nemá rutinní charakter.
- Pravomoci funkčního postavení. Ty zahrnují možnost udělení odměn, nebo uložení trestů, v takovém rozsahu v jakém jsou umožněny pravomocemi nadřízeného.

Fiedler posuzuje styl vedení na základě vyhodnocení odpovědí vedoucích ve zvláštním dotazníku, který nazval last-preferred-co-worker questionnaire (dotazník typu nejméně oblíbený spolupracovník). Vedoucí, kteří hodnotí své nejméně oblíbené spolupracovníky pozitivněji, jsou více orientováni na lidi. Při horším hodnocení se jedná o vedoucí orientované spíše na úkoly. Fiedler definoval na základě své teorie tzv.

příznivost situace. Jedná se o stupeň, v němž situace umožňuje vedoucímu ovlivňovat skupinu.

Hayes (2005) dále uvádí **transakční teorii**, která vznikla z kontingenčních modelů. Transakční teorie vedení se rozvíjely koncem sedmdesátých let a osmdesátých let 20. století, jejich základní myšlenkou bylo to, že vůdcovství vychází z určité výměny, která probíhá mezi vůdcem a těmi, jež vede. Výzkumní pracovníci začali zkoumat neformální společenské dohody či „smlouvy“, které se vytvářejí v pracovním prostředí a důkladně se zabývají povahou interpersonální interakce mezi vůdcem a těmi, kteří ho následují.

Další teorií, která částečně vychází z transakční teorie je transformační teorie:

Transformační teorie

Hayes (2005) dále uvádí, že se nedávno díky hlubšímu porozumění organizačním faktorům a zejména organizační kultuře začal výzkum v oblasti vůdcovství věnovat otázce, jak se některým manažerům daří měnit (transformovat) dohady a očekávání těch, které vedou. Transformační vůdci tato očekávání a dohady nejen zaznamenávají, ale aktivně je přizpůsobují tak, aby si jejich podřízení osvojili pozitivní přístup v měnící se firmě či organizaci. Mnohé moderní teorie úspěšného vedení týmů vycházejí z transformačního přístupu, i když jde spíš o implicitní než explicitní odkaz.

Truneček (1995) uvádí, že pojem charisma zavedl do diskuse o vedení lidí Max Weber, který za tímto pojmem viděl jakýsi osobní magnetismus manažera. Charismatictí vůdci mají významný vliv na své podřízené, kteří jsou přitahováni manažerovým magnetismem, autoritou a výjimečnými schopnostmi reagovat v pravý čas.

Transformační vedoucí používají 4 dovednosti:

- vedoucí má vizi, kterou je schopen jasně zformulovat
- vedoucí je schopen jasně o této vizi komunikovat
- vedoucí je schopen si vybudovat pověst slušného, spravedlivého, rozhodného a důsledného člověka.
- vedoucí má pozitivní ohled na sebe a své zájmy - usiluje o plný rozvoj svých dovedností.

Vedoucí je tedy dle tohoto přístupu charismatická osoba, které si podřízení váží a respektují ji, na základě jeho manažerských dovedností a schopností.

Teorie cesta cíl

Autoři Donnelly, Gipson, Ivancevich (1997) považují vedoucího jako jednu z nejdůležitějších osob přispívajících ke zlepšení motivace, spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. K nalezení nejlepší cesty k vytyčenému cíli „pomáhají“ dle této teorie čtyři styly vedení: příkazování, přesvědčování, participování a delegování.

Podle Bělohávkova (2005) se překvapivě ukazuje, že týmový styl vedení v praxi není vždy nejvhodnější. Tam, kde je nutno rychle reagovat, rozhodovat a kde je v ohrožení lidské zdraví, bude lepší vedení autoritativní.

Při volbě způsobu vedení vezmeme jako základní podmínku v úvahu především zralost pracovníků. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedle zralosti pracovní, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu, existuje také zralost psychická, která spočívá v připravenosti následovatelů přijmout odpovědnost za splnění úkolu.

Vedoucí má volit takový způsob vedení, aby rozvíjel zralost svých podřízených.

Chování vedoucího popisuje autor ve dvou dimenzích (orientace na lidi) a direktivní chování (orientace na úkol). Stejně jako v GRIDU lze sestavit diagram, který vymezení čtyři styly vedení (příkazování, přesvědčování, participování a delegování):

- Příkazování

Pracovníkům nezralým, kteří si nevědí rady, je třeba příkazovat – vést krok za krokem, přesně určovat, co a jak se bude dělat a neustále na jejich práci dohlížet. Jediná výhoda tohoto stylu je v tom, že manažer má přehled o tom, co zaměstnanci dělají. Nevýhodou pak časová vytíženost manažera, ten má méně času zabývat se důležitějšími procesy, které v organizaci probíhají.

- Přesvědčování

S tím jak si podřízení osvojují potřebné dovednosti, by se měly měnit i přístupy vedoucího, protože po stránce pracovní již podřízení dosáhli určité úrovně

dovedností, může se vedoucí více zaměřit na interpersonální stránku vedení. Nyní již podřízení nechtějí pouze bez rozmyslu přijímat pokyny vedoucího, protože se v mnoha věcech dokáží orientovat. Manažer vysvětluje své rozhodnutí a získávat je pro aktivní plnění úkolu.

- Participování

Manažer postupně omezuje pozornost věnovanou podřízeným, protože ti se učí zvládat své problémy sami. Vedoucí ponechává na nich, jaký přístup k problémům zvolí a mnohé věci rozhoduje společně s nimi.

- Delegování

Podřízený je vyspělý odborně i psychicky, zvládá pracovní úkoly samostatně, bez vedoucího. Manažer spíše pomáhá překonávat mimořádné události a věnuje se strategickým záležitostem.

Hlavním posláním práce vedoucího je rozvoj podřízených – vést je, rozvíjet jejich odbornost, dovednosti i sebedůvěru. Zaměstnanci jsou v závěrečné fázi schopní dosahovat sami organizačních cílů.

2.2.3 Styly vedení v praxi

*„Nemodlím se k ďáblu, protože kdyby existoval, modlil by se on ke mně.“
Kurt Cobain*

Jak již bylo zmíněno výše (Truneček, 1995) styl vedení je navyklý způsob realizace role řídicího pracovníka, navyklý způsob plnění zejména opakujících se úkolů. Halík (2008) popisuje chování manažerů takto:

- Pan „tak, tak“

Manažer, který nemá svůj vlastní názor na věc. Vždy se ptá na názor ostatních – především svých nadřízených. Pokud názor „šéfa“ není v souladu s jeho, ustupuje před silou moci. Snaží se jít cestou nejmenšího odporu, je rád, když ho jeho okolí nechá „žít“. Nerad řeší problémy.

Jeho častá věta: „Počkáme, až co na to řekne vedení.“

- Pan Šílený

Manažer, který nezvládá svoje emoce. Je snadno „k přečtení“ v každé situaci. Bývá dynamický, ale také agresivní, pokud není něco podle jeho představ. Podřízení neví, co mohou očekávat. Přestože tento styl vedení přináší dobré výsledky, bývá založen na nejistotě pro své okolí.

Častá věta spolupracovníků: „Nevíte, jakou náladu má dnes šéf?“

- Pan Zrcadlo

Manažer, který je zahleděný sám do sebe. Velice rád se poslouchá a úspěchy připisuje jen sám sobě. Většinou to bývá velice schopný člověk, ale také arogantní. Považuje se za neomylného, pokud se něco „nepovede“ hledá vždy příčiny u svých podřízených. Jeho častá věta: „Jistěže to nebylo lehké, ale díky mé pohotovosti je vše v naprostém pořádku, ostatně jako vždy.“

- Pan Pastýř

Manažer, který si hlídá své „stádečko“. Jde příkladem, ale vyžaduje přesnost a plnění zadaných úkolů. Se svými podřízenými aktivně komunikuje a jde jim příkladem. V krizových situacích je nenahraditelný. Manažer vyznávající tento styl vedení bývá velice dobrý strateg, který bere v úvahu nejen firemní cíle, ale i cesty k nim vedoucí s ohledem na podřízené. Umí odměňovat, ale také trestat.

Jeho častá věta: „Snažím se jít příkladem ostatním.“

- Pan Ulita

Manažer, který je nervózní, nejistý. Bývá to odborník na slovo vzatý, ale přede dveřmi by nejraději vybuodoval barikádu. Raději než-li lidi, by řídil skupinu robotů a to ještě na dálkové ovládání. Manažer vyznávající styl vedení lidí „Pan Ulita“ nerad řeší problémy týkající se jak řízení celé organizace, tak problémy s podřízenými, podobně jako vůdce vyznávající styl „tak, tak“

Jeho častá věta: „Moc informací najednou, vyřešíme to později.“

- Pan Náladový

Manažer, který je zcela nevyzpytatelný. Podřízení nikdy neví, co od něj očekávat, manažer v nich svou nečitelností vzbuzuje obavy. Pracovní prostředí navozené tímto stylem vedení nepatří mezi ideální, je zde nevyužitý pracovní

potenciál lidí. Manažer bývá sice odborník, ale reaguje na stejné záležitosti různě, dle své nálady.

Častá věta jeho podřízených: „Nevíte, jakou náladu má dnes šéf?“.

- Pan Zloděj myšlenek

Manažer, který si často „vypůjčuje“ nápady svých podřízených, které pak prezentuje za své. Místo, aby manažer svolal poradu svého týmu, často se radí s jednotlivci a zjišťuje jejich názory, nápady. Jeho jednání je podlé, zejména proto, že ubírá zásluhy svým podřízeným. Svou „zlodějinou“ se snaží zastříť svoji vlastní neobornost.

Jeho častá věta: „Jaký na to máte názor?“

- Pan Alibista

Manažer, který se vyhýbá zodpovědnosti. Schovává se za nařízeními a předpisy. Odmítá řešit konfliktní situace, snaží se zbavit odpovědnosti za neúspěchy, odkládá nepopulární a riskantní rozhodnutí. Tento manažer velice rád předkládá své úspěchy, ale i neúspěchy svých protivníků, za které bohužel někdy považuje i své podřízené.

Jeho častá věta: „Já nevím, no ne, že bych nevěděl, ale víte, nechme tomu čas a ten ukáže.“

- Pan Neomylný

Manažer, který je neomezený vládce. Diktátor, který vládne tvrdou rukou, má vždy pravdu a nikdo nemá právo s ním diskutovat, byl by za to totiž tvrdě potrestán. Nejhorší typ manažera, protože podřízení jsou absolutně demotivováni a ve firemním prostředí se necítí dobře. Není zde prostor pro uplatnění potenciálu pracovníků. Pod tímto vedením bývá často velká fluktuace podřízených.

Jeho častá věta: „Jak jsem řekl, tak to bude!“

Podobné členění manažerů a jejich stylů vedení v praxi popisuje Truneček (1995) takto:

- Hasič
Likviduje problémy, které se vytvořily. Tyto problémy likviduje zpětně a často ve značném spěchu. Často bývá mimo organizaci, proto na poslední chvíli hasí, co se dá. Pro své podřízené není příliš čitelný, protože bývá většinou v chaosu událostí, které je potřeba okamžitě vyřešit. Tento typ manažera bývá charismatický, dokáže rychle a efektivně řešit problémy.
- Panikář
Řídí a řeší problémy v neustálém zmatku, které často vytváří sám svými protichůdnými rozhodnutími. Bývají zmatení, negativní. Chybí jim klid, jsou úzkostliví a většinou mají i sklony k perfekcionalismu. Často pečlivě rozvažují všechny alternativy řešící daný problém, ale jsou příliš svázáni strachem ze špatného rozhodnutí.
- Hnidopich
Jedná se o typický případ perfekcionalismy (puntičkáře). Požaduje na svých podřízených absolutní dokonalost a málokdy je spokojen, je schopen sám opravovat „nedokonalosti“ svých podřízených. Často při řešení problému uvízne při řešení maličkostí. Tím je řešení problému neúměrně protahováno. Bývá to velice dobrý stratég, dokáže do detailů naplánovat budoucí strategie k dosažení podnikových cílů a cest k nim vedoucím.
- Fantasta
Vytváří odvážné plány, vize, není těžké, aby se nadchl. Většinou si pak nedá rozmluvit, že jeho plány jsou nesplnitelné (nejen z hlediska dostupnosti zdrojů). Manažer vyznávající styl vedení lidí „fantasta“ jako vedoucí pracovník pravidelně selhává, zejména díky svým nereálným představám, díky kterým ztrácí důvěru svých podřízených i nadřízených.
- Cestovatel
V podniku se vyskytuje zřídka. Ostatní si na to rychle zvyknou, takže po něm nic nepožadují. Nemá žádnou autoritu a asi o to nestojí, má důležitější povinnosti, které neoznamuje. Nemusí nic rozhodovat, většinou za něj rozhoduje jeho zástupce, který má mnohem lepší přehled o probíhajících procesech v organizaci.

- Byrokrat
Při řízení se rád opírá o normy, zákony, nařízení, předpisy. Obklopuje se spoustou papírů, hlášení, zpráv a rozborů. Předpisů se drží, i když se ukáže, že jsou nesmyslné a jejich porušení tvrdě trestá. Produkuje další předpisy a nařízení. Má odpor ke všem změnám.
- Mrtvý brouk
Řídí se heslem, co tě nepálí, nehas. Manažer vyznávající tento styl nerad rozhoduje, řeší spory, nemá přehled o firemních procesech. Nezajímá se o nic a o nikoho, chová se ke všem problémům nevšímavě a snaží se jim vyhnout. Podle jeho názoru se problémy vyřeší nejlépe sami.

K tomu aby manažer mohl uplatnit všechny své schopnosti a znalosti k efektivnímu řízení organizace a splnění podnikových cílů „potřebuje“ motivované zaměstnance, kteří přijmou podnikové cíle (cíle manažera) za své.

2.3 Teorie motivace

*„To není tím, že bych byl tak chytrý, je to tím, že vydržím řešit problémy déle.“
Albert Einstein*

Své názory a poznatky v oblasti teorií motivace publikovalo mnoho autorů, níže jsou uvedeny hlavní myšlenky vybraných autorů.

Autoři Dvořák, Emmert, Katrňák, Krausová, Mužíková, Sojka, Šavela, Šímová, Švandová, Tarábková, Valach, Vonková (2008) uvádí definici motivace – pojem vznikl z latinského *moveo* – hýbat, motivace přeneseně označuje hybné síly chování člověka, tedy pohnutky, důvody lidského chování a jednání.

Daigeler (2006) poukazuje na počátek devadesátých let, kdy se stále víc diskutovalo o měkkých dovednostech a právě tehdy se dostala do popředí zájmu motivace.

Eggert (2005) popisuje motivaci jako proces, kterým je řízeno a podporováno chování. Zároveň je motivace umělým konstruktem, takže vlastně neexistuje komplexní způsob jak jí zkoumat.

Tureckiová (2007) vidí motivaci spíše jako vnitřní pocit, který způsobí, že se v dané situaci zachováme předvídatelným způsobem, a to takovým, který povede k dosažení cíle. Dá se shrnout, že je motivace vnitřním procesem, který spouští určité chování zaměřené na cíl.

Nöllkeho (2004) uvádí, že se motivace rozděluje na vnější a vnitřní podněty. Vnější podněty, které přicházejí zvenčí, ve formě odměn. Největším stimulem je peněžní ocenění – odměny, prémie, zvýšení platu. U vnitřních podnětů je motiv obsažen již ve výkonu. Například nadšení ze zadaného úkolu.

Pokud si shrneme předešlé definice a informace, tak motivace spočívá v nalezení rovnováhy mezi tím, co si podřízení přejí a tím co by měli pro organizaci vykonat. Halík (2008) uvádí, že lidé, netouží být vždy nejlepší, ale přejí si, aby je tak vidělo jejich okolí. Sportovec touží po úspěchu – to neznamená, že chce být mistrem světa. Zahrádkář chce vypěstovat co největší jablka, okurky, rajčata či nádhernou květinu. Rybář touží chytit tu největší rybu. Ne aby ji sněd, ale aby se s ní vyfotil. Pokud chce manažer efektivně řídit lidi, musí je umět dobře motivovat.

Mezi základní teorie patří například teorie X, Y a Z.

Teorie X, Y a Z bývají sice označovány jako motivační teorie, ale toto zařazení není úplně na místě, jsou to spíše styly vedení. Tyto teorie totiž nic nevypovídají o mechanismech lidské motivace ani o jejich příčinách, ale o chování manažerů, v podstatě říkají, že manažeři X, Y a Z mají různá přesvědčení o svých podřízených, a právě toto přesvědčení vyústí v různé chování ke svým podřízeným, s důsledky X, Y a Z. (zdroj: www.vedeme.cz)

Teorie X a Y

Fairweather (2009) uvádí teorii, jejímž zakladatelem je americký sociolog Douglas McGregor, který v roce 1960 poprvé publikoval svou knihu *The Human Side of Enterprise*, zabývající se teoriemi chování lidí v práci. Autor rozděluje manažery do dvou skupin (teorie X a teorie Y) a zdůrazňuje jejich důležitost v motivaci personálu.

Teorie X - charakterizováno autoritativním stylem řízení

Manažer si myslí, že zaměstnanci jsou líní, jsou rádi, že je někdo řídí a zároveň jsou málo ambiciózní. Dále musí zaměstnanci dostávat jasné úkoly, protože jinak by podle manažera nebyli schopní udělat, co mají.

Teorie Y – charakterizuje participativní styl řízení

Manažer si myslí a ví, že zaměstnanci chtějí pracovat co nejlépe. Práce je baví a přijímají firemní cíl za svůj. Zaměstnanci přijímají část odpovědnosti. Duševní schopnosti člověka jsou zcela využívány.

McGregor zastával názor, že většina manažerů dává přednost teorii X, přestože s ní dosahují špatné výsledky. Manažeři budoucnosti dávají přednost teorii Y, která umožňuje lidem růst a podávat lepší výkony a výsledky.

Hayes (2005) dodává, že tato teorie se nevztahuje pouze na lidi v pracovním prostředí, ale je součástí diskuze o lidské povaze, která je základem vzdělávacích, politických a sociálních praktik ve společnosti.

Teorie Z

Tuto teorii poprvé publikoval William Ouchi v knize *Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge* v roce 1981. Tato teorie vznikla v době, kdy Japonsko vytlačovalo Ameriku ze světových trhů. Otázkou bylo, jak to Japonsko dokázalo.

Odpovědí této otázce, vzniklo mnoho teorií, nejznámější z nich byla teorie Williama Ouchiho, která vypovídala o tehdejším japonském manažerském stylu. (zdroj: www.vedeme.cz)

Teorie Z vychází z těchto poznatků:

Zaměstnanci milují svou práci, mají rádi týmovou práci a kolegové jsou pro ně jako část rodiny. Podnikové cíle jsou jejich osobními cíly, se kterými se absolutně ztotožňují. Jsou nadšení ze své práce a přejí si, aby podnik prosperoval a byl úspěšný, svou práci proto vykonávají s nejvyšší pílí a nadšením. Zaměstnanci jsou přátelští a snaží se, aby si pomáhali, jsou kdykoliv připraveni zaujmout i jinou pracovní funkci v podniku, podle aktuální potřeby podniku.

Manažer ví o svých podřízených, že pro podnik vykonávají maximum, proto k nim také tak přistupuje, důvěřuje jim, chválí je, bere je jako lidi a ne jen pracovní sílu. Manažer poskytuje zaměstnancům svobodu v tom, co jak dělají. Zajímá se nejen o jejich pracovní výsledky, ale také o jejich rodinu, zájmy, přátele. Manažer rozvíjí na pracovišti dlouhodobé vztahy, z hlediska jejich dlouhodobých perspektiv a rozvoje v organizaci. (zdroj: www.vedeme.cz)

Faktorem, který může také motivovat (ale i demotivovat) je zpětná vazba, pro manažera a jeho podřízené je velice důležité, aby byl otevřen prostor pro komunikaci a zpětnou vazbu, jedině tak může dojít ke zlepšení procesů v podniku. Zpětná vazba je nezbytným „pomocníkem“ v řízení.

2.4 Zpětná vazba

*„Zpětná vazba je snídání vítězů.“
neznámý autor*

Zpětné vazbě předchází komunikace, připomeňme si definici podle autorů Donnelly, Gipson, Ivancevich (1997). Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského slova communis, které znamená společný. Komunikace je tedy přenos pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů.

Julie Lewthwaite (2007) vidí zpětnou vazbu jako informaci, která pomáhá řídit a ovládat prostředí, ve kterém se vyskytujeme. Manažer musí mít přehled o tom, jak se podřízení řídí jeho instrukcemi, mezi ním a jeho podřízenými funguje oboustranná zpětná vazba. Manažer je nositelem odpovědnosti, musí proto důvěřovat, ale i prověřovat. Zpětná vazba má být pravdivá a může mít dvě podoby, pozitivní či negativní.

Faitweathera (2009) vidí pozitivní zpětnou vazbu jako pochvalu nebo poděkování, ať už slovní či například ve formě peněžní odměny.

Přestože by se zdálo, že tuto zpětnou vazbu je lehké poskytovat a proto je častá, opak je pravdou. Dost často bývá vykonaný úkol, či vyřešený problém považován

za samozřejmost, za kterou je zaměstnanec placen. Toto přesvědčení je ovšem silně v rozporu s cílem motivujícího manažera.

Téměř totožný názor na to má i Rychtaříková (2008) která dokonce uvádí, že někteří manažeři se stydí chválit, protože nejsou zvyklí chválit, kvůli předsudkům, a také proto, že si neuvědomují, jaký je vztah mezi pochvalou a pracovním výkonem.

Příklady pozitivní vazby:

- Výborná práce;
- Jsem na tebe pyšný;
- Jen tak dál.

Negativní zpětná vazba je brána jako kritika a tu každý z nás přijímá velice těžce. Někdo se nad tím zamyslí, jiný mávne rukou a nezamýšlí se nad tím více. Zásada je nepodávat zpětnou vazbu v rozčilení a ve hněvu.

Tureckiová (2007) uvádí zásady, které bychom měli dodržovat při podávání negativní zpětné vazby:

- Kombinovat negativní sdělení s pozitivním
- Být konkrétní
- Dokázat věcně argumentovat
- Vyslechnout argumenty
- Přijmout zpětnou vazbu
- Uzavřít dialog na vzájemné „shodě“

Lewthwaite (2007) uvádí, že ať má zpětná vazba pozitivní či negativní charakter, aby byla efektivní musí být:

- specifická - Petr dnes nevynešl koš.
- okamžitá - Promluví si s ním o tom dnes, ne za týden.
- pozitivní - „Petře, mohla bych tě poprosit...vynesl bys dnes koš?“

Zpětná vazba se musí vždy týkat daného podnětu – je specifická. Neměli bychom se vyhýbat ji někomu poskytnout.

Musí být okamžitá, pak má zpětná vazba největší účinek. Nemá smysl se vracet kamsi do minulosti. Jsme tady a teď.

Zpětná vazba je vždy přijímána lépe, když je podávána v pozitivním smyslu slova a přináší i lepší výsledky.

3. Metodický postup

Cíl práce

Cílem této práce je provést analýzu a hodnocení stylu vedení společnosti Quelle, s. r. o. z pohledu koncové jednotky, případně navrhnout možné změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

Zkoumaný subjekt

Objektem zkoumání je společnost Quelle, s. r. o. (nyní již Halens, s. r. o.) se sídlem v Hradci Králové (Březhrad 177, 530 120 Hradec Králové). Ve své práci se konkrétně zaměřuji na Quelle shop Tábor (nyní již Halens shop Tábor) se sídlem v Táboře (OD Dvořák, tř. 9 května 2886, 390 02 Tábor).

Tato práce zkoumá styl vedení lidí se zpětnou vazbou koncové jednotky.

Postup práce

Nejprve byla vypracována literární rešerše, v této části této práce jsou shrnuty teoretické poznatky o osobnosti manažera, stylů vedení, motivace a zpětné vazby.

Další část práce byla věnována základní charakteristice společnosti a rozboru stylu vedení, který byl zjišťován pomocí dotazníku rozeslaného v únoru 2010 59 majitelům Quelle shopů a řízeného rozhovoru s majitelkou Quelle shopu Tábor (nyní Halens shopu Tábor). Cílem rozhovoru bylo propojení informací z dotazníků se skutečností a potvrzení či vyvrácení hypotézy. Dále pak vlastní pracovní zkušeností na tomto pracovišti. Následně byly získané informace vyhodnocené.

Hypotéza

V průběhu vlastní práce se snažím vyvrátit či potvrdit tuto hypotézu:

- Styl vedení lidí, který je ve společnosti nastaven, je z pohledu koncových jednotek efektivní. Koncové jednotky tedy považují tento styl vedení za vhodný.

4. Charakteristika společnosti Quelle

Úvodem bych chtěla ještě jednou poděkovat paní S. Rafaelové za pomoc, informace a materiály, které mi poskytla. Dále vedení společnosti, které mi poskytlo důležité materiály, které byly prezentovány na pracovních setkání v roce 2009 a 2010.

4.1 Základní historické informace

Historie Quelle sahá až do roku 1927, kdy byla založena firma Quelle Schickendanz AG & Co. se sídlem v Essenu s odvážnou vizí, stát se nejúspěšnějším zásilkovým obchodem v celé Evropě. Důležitá data spojená se vznikem, rozvojem a dalšími aktivitami (podle www.fundinguniverse.com) jsou:

1927: Gustav Schickendanz zakládá Quelle Schickendanz AG & Co;

1933: Restrukturalizace Karstadt;

1949: Otevřen první obchodní dům Quelle;

1976: Karstadt nakupuje podíl v Neckermann Versand;

1990: Quelle otvírá nový e-mail-order v Lipsku;

1992: Vznik Quelle v ČR jako dceřiné společnosti Karstadt;

1994: Karstadt splývá s Hertie Waren GmbH & Kaufhaus;

1997: Schickendanz nakoupilo 20 procent akcií Karstadt;

1998: Karstadt vytváří C & N Touristic s Lufthansou;

1999: Karstadt koupil Schickendanz a stává se KarstadtQuelle AG.

Quelle v České republice vzniklo roku 1992 jako stoprocentní dceřiná společnost akciové společnosti KarstadtQuelle AG se sídlem v Essenu. Sídlo dceřiné společnosti se nachází v Hraci Králové (v Březhradu), kde byl vybudován moderní zásilkový dům.

Činností mateřské i dceřiné společnosti byl zásilkový obchod. Tento obchod se uskutečňoval prostřednictvím katalogového prodeje. Zákazníci si mohli objednat

vybrané zboží na internetu či přímo v Quelle shopech, které byly rozmístěny po celé České republice. Katalogový prodej zahrnoval více než 50 000 různého druhu zboží, mezi které nepatřilo jen stěžejní módní oblečení, obuv a elektronika, ale také bytové doplňky, zájezdy a pasivní domy.

4.2 Současná situace

Přestože společnost Quelle v České republice vykázala v hospodářském roce 2008 tržby 1, 8 miliardy korun, zisk 70, 4 milionu korun a na předloňském žebříčku největších obchodníků s textilem v České republice se umístila na čtvrtém místě za obchody Tesco, New Yorker a Hennes & Mauritz, začaly na veřejnost prosakovat zprávy o špatné situaci společnosti Arcandor, která v červnu 2009 vyhlásila insolvenční řízení. 9. června 2009 dokonce musela společnost požádat o ochranu před věřiteli, protože německá vláda odmítla poskytnout překlenovací úvěr (ve výši 0,62 mld. Euro).

Likvidací německé centrály společnost Quelle neskončila, zahraniční dceřiné společnosti Quelle začaly hledat nového investora.

Konkurzní správce George pro list Handelsblatt vyjádřil důvěru v prodej společnosti Quelle mimo Německou republiku, i přes toto ujištění se dceřiné společnosti obávaly možného kolapsu, který jim hrozil díky tomu, že byli schopni jen omezeně dodávat objednané zboží.

Jednatel české společnosti na konci října 2009 sdělil ČTK, že se uskutečňují jednání s potencionálními investory, kteří mají zájem o finanční účast v české společnosti Quelle. Zároveň uvedl, že zboží z aktuálního katalogu (Podzim/Zima 2009) společnost Quelle dodává bez větších omezení. Ve skutečnosti již v té době pociťovaly Quelle shopy znatelný nedostatek zboží, situace se pak ještě zhoršila před Vánoci, kdy Quelle shopy měly objednávky – tedy potenciální zákazník, ale většina z nich nebyla uspokojena, protože zboží již nebylo na skladě. Tuto skutečnost potvrdzovala i zpráva, kterou přinesl list Die Welt, který uvedl, že zahraniční „dcery“ nemají dostatečně

naplněné sklady a jsou tak prý schopny vyřídit jen jednu objednávku ze tří. Deník Die Welt následně citoval osobu, která byla důkladně obeznána se situací ve firmě: „*Hrozí početné následné insolvence pokud zahraniční „dcery“ Quelle nenajdou nejpozději do poloviny listopadu nějakého investora, který může objednat a také zaplatit zboží.*“ (Zdroj: HN z 27. 10. 2009, str. 20)

Tyto vize se naštěstí nepotvrdily, a přestože nebylo do konce roku 2009 známo jméno investora, dceřinné společnosti pokračovaly dále.

Zajímavá byla také nabídka ke spolupráci od konkurenčního zásilkového obchodu Neckermann. Tento katalogový prodejce kontaktoval 19. listopadu přímo Quelle shopy a nabídl jim spolupráci, poté po důrazném varování od právního zástupce společnosti Quelle odstoupil s omluvou od těchto aktivit.

Koncem roku 2009 byla společnost Quelle, s. r. o. v České republice velice nejistá, přestože, jak již bylo zmíněno výše, společnost měla na trhu poměrně stabilní pozici, ale bez podpory mateřské společnosti a nového investora, nemohla dál fungovat. Na počátku roku 2010 přinesly média zprávu o novém investorovi, tím se stala švédská společnost Halens Group, která podniká v zásilkovém a internetovém obchodě s módou v severní Evropě.

České pobočky kromě majitele změnily i jméno, protože obchodní značku Quelle koupil v druhé polovině roku 2009 konkurenční zásilkový prodejce Otto. Halens Group se stala vlastníkem společnosti v České republice, Polsku, na Slovensku, v Estonsku, Litvě a v Lotyšsku.

4.3 Struktura Quelle, s. r. o.

Organizační struktura v Quelle, s. r. o. v České republice je tvořena sedmi odděleními, skládá se z vedení společnosti, oddělení odbytu, oddělení marketingu, oddělení zbožívého hospodářství, finanční oddělení, oddělení služeb a logistiky, personální oddělení.

Vedení společnosti

V čele společnosti stojí manažer společnosti, který má k dispozici administrativní zázemí – sekretariát, ke konci roku 2009 vedl 172 lidí (zaměstnanci společnosti). Manažer společnosti spolu s ostatními vedoucími jednotlivých oddělení tvoří management společnosti.

Vedení řeší složité, nestrukturované problémy, za rizika a nejistoty, tyto problémy se týkají většinou organizace jako celku, proto se dotýkají i Quelle shopů, které se dají do jisté míry považovat za nezávislé.

Oddělení odbytu

Toto oddělení je zde uvedené podrobněji, protože v této práci je styl vedení zkoumán právě z pohledu koncových jednotek – Quelle shopů (obrázky Quelle shopu - viz příloha č. 1).

Toto oddělení má na starost odbyt zboží a správné zásobení obchodů, které dělí na Quelle shopy a Quelle markety, rozdíl je následující:

Quelle shop – partnerství se společnostmi Quelle funguje na základě smluv s jednotlivými majiteli, které řeší mj. i provizní systém odměn. Zjednodušeně celý proces vypadá takto: společnost Quelle vydá během roku několik katalogů, z nichž si zákazníci objednávají zboží v kamenné prodejně, kde si po pár týdnech objednané zboží také vyzvednou. Zákazníci si zboží vyzkouší či prohlédnou přímo na prodejně, není podmínkou, že si ho musí koupit. Ve chvíli, kdy si zákazník objednané zboží nekoupí, může Quelle shop toto zboží fyzicky vystavit v prodejně či odeslat zpět na centrálu. V případě, že zákazník je spokojen a vybrané zboží si koupí, majitel shopu odešle utrženou týdenní tržbu na účet společnosti Quelle (suma je pokrácená určitým procentem). Počet Quelle shopů je uveden v tabulce č. 1.:

Tabulka č. 1: Vývoj počtu Quelle shopů za jednotlivé roky

	Rok 2005	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008
Průměrný počet QS	401	390	388	386
Počet k 31. 12.	395	381	388	387

Zdroj: informace ze setkání majitelů 14. 2. 2009

Podle posledních informací prezentovaných vedením 27. 3. 2010 je v současné době 262 Quelle shopů (Halens shopů). Jedním z cílů vedení a strategií pro rok 2010 je zvýšení počtu Halens shopů na 300 kamenných obchodů a ročního obratu 78 mil. Kč.

Quelle market – partnerství se společností Quelle funguje taktéž na základě smluv s jednotlivými majiteli a provizemi, které jsou jim vypláceny, zároveň majitel dostává příspěvek na nájemné. Hlavní odlišnost Quelle marketů od Quelle shopů spočívá v tom, že jsou určeny k odprodeji přebytečného a často i neaktuálního zboží. Zboží, které přichází na prodejnu je náhodné.

Oddělení marketingu

Hlavní činností tohoto oddělení je propagace výrobků firmy Quelle, motto společnosti pro rok 2009, které bylo vytvořeno tímto oddělením je: „*Milujeme chytré nákupy.*“ – vizualizace motto při propagaci (viz obrázek č. 4).

Obr. č. 4: Reklamní billboard



Zdroj: informace ze setkání majitelů 14. 2. 2009

Další z hlavních činností je marketingového oddělení je vytváření a zpracování Quelle katalogů. Typy katalogů: hlavní, speciální, měsíční, akční, výprodejové (viz příloha č. 2). Quelle, s. r. o. si vybírala katalogy, či určitou část sortimentu z příslušného katalogu, na základě firemních katalogů, které obdržela od mateřské společnosti. Tento výběr probíhal na základě odborného odhadu o chování koncového zákazníka.

Oddělení zbožívého hospodářství

Činností tohoto oddělení je plánování a oceňování sortimentu, které vybralo marketingové oddělení. Počet kusů jednotlivých vybraných produktů byl hlášen zhruba rok dopředu, před jeho uvedením v katalogu. Oddělení zbožívého hospodářství podrobně zpracovává počet požadovaných kusů v různých velikostech, barvách, či typech, dle odborných odhadů o budoucí poptávce.

Finanční oddělení

Toto oddělení se dělí na controlling a účtárnu. Pracovníci controllingu mají přístup ke všem informacím týkající se společnosti a podléhají přímo řediteli. Jejich pracovní náplní je plánování, kontrola a pravidelné vytváření reportů.

Účtárna zpracovává veškeré účetnictví celé organizace, vyhodnocují se zde i výsledky Quelle shopů, například 14. 2. 2009 prezentovalo toto oddělení vývoj obratu celé společnosti, i Quelle obchodů – viz tabulka č. 2:

Tabulka č. 2: Vývoj obratu za jednotlivé roky

	2005	2006	2007	2008
Obrat Mio (Kč)	301	318	326	320
Obrat 1QS (TKč)	750	816	841	829

Zdroj: informace ze setkání majitelů 14. 2. 2009

Oddělení služeb a logistiky

Toto oddělení se dělí na dvě části, na služby a logistiku

Převážná činnost oddělení služeb spočívá v činnostech pro zákazníky, jedná se o veškerý příjem telefonických objednávek od zákazníků, či denní souhrn objednávek z Quelle shopů, dále je zde zákaznický servis, oddělení servisu, reklamace a vratky. Další činností tohoto oddělení jsou interní služby, které zahrnují správu objektu, technického parku atd.

Oddělení logistiky se stará o dovoz zboží z mateřské společnosti, jeho kontrolu, následné uskladnění v jednom z různých skladů a poté distribuci k zákazníkům.

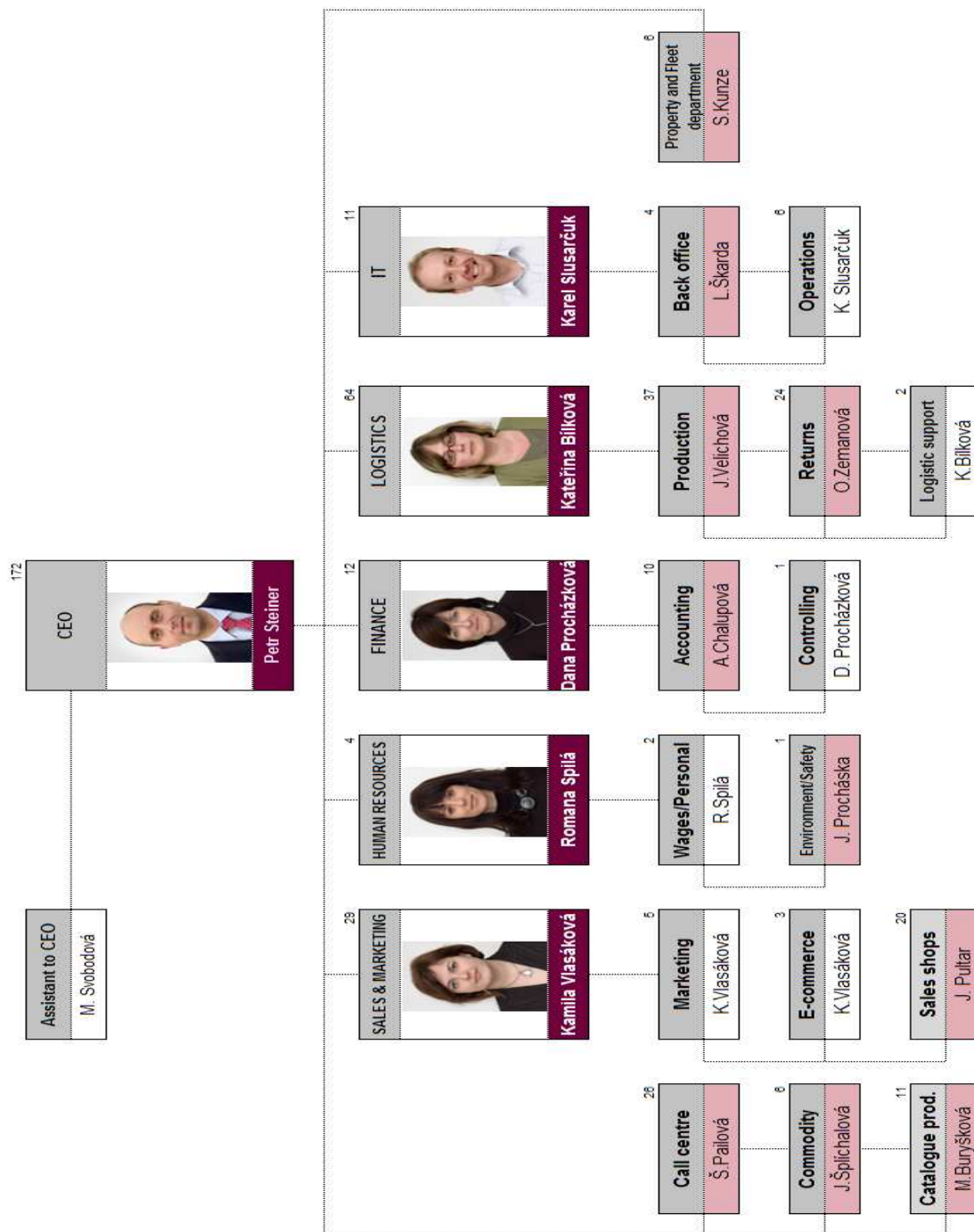
Pro lepší představu je v příloze č. 3 znázorněn tok zboží z Halens centrály až ke konečnému zákazníkovi.

Personální oddělení

Toto oddělení se stará o správný výběr pracovníků, jejich školení a další aktivity s tím související. Toto oddělení úzce spolupracuje s ředitelem firmy.

Organizační struktura společnosti, viz obrázek č. 5.

Obr. č. 5: Oficiální organizační struktura společnosti Halens Group



Zdroj: schéma prezentované na pracovním setkání Halens (březen 2010)

Jednotlivá čísla ve schématu organizační struktury označují počet přímých podřízených osob, na obrázku č. 6 je tedy zřejmé, že manažer vede celkem 172 zaměstnanců.

Obr. č. 6: Počet zaměstnanců společnosti Halens Group

1 řídicí úroveň	5
2 řídicí úroveň	10
Zaměstnanců celkem	172

Zdroj: materiály z pracovního setkání Halens (březen 2010)

5. Vlastní práce

Pro pochopení souvislostí uvedených níže je důležité pochopit budoucí strategie, které naplánovalo nové vedení společnosti, vedoucí k cíli společnosti Halens Group:

„Halens, největší módní dům v severní, střední a východní Evropě!“

Vedení 27. 3. 2010 prezentovalo tyto strategie pro rok 2010:

- transformace tradičního zásilkového obchodu na multikanálový obchodní model
- navázání vztahu s více zákazníky (potenciál více než 200 milionů zákazníků)
- změnit Halens na značku, přinášející přidanou hodnotu pro zákazníka

Obr. č. 7: Úvodní obrázky z oficiální internetové stránky společnosti Halens Group

halens



Zdroj: www.halens.cz

5.1 SWOT matice

Před vyhodnocením faktů z dotazníkového šetření a rozhovoru jsem na základě svých znalostí o současné situaci společnosti Quelle (nyní již Halens Group) vytvořila SWOT matici (tabulka č. 3), protože zpětná vazba koncových jednotek byla do jisté míry ovlivněná obavami z hrozeb a slabých stránek.

Tabulka č. 3: SWOT matice společnosti Halens Group

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
motivované koncové jednotky kvalifikovaný personál podpora mateřské společnosti spolupráce se zásilkovým obchodem Popron dobré jméno původní obch. značky dlouholetá klientela stálých zákazníků	neznámé jméno společnosti v ČR mírně odlišný sortiment nedostatečná propagace nové obch. značky vysoká konkurence v textilním průmyslu strach z personálních změn nejisté postavení na trhu v ČR
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
možnost získání dobrého jména a věhlasu růst maloobchodní sítě možnost expandovat do dalších trhů	neúspěch na trhu nárůst konkurence rozpad maloobchodní sítě

Zdroj: vlastní práce

Zajímavý je také průzkum trhu, který provedla agentura Ipsos pro časopis Ekonom (č. 20) v němž je vysegmentován klasický zákazník zásilkového obchodu, tj. žena starší 55 let s příjmem mezi 20 – 30 tisíci korun.

Z tohoto průzkumu vyplývají další příležitosti, kterých by společnost mohla využít (například oslovit pánskou klientelu a tím zvýšit podíl na trhu...)

5.2 Styl vedení v praxi

Quelle shopy jsou do jisté míry nezávislé na vedení Quelle, s. r. o., se společnostmi mají pouze podepsané smlouvy o spolupráci, nejsou tedy zaměstnanci společnosti a nepatří do organizační struktury společnosti.

Mezi společnostmi a Quelle shopy funguje partnerský vztah, tzn. agentury jsou pouze **delegovány**. V praxi probíhá styl vedení takto:

Agentury prodávají sortiment společnosti Quelle (tok zboží popsán v dílčí kapitole organizační struktura – oddělení odbytu, oddělení služeb a logistiky a znázorněn v příloze č. 3), která je na základě uskutečněného prodeje oceňuje provizí - jedná se o určitou peněžní částku, která se variabilně mění podle sumy celkových tržeb, zároveň se o této částky odvíjí dodateková provize. Tento způsob oceňování způsobuje, že koncové jednotky se snaží co nejvíce prodat, neboť je motivuje výše provizí, společnost se zas snaží co nejvíce usnadnit práci majitelům agentur, protože je zde jasná rovnice – čím více agentury prodají tím vyšší zisk pro společnost.

O agentury „pečují“ inspektoři, kteří informují majitele o aktuálních záležitostech, radí a jednou ročně dělají inventury. Komunikace přímo s vedením probíhá v rámci víkendového pracovního setkání pořádaného každým rokem společností (fotografie ze setkání z roku 2009 a 2010, viz přílohy č. 4 až 5) – toto setkání má formální (vedení prezentuje aktuální výsledky společnosti a informuje majitele o změnách - s možnou zpětnou vazbou majitelů agentur) i neformální charakter (volná zábava pro majitele i vedení). Tento partnerský vztah je výhodný pro obě strany.

To znamená, že mezi společnostmi a jednotlivými majiteli probíhají určité transakce. Zároveň v současné době probíhá transformace zásilkového obchodu na multikanálový obchodní model.

Výše uvedené poznatky zadaly důvod k předpokladu, že ve společnosti je preferována kombinace transakčního a transformačního stylu vedení koncových jednotek.

5.3 Analýza stylu vedení

Dotazníkové otázky 1 - 9 zaměřené na zjištění podílu transakčního a transformačního stylu vedení byly stanoveny volně podle Donnellyho, Gipsona a Ivanceviche (1997). Dotazníky byly rozeslány v únoru 2010 a vyplnilo je 8 respondentů – majitelé Quelle shopů (celkem bylo kontaktováno 59 majitelů QS).

Cílem dotazníků bylo zjištění, zda společnost preferuje transakční nebo transformační vedení Quelle shopů či určitou kombinaci obou zmíněných stylů.

Výsledky jsou uvedené v tabulce č. 4.

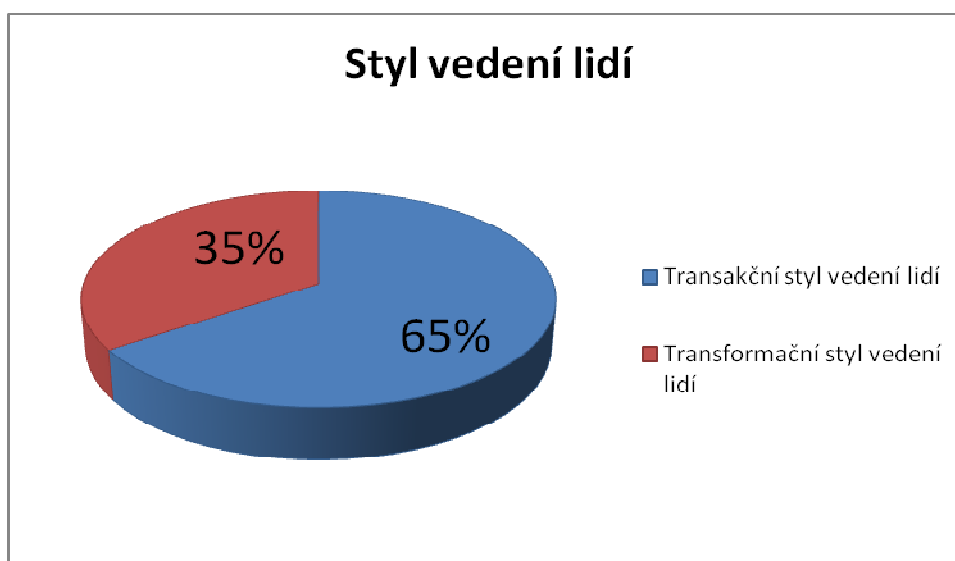
Tabulka č. 4: Styl vedení lidí

Alternativa	%	Abs. počet bodů
Transformační styl vedení	35	25
Transakční styl vedení	65	47

Zdroj: vlastní práce

Procentuální znázornění tohoto výsledku je uvedeno v grafu č. 1.

Graf č. 1: Styl vedení lidí



Zdroj: vlastní práce

Z tohoto grafu je zřejmé, že ve společnosti je preferován transakční styl vedení lidí před stylem transformačním, kdy je mezi nimi poměrně velký rozdíl (30 %).

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„Myslím, že výsledek odpovídá skutečnosti. Vedení společnosti se opravdu zaměřuje na znovunabytí stability, která byla v minulém roce otřesená, přesto je zřejmé, že v brzké době budou učiněny určité změny. Vedení společnosti se snaží řídit Quelle shopy prakticky a realisticky, odměňuje nás úměrně úspěšnému prodeji a snaží se Quelle shopům pomáhat, jak jen to jde. Sama za sebe mohu říci, že jsem spokojená s tím, jak spolupráce mezi společnostmi a jednotlivými majiteli funguje.“

Společnost vede Quelle shopy na základě kombinace stylu transformačního a transakčního.

Majitelé Quelle shopu vnímají zatím spíše snahu vedení o uklidnění a stabilizování situace než snahu transformovat tradiční zásilkovou společnost na multikanálový model. Tento výsledek je do jisté míry ovlivněn tím, že vedení společnosti zůstalo stejné včetně procesů, na základě kterých funguje spolupráce mezi společnostmi a jednotlivými majiteli také.

Zajímavé byly i dílčí výsledky a otázky, ze kterých je zřejmý rozdíl mezi transakčním a transformačním stylem vedení lidí.

5.3.1 Dílčí výsledky zkoumaných stylů vedení lidí

V této části jsou vyhodnoceny dílčí výsledky 9 párových tvrzení (volně podle Donnellyho, Gipsona a Ivanceviche (1997)) zaměřených na odhalení názorů majitelů Quelle shopů o stylu vedení koncových jednotek.

První tvrzení se zabývalo tím, zda se vedení zaměřuje na udržení stability či na změny, viz tabulka č. 5.

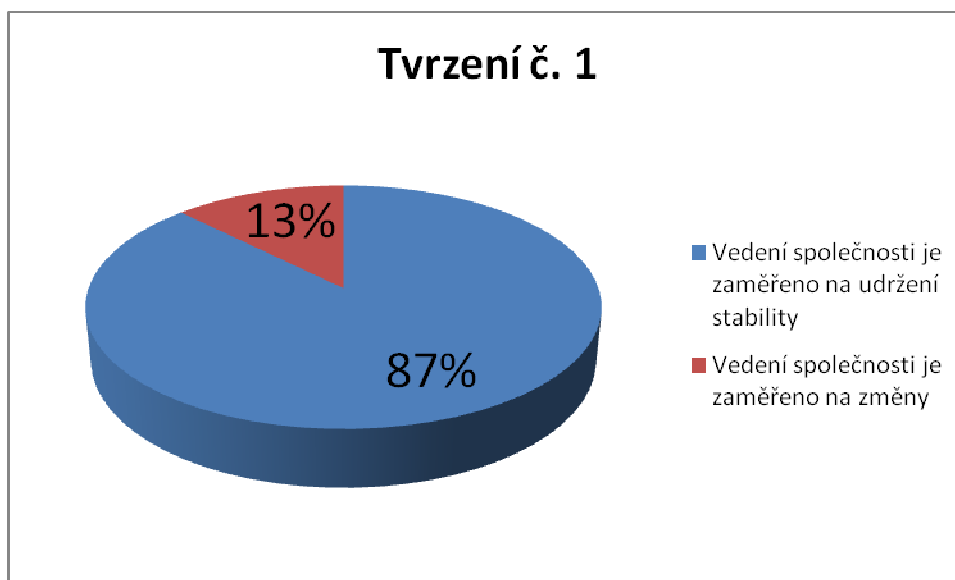
Tabulka č. 5: Zaměření vedení na udržení stability a změny

Alternativa	%	Abs. počet respondentů
Vedení společnosti je zaměřeno na udržení stability	87,5	7
Vedení společnosti je zaměřeno na změny	12,5	1

Zdroj: vlastní práce

Sedm respondentů označilo první tvrzení, jeden respondent označil tvrzení druhé. Procentuální znázornění viz graf č. 1.

Graf č. 2: Zaměření vedení na udržení stability a změny



Zdroj: vlastní práce

Rozbor:

87 % respondentů uvedlo, že vedení společnosti je zaměřeno na udržení stability (tj. transakční styl), pouze 13 % si myslí, že vedení společnosti je zaměřeno na změny (tj. transformační styl). Tento výsledek není překvapivý, protože jak již bylo řečeno, změnil se majitel společnosti i obchodní značka, cílem vedení je právě stabilizovat současnou situaci a uklidnit Quelle shopy.

Vyjadření majitelky Quelle shopu k tomuto výsledku:

„Tento výsledek mne také nepřekvapil, myslím, že situace se již do značné míry stabilizovala, vedení společnosti pro to opravdu dělá maximum. Díky přátelskému pracovnímu setkání, které proběhlo zhruba před týdnem si myslím, že i neklid, který panoval mezi Quelle shopy již částečně pominul. V tuto chvíli je důležité, aby si zákazníci zvykli na novou obchodní značku a mírně odlišný, ale velice pěkný, kvalitní sortiment.“

Dá se předpokládat, že ve chvíli, kdy se situace zcela stabilizuje, učiní vedení společnosti určité změny, již nyní proběhly určité personální změny (pouze v rámci společnosti) a „nepotřební“ zaměstnanci dostali výpověď.

Zde bude zajímavé sledovat budoucí vývoj, kdy se společnost bude více orientovat na změny, zatímco majitelé Quelle shopů budou spíše preferovat zachování současné situace.

Další tvrzení se týkalo příčin a napomáhání událostí vedením, viz tabulka č. 6.

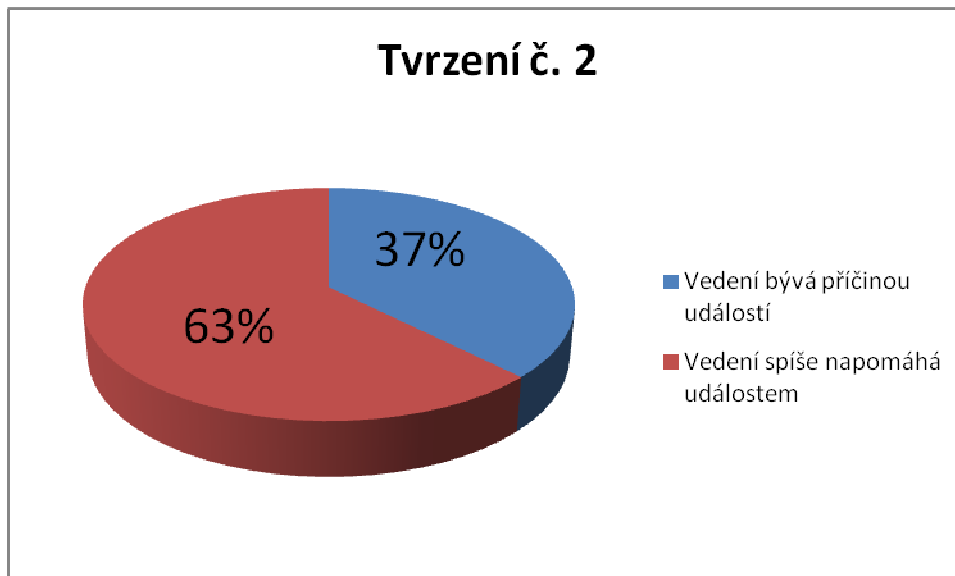
Tabulka č. 6: Vnímání událostí

Alternativa	%	Abs. počet respondentů
A: Vedení bývá příčinou událostí	37,5	3
B: Vedení spíše napomáhá událostem	62,5	5

Zdroj: vlastní práce

Tři respondenti označili tvrzení první, zbylých pět respondentů preferovalo tvrzení druhé. Procentuální znázornění, viz graf č. 3.

Graf č. 3: Vnímání událostí



Zdroj: vlastní práce

Rozbor

Převážná část respondentů – konkrétně 63 % se přiklání k tvrzení, že vedení spíše napomáhá událost (tj. transakční styl) před tvrzením, které označilo 37 % respondentů, že vedení bývá příčinou událostí (tj. transformační styl).

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„Myslím, že vedení se snaží dosahovat svých cílů prostřednictvím událostí, kterým se snaží napomáhat. Opačný přístup podle mého názoru v praxi příliš nefunguje.“

Výsledek, kdy 37 % respondentů považuje vedení za příčinu událostí byl pravděpodobně ovlivněn faktem, že špatné vedení mateřské společnosti v Německu zapříčinilo nejen svůj úpadek, ale ohrozilo „životaschopnost“ dceřinných společností.

Další tvrzení se týkalo odměňování Quelle shopů, viz tabulka č. 7.

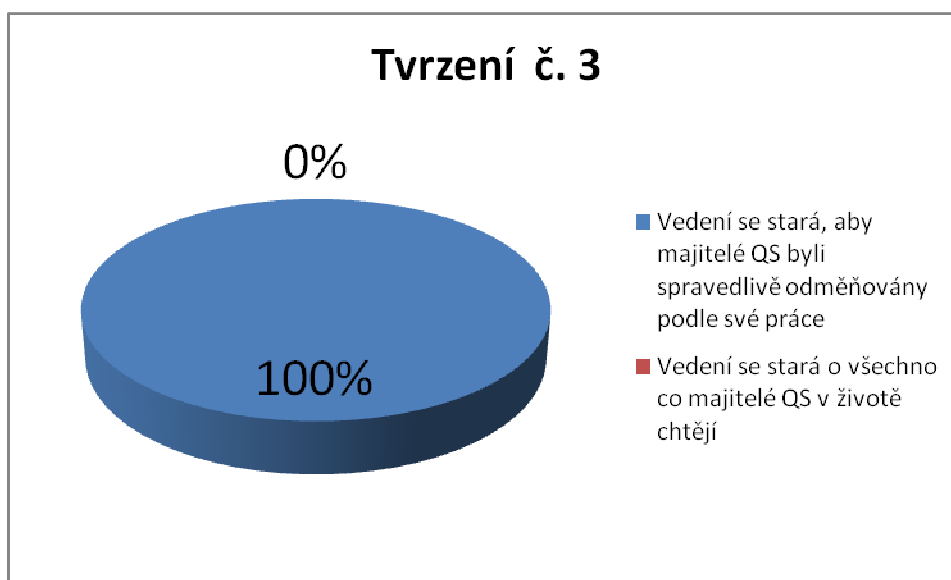
Tabulka č. 7: Oceňování majitelů Quelle shopů

Alternativa	%	Abs. počet respondentů
Vedení se stará, aby majitelé QS byly spravedlivě odměňovány podle své práce	100	8
Vedení se stará o všechno co majitelé QS v životě chtějí	0	0

Zdroj: vlastní práce

Absolutní počet respondentů označil tvrzení první, žádný z respondentů neoznačil tvrzení druhé. Procentuální znázornění tohoto výsledku je zřejmé v grafu č. 4:

Graf č. 4: Oceňování majitelů QS



Zdroj: vlastní práce

Rozbor

100 % respondentů zvolilo tvrzení: vedení se stará, aby QS byly spravedlivě odměňovány podle své práce (tj. transakční styl), žádný z respondentů neoznačil tvrzení, které by napovídalo transformačnímu stylu. Tento výsledek není překvapivý, protože Quelle shopy jsou odměňovány podle svých dosažených výsledků, tj. určitým procentem z prodeje.

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„Oceňování jsme opravdu spravedlivě, podle různých kritérií a kategorií, každý z majitelů má stejné podmínky pro oceňování. Cílem společnosti opravdu není, aby se starala o to, co v životě chceme. Přiznejme si ale, že pokud by byla otázka položená: Jste spokojeni s výší provizí? Myslím, že by jsme se s ostatními majiteli shodli také na stejném výsledku.“

Ve druhém čtvrtletí minulého roku se změnila výše vyplácených provizí z objemu prodaného zboží a zároveň byl poupraven systém retourů (tzn. zjednodušeně vratek zboží).

Z průzkumu je zřejmé, že majitelé si na ty změny zvykli a neprotestují, přestože se jim to příliš nelíbí.

Nové hodnotící období nastane od 1. 7. 2010 – 31. 12. 2010. Tabulky podle kterých jsou oceňování majitelé jednotlivých agentur jsou uvedeny v příloze č. 6.

Další tvrzení bylo zaměřeno na styl myšlení a rozhodování vedení, viz tabulka č. 8.

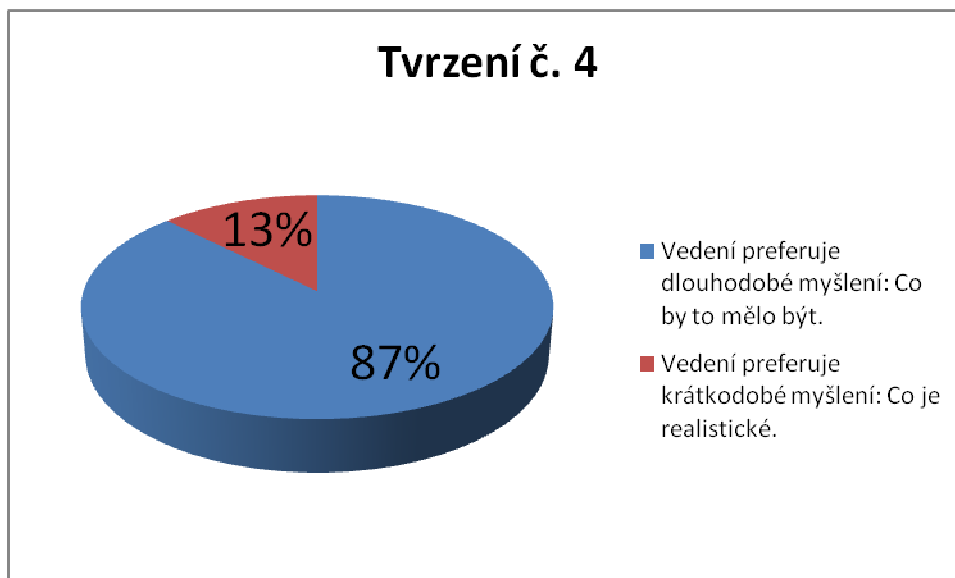
Tabulka č. 8: Styl myšlení a rozhodování vedení společnosti

Alternativa	%	Abs. počet respondentů
Vedení preferuje dlouhodobé myšlení: Co by to mělo být.	87,5	7
Vedení preferuje krátkodobé myšlení: Co je realistické.	12,5	1

Zdroj: vlastní práce

Sedm respondentů označilo první alternativu, pouze jeden respondent preferoval alternativu druhou. Procentuální znázornění tohoto výsledku je zřejmé z grafu č. 5.

Graf č. 5: Styl myšlení a rozhodování vedení společnosti



Zdroj: vlastní práce

Rozbor

87 % respondentů se přiklání k tvrzení, že vedení preferuje dlouhodobé myšlení, ve smyslu – co by mělo být (tj. transformační styl), zbylých 13 % se přiklání k tvrzení, že vedení preferuje krátkodobé myšlení, ve smyslu – co je realistické (tj. transakční styl).

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„Myslím, že vedení ve skutečnosti kombinuje oba styly myšlení. Společnost má stanovené cíle a při jejich postupném plnění se zaměřuje na to „jak by to mělo být“, ale cíle musí být samozřejmě stanoveny realisticky.“

Vedení společnosti kombinuje oba tyto typy myšlení, respondenti u tohoto tvrzení vidí převahu transformačního stylu, který vypovídá o tom jak by to mělo být. Dle názora autora je tento výsledek odpovídající, společnost se v současné době zaměřuje na plnění strategických cílů a drží se tvrzení „jak by to mělo být“, ale plány vedoucí k naplnění cílů musí být realistické, jinak by to byla ztráta času.

Ekonomické výsledky Quelle shopů jsou mezi sebou porovnávány, například nejlepší agentura versus nejhorší agentura – v té chvíli vedení zastává postoj „tak by to mělo být a vypadat“.

Další tvrzení se zabývalo přístupem vedení k majitelům Quelle shopů, viz tabulka č. 9.

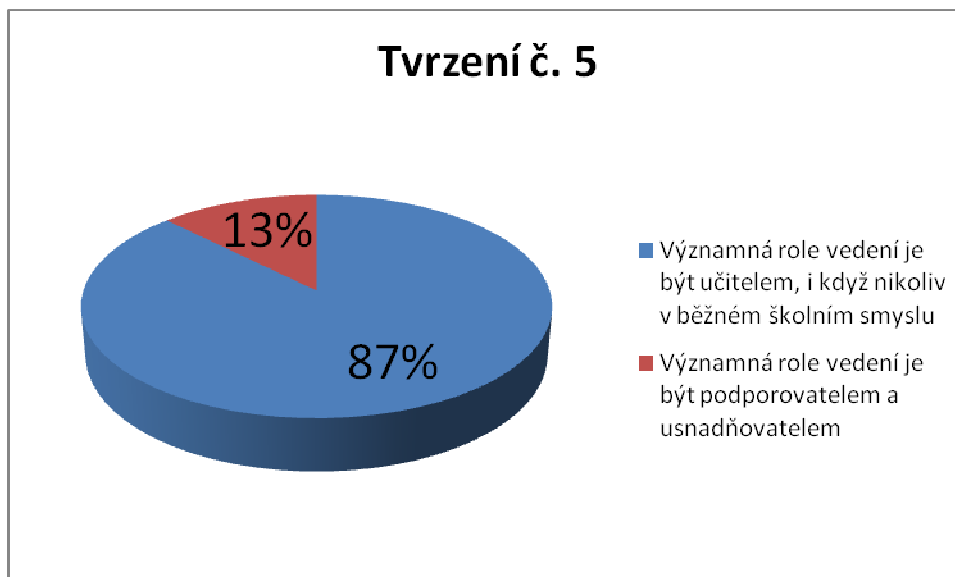
Tabulka č. 9: Přístup vedení společnosti k majitelům Quelle shopů

Alternativa	%	Abs. vyjádření
Významná role vedení je být učitelem, i když nikoliv v běžném školním smyslu	87,5	7
Významná role vedení je být podporovatelem a usnadňovatelem	12,5	1

Zdroj: vlastní práce

Sedm respondentů označilo první tvrzení, pouze jeden respondent označil druhé tvrzení. Procenturální znázornění tohoto výsledku je zřejmé z

Graf č. 6: Přístup vedení společnosti k majitelům Quelle shopů



Zdroj: vlastní práce

Rozbor

87 % respondentů se spíše přiklání k tvrzení, že významná role vedení je být učitem (tj. transformační styl), pouze 13 % dotazovaných vidí významnou roli vedení v tom, být podporovatelem a usnadňovatelem (tj. transakční styl).

Názor majitelky Quelle shopu Tábor k tomuto výsledku:

„Vedení nás učí jak dosáhnout cesty vedoucí ke splnění cílů, které si společnost stanovila skrze plnění Quelle shopů. Zároveň se vedení se ze všech sil snaží Quelle shopy podporovat a tuto cestu jim usnadňovat.“

Poměr těchto odpovědí byl poměrně překvapivý, partnerský vztah mezi společností a jednotlivými majiteli spíše napovídá druhému tvrzení, přesto vedení svým způsobem opravdu majitele agentur učí jak dosáhnout cesty vedoucí ke splnění cílů, jak řekla paní Rafaelová. Dle autorova názoru se v praxi opět jedná o určitou kombinaci těchto přístupů, které jsou variabilní určitým situacím.

Další tvrzení se zabývalo morálkou Quelle shopů, viz tabulka č. 10.

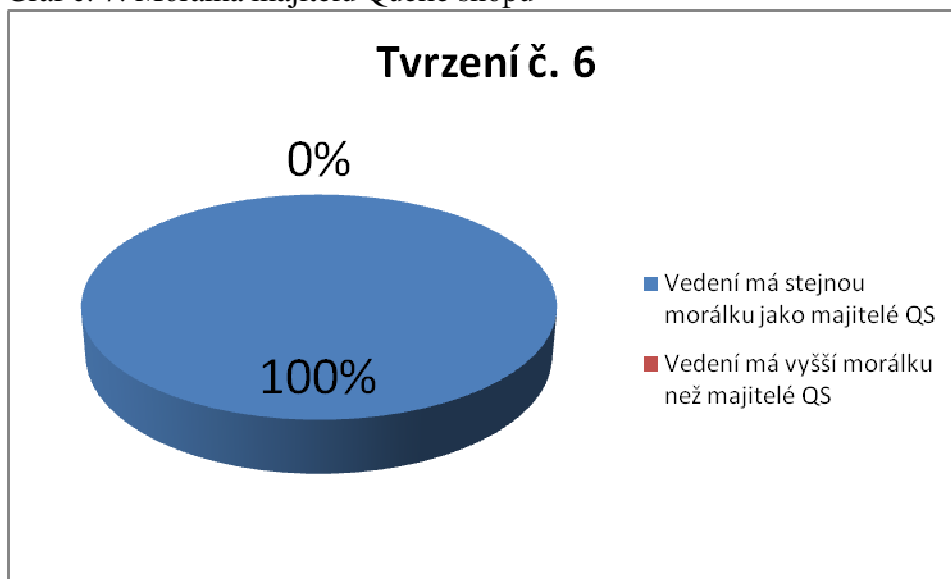
Tabulka č. 10: Morálka majitelů Quelle shopů

Alternativa	%	Abs. počet respondentů
Vedení má stejnou morálku jako majitelé QS	100	8
Vedení má vyšší morálku než majitelé QS	0	0

Zdroj: vlastní práce

Absolutní počet všech respondentů preferovalo alternativu první, před alternativou druhou, kterou žádný z respondentů neoznačil. Procentuální znázornění tohoto výsledku je zřejmé z grafu č. 7.

Graf č. 7: Morálka majitelů Quelle shopů



Zdroj: vlastní práce

Rozbor:

100 % respondentů považuje morálku vedení společnosti za stejnou jako u majitelů Quelle shopů (tj. transakční styl), žádný z respondentů neoznačil druhé tvrzení, které ukazovalo na transformační styl.

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomu tomuto výsledku vyjádřila takto:

„O tomto výsledku není pochyb, morálka vedení i Quelle shopů je naprosto stejná, bez diskuze.“

Partnerský vztah mezi společnostmi a majiteli Quelle shopů je postaven na předpokladu, že obě zúčastněné strany budou mít v pracovních záležitostech stejnou morálku. Tento výsledek není žádným překvapením.

Další tvrzení se týkalo přístupu vedení k práci QS, viz tabulka č. 11.

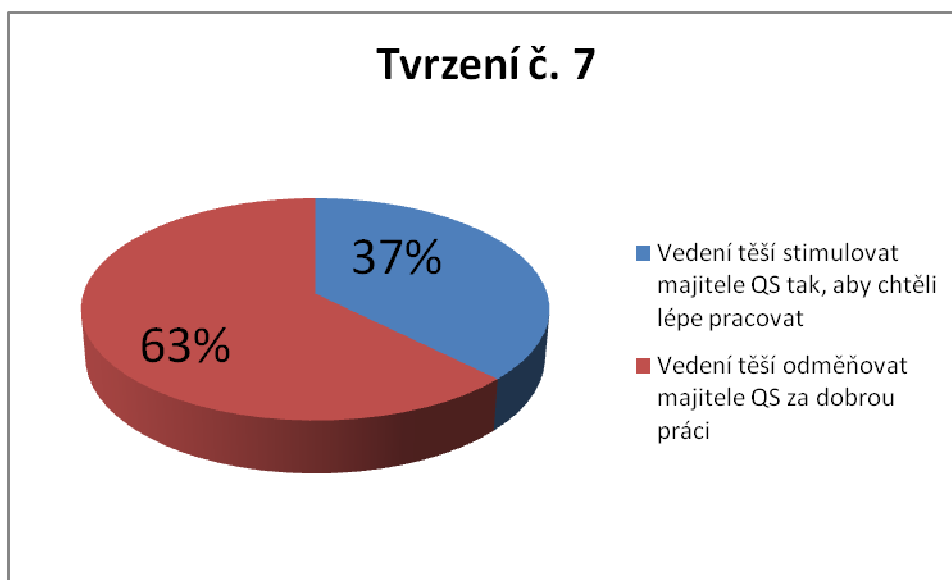
Tabulka č. 11: Přístup vedení k práci majitelů Quelle shopů

Alternativa	%	Abs. počet respondentů
Vedení těší stimulovat majitele QS tak, aby chtěli lépe pracovat	37,5	3
Vedení těší odměňovat majitele QS za dobrou práci	62,5	5

Zdroj: vlastní práce

Tři respondenti označili první tvrzení, zbylých pět respondentů preferovalo druhou alternativu. Procentuální znázornění tohoto výsledku je zřejmé z grafu č. 8.

Graf č. 8: Přístup vedení k práci majitelů Quelle shopů



Zdroj: vlastní práce

Rozbor výsledků:

Téměř dvě třetiny respondentů se přiklání k tvrzení, že vedení těší odměňovat majitele Quelle shopů za dobrou práci (tj. transakční styl), zbytek respondentů se přiklání spíše k tvrzení, že vedení těší stimulovat majitele QS tak, aby chtěli lépe pracovat (tj. transformační styl).

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„Vedení těší odměňovat *Quelle* shopy za dobré výsledky, zároveň se snaží stimulovat majitele tak, aby chtěli co nejlépe pracovat. Obě tvrzení odpovídají skutečnosti.

Partnerská spolupráce mezi společnostmi a majiteli je postavena na odměňování za dobré výsledky (tj. prodané zboží). Autorka práce se přiklání k tvrzení, že vedení společnosti stimuluje majitele *Quelle* shopů tak, aby chtěly lépe pracovat, ale „těší“ je až odměňování za dobře vykonanou práci.

Další otázka se týkala toho, jak vedení působí na *Quelle* shopy, viz tabulka č. 12.

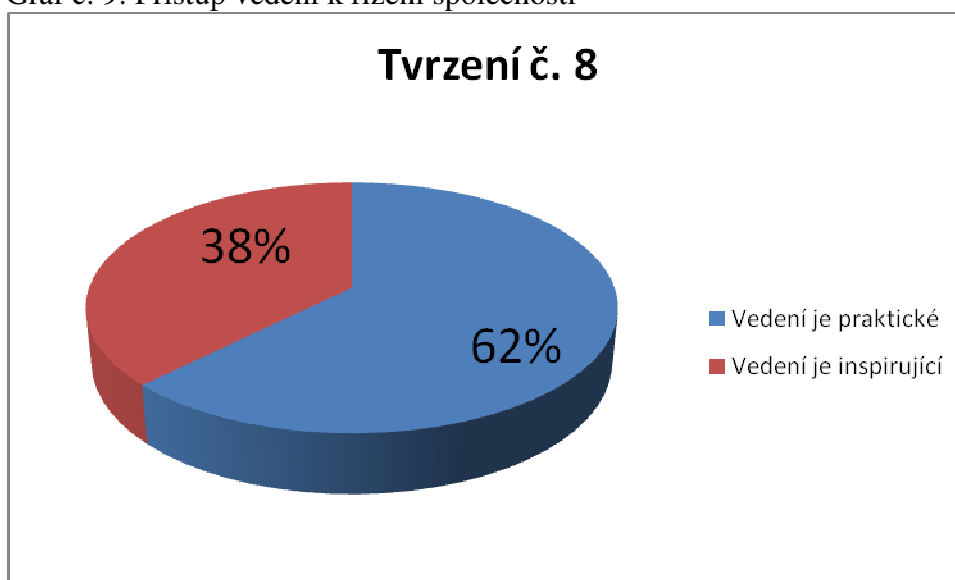
Tabulka č. 12: Přístup vedení k řízení společnosti

Alternativa	%	Abs. vyjádření
Vedení je praktické	62,5	5
Vedení je inspirující	37,5	3

Zdroj: vlastní práce

Pět respondentů se přiklonilo k první alternativě, další tři respondenti se přiklonili k druhé alternativě. Procentuální znázornění tohoto výsledku je uvedeno v grafu č. 9.

Graf č. 9: Přístup vedení k řízení společnosti



Zdroj: vlastní práce

Rozbor výsledků:

62 % respondentů považuje vedení za praktické (tj. transakční styl), zbývajících 38 % považuje vedení za inspirující (tj. transformační styl).

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„Vedení je spíše praktické, neříkám, že není inspirující, ale s vedemím společnosti nejsme zas v tak těsném pracovním kontaktu, abychom to pociťovali.“

Vedení společnosti je praktické i inspirující, bohužel majitelé agentur pociťují spíše praktickou stránku vedení, která je daná partnerských vztahem, kdy jsou obě zúčastněné strany svým způsobem nezávislé.

Dle mého názoru je v současné době vedení velmi inspirativní a pociťují to i majitelé Quelle shopů ve zvýšené míře.

Další tvrzení se zabývalo tím jak majitelé Quelle shopů vnímají moc vedení, viz tabulka č. 13.

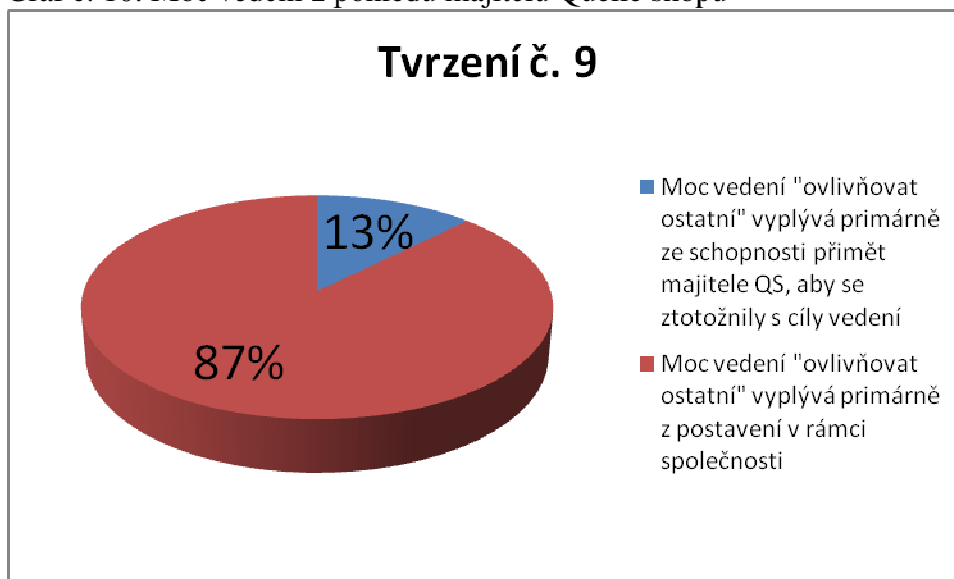
Tabulka č. 13: Moc vedení z pohledu majitelů Quelle shopů

Alternativa	%	Abs. vyjádření
Moc vedení „ovlivňovat ostatní“ vyplývá primárně ze schopnosti přimět QS, aby se ztotožnily s cíly vedení	12,5	1
Moc vedení „ovlivňovat ostatní“ vyplývá primárně z postavení v rámci společnosti	87,5	7

Zdroj: vlastní práce

Pouze jeden respondent označil první tvrzení, zbylých sedm respondentů označilo druhou alternativu. Procentuální znázornění těchto výsledků je uvedeno v grafu č. 10.

Graf č. 10: Moc vedení z pohledu majitelů Quelle shopů



Zdroj: vlastní práce

Rozbor výsledků:

87 % respondentů si myslí, že moc vedení „ovlivňovat ostatní“ vyplývá primárně z postavení v rámci společnosti (tj. transakční styl). Zbýlých 13 % dotazovaných se si myslí, že moc vedení „ovlivňovat ostatní“ vyplývá primárně ze schopnosti přimět majitele QS, aby se ztotožnily s cíly vedení (tj. transformační styl).

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„Moc, kterou může uplatnit vedení společnosti na Quelle shopy je převážně daná jejím postavením v čele celé organizační struktury, se společností máme podepsané smlouvy a společnost, i když v omezené míře, může na nás svou moc uplatnit.“

Moc vedení společnosti je dána jejím hierarchickým postavením v čele organizační struktury. Majitelé nejsou ztotožněni se všemi cíly společnosti, protože v některých cílech se obě tyto strany rozcházejí (např. zvýšení maloobchodní sítě – cíl vedení; majitelé agentur, ale příliš nestojí o další konkurenty)

Další dotazníkové otázky byly zaměřeny na spokojenost respondentů se stylem vedení.

5.4 Analýza spokojenosti

Cílem této analýzy bylo zjištění, zda jsou majitelé spokojeni se stylem, kterým je společnost vedena, dále pak jejich návrhy na zlepšení způsobu vedení a následné oznámkování stylu vedení. Výsledkem bylo zjištění:

Majitelé Quelle shopů jsou se stylem vedení, který uplatňuje společnost, spokojeni, přesto k úplné dokonalosti ještě „něco“ chybí.

Výsledky byly do jisté míry překvapivé, protože ve většině případů se majitelů shodli. Spokojenosti se způsobem vedení společností nasvědčoval partnerský vztah mezi oběma stranami.

Díličí výsledky jsou uvedeny níže.

5.4.1 Díličí výsledky analýzy spokojenosti

Otázka uvedená v tabulce č. 14 byla zaměřena na spokojenost majitelů Quelle shopů s vedením společnosti.

Tabulka č. 14: Spokojenost s vedením společnosti

Otázka: Jste spokojeni se způsobem, jakým vás společnost vede?		
Alternativa	%	Abs. vyjádření
ANO	100	8
NE	0	0

Zdroj: vlastní práce

Absolutní počet respondentů zvolil první alternativu, žádný z respondentů nezvolil tvrzení druhé. Procentuální znázornění tohoto výsledku je uvedeno v grafu č. 11.

Graf č. 11: Spokojenost s vedením společnosti



Zdroj: vlastní práce

Rozbor výsledků:

100 % respondentů je spokojeno s tím, jak jsou společností vedeni, žádný z respondentů neoznačil tvrzení, které vyjadřovalo nespokojenost.

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„Sama za sebe mohu říct, že jsem opravdu spokojená s tím, jak nás společnost vede, snaží se nám pomáhat a stimulovat prodej, jak to jen jde. Kvalita vedení společnosti se ukázala zejména v minulém roce, kdy nebylo jisté, jak to se společně dopadne.“

Spokojenost majitelů Quelle shopů je dána zejména partnerským vztahem, který je mezi nimi a společností. Toto spojení je výhodné pro obě strany. Osobně si ale myslím, že tento výsledek byl do jisté míry ovlivněn změnou vlastníka společnosti a to ze dvou důvodů: za prvé vedení společnosti prokázalo své kvality při podílení se na hledání investora, za druhé přestože se změnil vlastník (vedení zůstalo stejné) – styl vedení zůstal zachován.

Další otázka se zabývala změnou stylu vedení Quelle shopů společností, viz tabulka č. 15.

Tabulka č. 15: Změna stylu vedení Quelle shopů

Otázka: Doporučili byste společnosti, aby změnila styl vedení Quelle shopů?		
Alternativa	%	Abs. vyjádření
ANO	0	0
NE	100	8

Zdroj: vlastní práce

Žádný z respondentů neoznačil první alternativu, absolutní počet respondentů označil druhou alternativu. Procentuální znázornění tohoto výsledku je uvedeno v grafu č. 12.

Graf č. 12: Změna stylu vedení Quelle shopů



Zdroj: vlastní práce

Rozbor výsledků:

Žádný z respondentů by nedoporučil společnosti, aby změnila styl vedení Quelle shopů, tzn. 100 % respondentů zvolilo druhou alternativu.

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„Rozhodně nedoporučuji změnu stylu vedení Quelle shopů. V tuto dobu by to mělo nejspíš katastrofální důsledky pro obě strany.“

Odpovědi respondentů byly do jisté míry také ovlivněny změnou majitele, kdy se nejen jednotliví majitelé ale i zaměstnanci společnosti obávali možných budoucích změn. Nový majitel provedl určité změny, ale ty se zatím Quelle shopů nedotkly. Je jisté, že v brzké době určité změny provedeny budou.

Další otázka byla zaměřena na konkrétní ohodnocení stylu vedení společnosti majiteli QS.

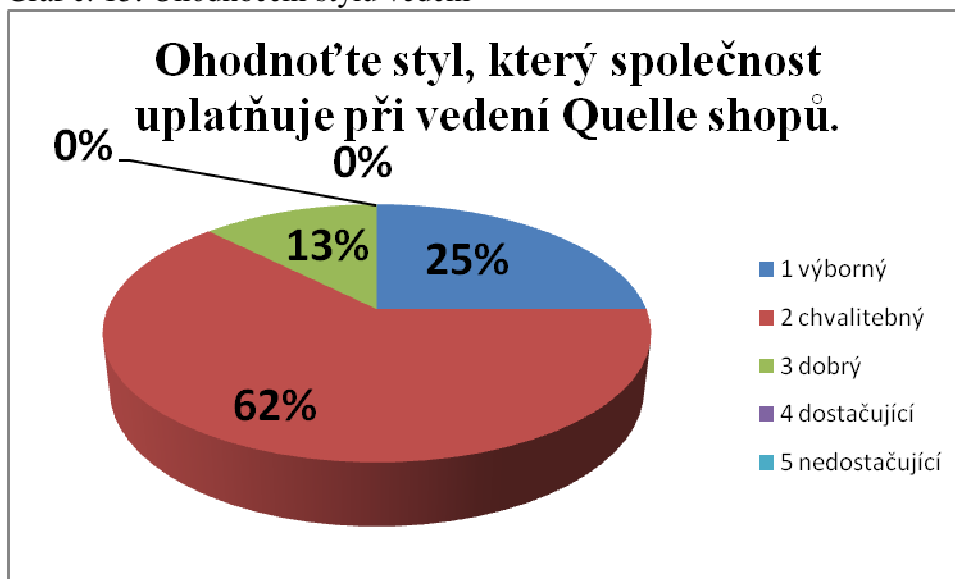
Tabulka č. 16: Ohodnocení stylu vedení

Otázka: Ohodnoťte styl, který je společností uplatňován při vedení Quelle shopů?		
Alternativa	%	Abs. vyjádření
1 výborný	25	2
2 chvalitebný	62,5	5
3 dobrý	12,5	1
4 dostačující	0	0
5 nedostačující	0	0

Zdroj: vlastní práce

Dva respondenti oznámkovali styl vedení na výbornou, pět respondentů na chvalitebnou, jeden respondent pouze na dobrou. Grafické znázornění tohoto výsledku je uvedeno v grafu č. 13.

Graf č. 13: Ohodnocení stylu vedení



Zdroj: vlastní práce

Rozbor výsledků:

Pouhých 25 % respondentů ohodnotilo styl vedení společnosti jako výborný, převážná část respondentů – 62 % považuje styl za chvalitebný a zbylých 13 % respondentů považuje styl, který je uplatňován na majitele Quelle shopu pouze za dobrý.

Majitelka Quelle shopu Tábor se k tomuto výsledku vyjádřila takto:

„K tomuto výsledku nemám příliš co říct, já jsem styl vedení společnosti ohodnotila jedničkou. Přestože jsou věci, které by se daly zlepšit, myslím, že vedení se opravdu snaží a styl, který preferuje je podle mého názoru vhodný a přináší klady nám i společnosti.“

Paradoxem tohoto výsledku je to, že majitelé jsou dle předešlých otázek stoprocentně spokojeni se stylem vedení a změnu stylu vedení QS by také nedoporučovali, ale ve chvíli, kdy styl vedení měli oznámkovat, byla nejčtenější známka dvojka a v jednom případě dokonce trojka. To znamená, že majitelé jsou spokojeni, ale k dokonalosti ještě „něco“ chybí.

5.5 Kontrolní otázka

Poslední otázka měla pouze kontrolní charakter a jejím cílem bylo zjištění, zda respondenti rozuměli dotazníkovým otázkám.

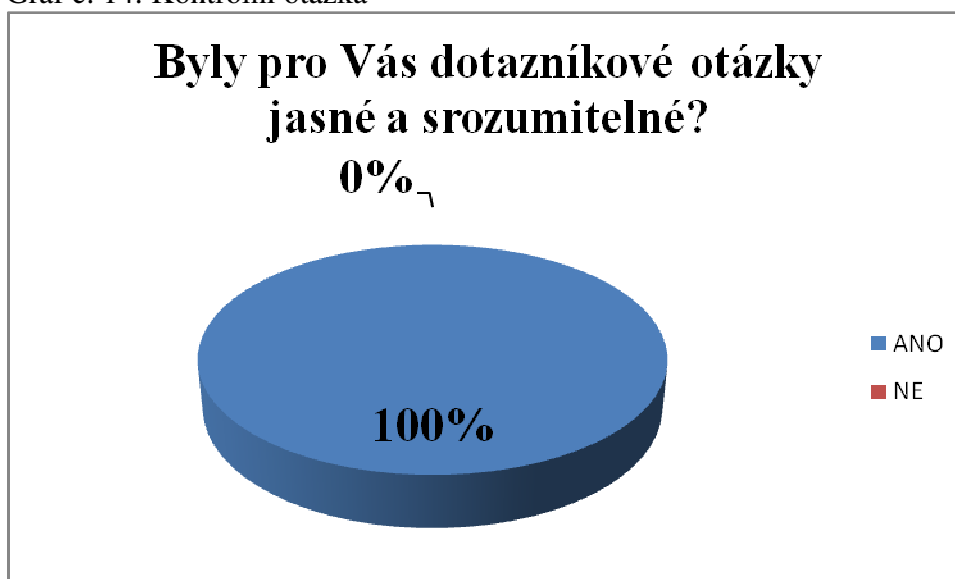
Tabulka č. 17: Kontrolní otázka

Kontrolní otázka: Byly pro vás dotazníkové otázky jasné a srozumitelné?		
Alternativa	%	Abs. vyjádření
ANO	100	8
NE	0	0

Zdroj: vlastní práce

100 % respondentů uvedlo, že otázky byly jasné a srozumitelné. Procentuální znázornění výsledků této otázky je takovéto:

Graf č. 14: Kontrolní otázka



Zdroj: vlastní práce

100 % respondentů uvedlo, že otázky byly jasné a srozumitelné. Pokud by byla četnost odpovědi NE vyšší než jedna, tento dotazník by neměl požadovanou vypovídací

hodnotu a nebyl by v této práci použit, protože při tak malém počtu respondentů by mohly být výsledky zkreslující.

6. Diskuze

Na základě dotazníkového šetření, které proběhlo v únoru 2010, v jehož rámci bylo osloveno 59 majitelů Quelle shopů a řízeného rozhovoru s vybranou majitelkou Quelle shopu autorka této práce zjistila:

Styl vedení koncových jednotek Quelle, s. r. o. v praxi napovídal transakčnímu stylu vedení lidí. Hayes (2005) uvádí, že tento styl funguje na základě transakcí, které jsou výhodné pro obě strany. Armstrong (2007) vidí vůdce preferující tento styl jako lidi, kteří poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Určitým protipólem transakčního stylu je transformační styl. Manažeři, kteří preferují transformační styl se snaží motivovat lidi tak, aby usilovali o vyšší cíle.

Dotazníkové šetření prokázalo, že společnost Quelle, s. r. o. vede koncové jednotky kombinací transformačního a transakčního stylu. Armstrong (2007) vidí tyto dva styly jako dva extrémní protipóly, kdy se někteří manažeři pohybují podle pocitu od jednoho k druhému, nebo zaujímají stejný postoj ať se děje, co se děje. Nedá se říci, který způsob vedení je lepší, každý má své klady a zápory.

Oba přístupy k vedení lidí mají své velké klady i zápory. Bělohlávek (2008) poukazuje na dva velké rozdíly mezi transformačními a transakčními vůdci. Transakční manažeři se snaží řídit lidi podle přítomnosti, efektivně a na základě odměn a postihů motivovat své podřízené. Naopak transformační vůdci se snaží vidět do budoucnosti a v souladu se svým přesvědčením měnit a motivovat své podřízené.

Přestože většina autorů považuje tyto styly za zcela odlišné, je zajímavé, že transformační styl vedení lidí se částečně vyvinul z transakčního stylu. Na tento fakt poukazuje i Ulrich (2009), který charakterizoval vývoj v personální práci od administrativního, přes transakční, až po transformační pojetí.

Autorka práce považuje kombinaci s převahou transakčního stylu nad stylem transformačním ve vybrané společnosti za velice vhodnou. Nad otázkou zda lze s úspěchem spojit transformační a transakční chování se zamýšleli autoři Cejthamr a Dědina (2010), kteří považují spojení těchto stylů za vysoce efektivní, tento názor sdílí i Armstrong (2007), který dokonce říká, že většina manažerů opravdu vede lidi na pomezí těchto stylů.

7. Shrnutí výsledků a návrhy zlepšení

Kombinace transakčního a transformačního stylu vedení koncových jednotek opravdu přispívá k jejich spokojenosti a motivovanosti. Hypotéza byla na základě řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření potvrzena.

Přestože jsou majitelé Quelle shopu poměrně spokojeni s tím, jak jsou vedeni společností, vždy je co zlepšovat, proto zde uvádím shrnutí výsledků získaných analýzou stylů vedení a návrhy možných zlepšení.

7.1 Shrnutí poznatků získaných analýzou stylu vedení

Dle názoru respondentů preferuje vedení společnosti Quelle, s. r. o. transformační styl řízení lidí. Majitelé jednotlivých Quelle shopů jsou s tímto vedením spokojeni, přesto k úplné dokonalosti ještě „něco“ chybí, jak se ukázalo ve chvíli, kdy vybraní respondenti známkovali styl vedení lidí. Shrnutí jednotlivých poznatků je uvedeno níže.

- 87 % respondentů uvedlo, že vedení společnosti je zaměřeno na udržení stability (tj. transakční styl), pouze 13 % si myslí, že vedení společnosti je zaměřeno na změny (tj. transformační styl). Tento výsledek není překvapivý, protože jak již bylo řečeno změnil se majitel společnosti i obchodní značka, cílem vedení je právě stabilizovat současnou situaci a uklidnit Quelle shopy.
- 63 % respondentů se přiklání k tvrzení, že vedení spíše napomáhá událostem (tj. transakční styl) před tvrzením, které označilo 37 % respondentů, že vedení bývá příčinou událostí (tj. transformační styl). Tento výsledek byl patrně ovlivněn skutečností, že bankrot mateřské společnosti téměř zapříčinil úpadek dceřinných společností – to mohl být jeden z možných důsledků, které zapříčinilo právě špatné vedení společnosti v Německu.

- 100 % respondentů zvolilo tvrzení: vedení se stará, aby Quelle shopy byly spravedlivě odměňovány podle své práce (tj. transakční styl). K tvrzení, které by vypovídalo o transformačním přístupu, tedy vedení se stará o všechno co majitelé Quelle shopu chtějí se nepřiklonil žádný respondent. Tento výsledek není překvapivý, protože Quelle shopy jsou odměňovány podle svých dosažených výsledků, tj. určitým procentem z prodeje.
- 87 % respondentů se přiklání k tvrzení, že vedení preferuje dlouhodobé myšlení, ve smyslu – co by mělo být (tj. transformační styl), zbylých 13 % se přiklání k tvrzení, že vedení preferuje krátkodobé myšlení, ve smyslu – co je realistické (tj. transakční styl). Výsledek tohoto tvrzení odpovídá skutečnosti, vedení například porovnává ekonomické výsledky Quelle shopů, které srovnává s ideální (či nejlepší) agenturou.
- 87 % respondentů se spíše přiklání k tvrzení, že významná role vedení je být učitelem (tj. transformační styl), pouze 13 % dotazovaných vidí významnou roli vedení v tom, být podporovatelem a usnadňovatelem (tj. transakční styl). Tento výsledek byl průměrně překvapivý, partnerský vztah mezi společnostmi a majiteli Quelle shopů napovídal spíše transakčnímu tvrzení.
- 100 % respondentů považuje morálku vedení společnosti za stejnou jako u majitelů Quelle shopů (tj. transakční styl), žádný z respondentů neoznačil druhé tvrzení, které ukazovalo na transformační styl, tzn. vedení má vyšší morálku než majitelé Quelle shopů. Tento výsledek není žádným překvapením, partnerský vztah mezi společnostmi a majiteli Quelle shopů je postaven na předpokladu, že obě zúčastněné strany budou mít v pracovních záležitostech stejnou morálku.
- Téměř dvě třetiny respondentů (63 %) se přiklání k tvrzení, že vedení těší odměňovat majitele Quelle shopů za dobrou práci (tj. transakční styl), zbylých 37 % respondentů se přiklání spíše k tvrzení, že vedení těší stimulovat majitele

Quelle shopů tak, aby chtěly lépe pracovat (tj. transformační styl). Dle mého názoru poměr těchto výsledků opravdu odpovídá skutečnosti.

- Převážná část respondentů (62 %) považuje vedení za praktické (tj. transakční styl), zbývajících 38 % považuje vedení za inspirující (tj. transformační styl). Osobně si myslím, že vedení společnosti je praktické a stejně tak inspirující, bohužel majitelé Quelle shopů pociťují spíše praktickou stránku vedení.
- 87 % respondentů se domnívá, že moc vedení „ovlivňovat ostatní“ vyplývá primárně z postavení v rámci společnosti (tj. transakční styl). Zbýlých 13 % dotazovaných si myslí, že moc vedení „ovlivňovat ostatní“ vyplývá primárně ze schopnosti přimět majitele QS, aby se ztotožnily s cíly vedení (tj. transformační styl). Vedení společnosti uplatňuje svou moc na majitele z pozice nejvyšší autority.

Následující tvrzení byly zaměřeny na analýzu spokojenosti či nespokojenosti se stylem, kterým jsou společností vedeni.

7.2 Shrnutí poznatků získaných analýzou spokojenosti stylu vedení

Majitelé Quelle shopů jsou se stylem vedení společnosti spokojeni, přesto je zde prostor pro zlepšení, který se ukázal při konkrétním hodnocení jednotlivých majitelů. Výsledky analýzy spokojenosti jsou tyto:

- 100 % respondentů je spokojeno s tím, jak jsou společností vedeni, žádný z respondentů neoznačil tvrzení, které vyjadřovalo nespokojenost. Spokojenost je daná partnerským vztahem, který je pro obě strany výhodný.
- Žádný z respondentů by nedoporučil společnosti, aby změnila styl vedení Quelle shopů. Tento výsledek byl dle mého názoru do jisté míry ovlivněn změnou

majitele, kdy se nejen jednotliví majitelé, ale i zaměstnanci společnosti obávali možných budoucích změn. Nový majitel provedl určité změny, ale se zatím Quelle shopů nedotkly.

- Pouhých 25 % respondentů ohodnotilo styl vedení společnosti jako výborný, převážná část respondentů – 62 % považuje styl za chvalitebný a zbylých 13 % respondentů považuje styl, který je uplatňován na majitele Quelle shopu pouze za dobrý. Tento výsledek je opravdu překvapující, respondenti v otázce 10 až 11 vyjádřili absolutní spokojenost s tím, jak jsou vedeni a zároveň by nedoporučovali změnu stylu vedení.
- 100 % respondentů uvedlo, že otázky uvedené v dotazníku byly jasné a srozumitelné. Tato otázka měla pouze kontrolní charakter.

7.3 Shrnutí poznatků získaných řízeným rozhovorem

Řízený rozhovor s majitelkou Quelle shopu Tábor paní Rafaelovou proběhl v dubnu 2010.

Cílem rozhovoru bylo propojení informací z dotazníků se skutečností a potvrzení či vyvrácení hypotézy, dále pak zjištění návrhu možných změn, které by vedly ke zlepšení stávajícího stylu vedení Quelle shopů.

Majitelka Quelle shopu je se stylem vedení, který společnost preferuje spokojená. Je si vědoma toho, že vedení se snaží majitelům QS vstříc a pomáhat, má důvěru v nového majitele.

Poznatky z první části řízeného rozhovoru týkajících se dotazníkových otázek jsou zahrnuty výše v analýze dotazníkového šetření.

Druhá část řízeného rozhovoru se týkala potvrzení kladů a návrhů možných změn stylu vedení vedoucích k vyšší spokojenosti majitelů Quelle shopů.

Na základě doutníkového šetření a řízeného rozhovoru byly zjištěny tyto klady stylu vedení:

- partnerský vztah mezi společností a majiteli;
- výborný transakční systém;
- objektivní systém hodnocení;
- stanovování dosažitelných cílů;
- podpora a snaha o usnadnění práce majitelů QS;
- velmi dobré mínění majitelů QS o uplatňovaném stylu vedení;
- důvěra majitelů QS k vedení společnosti.

Řízený rozhovor spolu s dotazníkovým šetřením potvrdil, že majitelé Quelle shopů jsou spokojeni se stylem vedení, ale také ukázal „prostor“ pro příležitostné změny, které by vedly k ještě vyšší motivaci a spokojenosti majitelů koncových jednotek. Návrhy možných změn jsou uvedeny níže.

- vyšší peněžní stimulace;
- zvýšený prostor pro aktivní komunikaci a zpětnou vazbu s vedením společnosti;
- vyšší počet formálních a neformálních setkání s vedením společnosti;
- školení pro majitele Quelle shopů.

V další části této práce uvádím realizaci možných návrhů zlepšení.

7.4 Návrhy na zlepšení

Znamé německé přísloví praví: „*Změnit se a zlepšit se, jsou dvě různé věci.*“ Je důležité pochopit, že nestačí chtít se zlepšit, společnost musí být připravena i na provedení s tím souvisejících změn. V této kapitole uvádím návrhy zlepšení, ke kterým jsem dospěla po pečlivém uvažování, zhodnocení současné situace i postavení jednotlivých.

Vyšší peněžní stimulace

Majitelé agentur by si přáli být lépe peněžně oceňováni, v celoplošném měřítku to ale není možné. Doporučuji proto vedení, aby majitele Quelle shopů stimulovali různými soutěžemi, akcemi apod., výhra by měla mít finanční charakter. Stimulace bude efektivní pouze v té chvíli, kdy bude působit na celý soubor majitelů, ne jen na ty nejlepší, tzn. oceňování by měli být nejen ti nejlepší, ale také náhodně vybraní majitelé. Zároveň bych nepřestala s využíváním nepeněžních stimulů ve formě pochval.

Zvýšený prostor pro aktivní komunikaci a zpětnou vazbu s vedením společnosti

Komunikace je mezi společností a majiteli na velmi dobré úrovni. Majitelé mají přehled a jsou pravidelně informováni o tom, co se ve společnosti děje, informováni jsou skrze dopisy od vedení a informacemi od inspektorů. Majitelé agentur by přivítali větší prostor pro aktivní komunikaci a zpětnou vazbu přímo s vedením společnosti – setkání s managementem bývá obvykle pouze jednou v roce. Více formálních i neformálních setkání přímo s vedením by přispělo k vyšší motivovanosti a spokojenosti majitelů Quelle shopů.

Vyšší počet formálních a neformálních setkání s vedením společnosti

Vyšší počet formálních i neformálních setkání s vedením společnosti by přispěl k vyššímu přehledu majitelů o aktuálních procesech, změnách, novinek, zároveň by majitelé byli více motivováni, vyšší pocit setkání s managementem zajistí sounáležitost, správné pochopení podnikových cílů a zejména informovanost majitelů o aktuálních ekonomických výsledcích.

Pracovní víkendové setkání majitelů s vedením společnosti má povahu spíše neformální, doporučovala bych zvýšení četnosti těchto setkání minimálně na dvě ročně.

Školení pro majitele Quelle shopů

Majitelé agentur by přivítali různá školení, která by zvýšila jejich odborné znalosti a dovednosti. Školení s finanční spoluúčastí obou stran by přinesla prospěch jak

společnosti, která by získala vzdělanější zaměstnance, tak i majitelům, jež by si zvýšili své odborné znalosti a mohli se tak lépe seberealizovat.

8. Závěr

Cílem této práce bylo provedení analýzy a hodnocení stylu vedení společnosti Quelle, s. r. o. z pohledu koncových jednotek, případně návrh možných změn, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

Na základě teoretických poznatků uvedených v literární rešerši byl styl vedení lidí zjišťován pomocí dotazníku, řízeného rozhovoru a poznatky z vlastní pracovní zkušenosti na tomto pracovišti. Cílem řízeného rozhovoru bylo propojení informací z dotazníků se skutečností.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti je preferován transakční styl vedení koncových jednotek, který je velice efektivní díky partnerskému vztahu mezi společností a jednotlivými majiteli. Majitelé Quelle shopů nejsou zaměstnanci společnosti, spolupráce mezi nimi a společností funguje na základě smluv a určitých ujednání.

Majitelé jednotlivých Quelle shopů jsou se stylem vedení spokojeni, přesto k úplné dokonalosti ještě „pár krůčků“ chybí, jak ukázalo dotazníkové šetření spolu s řízeným rozhovorem.

Doporučuji pravidelné vypisování soutěží a akcí pro majitele Quelle shopu. Zároveň bych stimulovala zaměstnance nejen peněžními faktory, ale také pochvalami a různými oceněními. K vyšší motivaci zaměstnanců by také jistě pomohla odborná školení, kterými by majitelé získaly pocit, že jsou pro společnost důležití a nepostradatelní. Z řízeného rozhovoru jsem také zjistila, že majitelé by přivítali větší prostor pro aktivní komunikaci a zpětnou vazbu s vedením, zde bych doporučovala více neformálních setkání majitelů s vedením.

Vhodný styl vedení lidí je jedním z nejdůležitějších faktorů, protože výrazně ovlivňuje spokojenost a výkonnost lidí. Manažer by měl být schopný, charismatický člověk, který má srdce i rozum na správném místě.

Společnosti Hallens, s. r. o. přeji, aby motivované a stimulované koncové jednotky přispěly velkou mírou k ekonomickému růstu a rozvoji.

9. Summary

The objective of this bachelor thesis was to perform analysis and review management style in company Quelle ltd. from the view of terminal units and to suggest changes if necessary.

The first part of thesis deals with the manager's character and several theories of leadership.

The manager is one of the company's most important persons, because of his influence on employees while leading them to reach company goals. Different theories concerning to leadership function of management were elaborated. The most important theories listed in this thesis are: theories based on manager's qualities and behaviour, situation theories and X, Y and Z theories.

The second part of thesis includes the history, present situation, organization structure and following analysis of the leadership style in company. With help of question-forms and controlled interview I established that transactional (by 65%) and transformational (by 35%) style of terminal unit leadership is preferred.

Combination of transactional and transformational style is effective from the point of view of the management and also the terminal units. Quelle shop employees are satisfied and motivated, but they would appreciate more space for communication, feedback and higher pay rate.

10. Seznam použité literatury

1. ADAIR, J.: *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005, 172 s. ISBN 80-251-0784-1
2. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.; kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
4. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9
5. BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7
6. BIRCH, P.: *Koučování. Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Brno: CP Books, 2005, 97 s. ISBN 80-251-0581-4
7. CEJTHAMR, V.; DĚDINA J.: *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
8. DAIGELER, T.: *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3
9. DONNELLY, J. H.; GIPSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
10. DVOŘÁK, J.; EMMERT, F.; KATRŇÁK, T.; KRAUSOVÁ, M.; MUŽÍKOVÁ, O.; SOJKA, M.; ŠAVELA, M.; ŠÍMOVÁ, B.; ŠVANDOVÁ, B.; TARÁBKOVÁ, M.; VALACH, M.; VONKOVÁ, E.: *Odmaturuj ze společenských věd*. Brno: Didaktis, 2008, 256 s. ISBN 978-80-7358-122-0
11. EGGERT, M.: *Motivace: management do kapsy*. Praha: Portál, 2005, 102 s. ISBN 80-7367-010-0
12. FAIRWEATHER, A.: *Jak být motivujícím manažerem...a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu*. Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8
13. HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1

14. HAYES, N.: *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál 2005, 192 s. ISBN 80-7178-983-6
15. HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1
16. LEWTHWAITE, J.: *Začínám řídit lidi, poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007, 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9
17. NÖLLKE, M.: *Praktický management. Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada Publishing, 2004, 112 s. ISBN 80-247-0912-0
18. OWEN, J.: *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing, 2005, 226 s. ISBN 80-247-1726-3
19. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2005, 175 s. ISBN 80-247-1092-7
20. RYCHTAŘÍKOVÁ, Y.: *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2
21. STACKE, É.: *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005, 156 s. ISBN 80-247-0937-6
22. SVOBODA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P.: *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Profesional Publishing, 2006, 220 s. ISBN 80-86946-12-6
23. TRUNEČEK, J.: *Management I*. Praha: VŠE, 1999, 217 s. ISBN 80-7079-929-3
24. TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6580 2004
25. TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-0882
26. ULRICH, D.: *Mistrovství řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5

Sériové publikace

27. Hospodářské noviny, ze dne 27. 10. 2009, s. 20
28. Ekonom, ze dne 19.-25.11.2009, s. 20

Ostatní materiály

29. Informace a materiály prezentované společností 14. 2. 2009
30. Informace a materiály prezentované společností 26. 3. 2010

Internetové zdroje

31. *Teorie vedení lidí* [on-line], cit. 25. 3. 2010. Dostupno na World Wide web: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=379:motivace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181
32. *Historie Quelle v datech* [on-line], cit. 1. 3. 2010. Dostupno na World Wide web: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Karstadt-Quelle-AG-Company-History.html>
33. *Úvodní údaje a obrázky* [on-line], cit. 15. 4. 2010. Dostupno na World Wide web: www.halens.cz

11. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

- Obr. č. 1: Orientace manažera (Lewthwaite, 2007)
- Obr. č. 2: Dovednosti manažera (Truneček, 1995)
- Obr. č. 3: Mřížka podle GRID (Bělohávek, 2005)
- Obr. č. 4: Reklamní billboard
- Obr. č. 5: Oficiální organizační struktura společnosti Halens Group
- Obr. č. 6: Počet zaměstnanců společnosti Halens Group
- Obr. č. 7: Úvodní obrázky z oficiální internetové stránky Halens Group

Seznam tabulek:

- Tabulka. č. 1: Vývoj počtu Quelle shopů za jednotlivé roky
- Tabulka. č. 2: Vývoj obrátu za jednotlivé roky
- Tabulka. č. 3: SWOT matice společnosti Halens Group
- Tabulka. č. 4: Styl vedení lidí
- Tabulka. č. 5: Zaměření vedení na udržení stability a změny
- Tabulka. č. 6: Vnímání událostí
- Tabulka. č. 7: Oceňování majitelů Quelle shopů
- Tabulka. č. 8: Styl myšlení a rozhodování vedení společnosti
- Tabulka. č. 9: Přístup vedení společnosti k majitelům Quelle shopů
- Tabulka. č. 10: Morálka majitelů Quelle shopů
- Tabulka. č. 11: Přístup vedení k práci majitelů Quelle shopů
- Tabulka. č. 12: Přístup vedení k řízení společnosti
- Tabulka. č. 13: Moc vedení z pohledu majitelů Quelle shopů
- Tabulka. č. 14: Spokojenost s vedením společnosti
- Tabulka. č. 15: Změna stylu vedení společnosti Quelle shopů
- Tabulka. č. 16: Ohodnocení stylu vedení
- Tabulka. č. 17: Kontrolní otázka

Seznam grafů:

- Graf č. 1: Styl vedení lidí
- Graf č. 2: Zaměření vedení na udržení stability a změny
- Graf č. 3: Vnímání událostí
- Graf č. 4: Oceňování majitelů Quelle shopů
- Graf č. 5: Styl myšlení a rozhodování vedení společnosti
- Graf č. 6: Přístup vedení společnosti k majitelům Quelle shopů
- Graf č. 7: Morálka majitelů Quelle shopů
- Graf č. 8: Přístup vedení k práci majitelů Quelle shopů
- Graf č. 9: Přístup vedení k řízení společnosti
- Graf č. 10: Moc vedení z pohledu majitelů Quelle shopů
- Graf č. 11: Spokojenost s vedením společnosti
- Graf č. 12: Změna stylu vedení Quelle shopů
- Graf č. 13: Ohodnocení stylu vedení
- Graf č. 14: Kontrolní otázka

12. Přílohy

- 1. příloha Fotky Quelle shopu Tábor (nyní již Halens shopu Tábor)
- 2. příloha Ukázka katalogů a sortimentu
- 3. příloha Logistický tok z centály Halens až ke konečnému zákazníkovi
- 4. příloha Fotky z pracovního setkání Quelle (únor 2009)
- 5. příloha Fotky z pracovního setkání Halens (březen 2010)
- 6. příloha Hodnotící kritéria oceňování majitelů agentur
- 7. příloha Dotazník
- 8. příloha Vyhodnocení dotazníku

Příloha č. 1: Fotky Quelle shopu Tábor (nyní již Halens shopu Tábor)

Vchod do shopu



Zdroj: vlatní fotodokumentace

Boční stranu shopu



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Boční strana Quelle shopu



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Odpočinkové místo pro zákazníky shopu, zde si mohou prohlížet aktuální katalogy



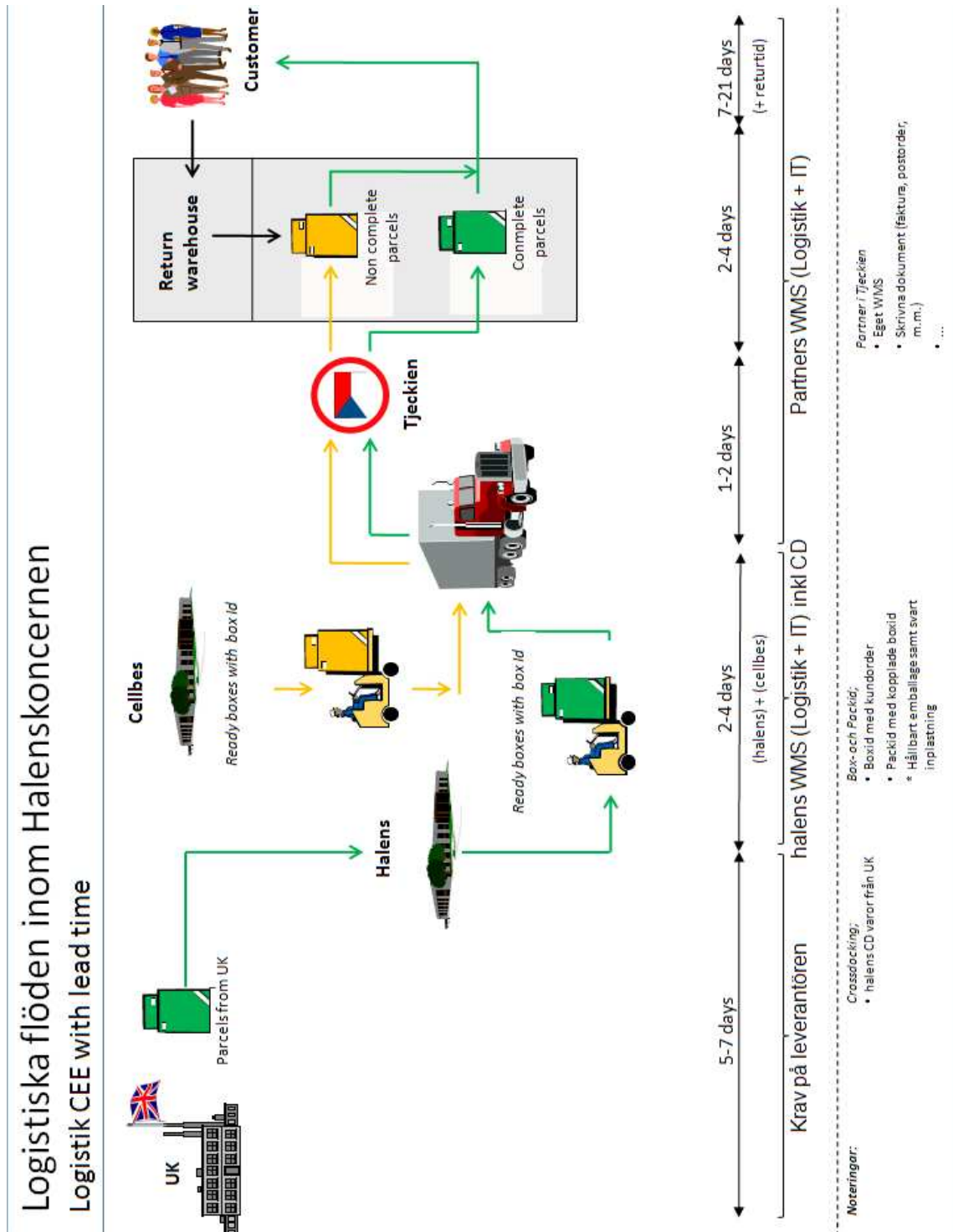
Zdroj: vlastní fotodokumentace

Příloha č. 2: Ukázka katalogů a sortimentu



Zdroj: obrázky prezentované na Quelle setkání 14. 2. 2009

Příloha č. 3: Logistický tok z centály Halens až ke konečnému zákazníkovi



Zdroj: informace prezentované na Halens setkání v 27. 3. 2010

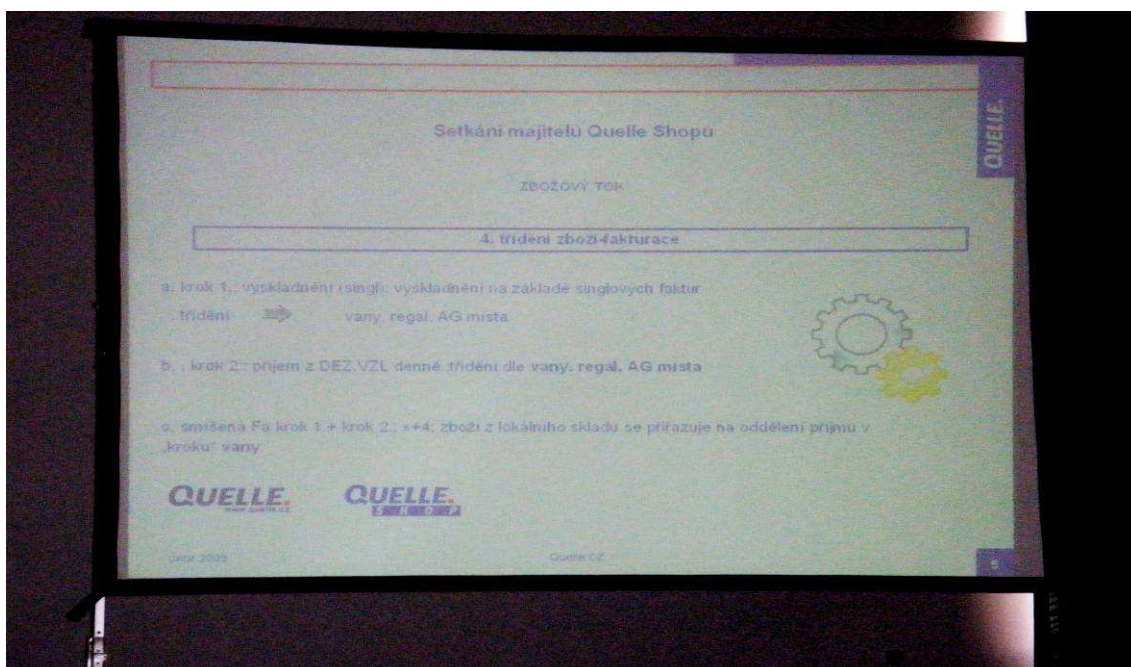
Příloha č. 4: Fotky z pracovního setkání Quelle (únor 2009)

Vedení společnosti při přednesu informací



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Na této tabuli prezentovalo vedení různé výsledky, informace apod.



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Na tomto setkání autorka práce reprezentovala QS Tábor



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Příloha č. 5: Fotky z pracovního setkání Halens (březen 2010)

Stojan s uvítáním a programem pracovního setkání.



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Úvodní proslov adresovaný majitelům agentur



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Vedení prezentovalo, prostřednictvím jednotlivých vedoucích, své vize a cíle.



Zdroj: vlastní fotodokumentace

Příloha č. 6: Hodnotící kritéria oceňování majitelů agentur

Hodnotící období - zůstává zařazení za 4 - 9/2009

1.10. 2009 - 31.03.2010

1.04. 2010 - 30.06.2010

Nové hodnotícího období

1.7. 2010 - 31.12.2010

Body	1	2	3	4	5
Realizace	≥ 70%	65 – 69,9%	60 – 64,9%	55 – 59,9%	> 55%
Obrátka*	≤ 1,5	1,51 – 2,0	2,01 – 2,5	2,51 – 3,5	> 3,5

obrátka = sklad / obrat

Kategorie	Body	Obrat	Podmínka
A+	2	>= 50.000	
A	3	>= 25.000	
B	4	>= 25.000	
C	5 - 6	>= 25.000	obrátka < 5 bodů realizace < 5 bodů
D	> 6		

Portfolio C

3	+	3	=	6	✓
2	+	4	=	6	✓
1	+	5	=	6	✗

halens

© Halens AB 17

Dodatková provize



Kategorie	Provize
A+	7 %
A	5 %
B	3 %
C	1,5 %
D	---

halens

Zdroj: materiály z pracovního setkání Halens 27. 3. 2010

© Halens AB 18

Příloha č. 7: Dotazník

DOTAZNÍK

*Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění jednoduchého dotazníku. Tento dotazník je součástí bakalářské práce: „Styly vedení a možnosti jejich hodnocení,“ a slouží ke zmapování názorů a postojů majitelů Quelle shopů (QS). **Dotazník je zcela anonymní.** Děkuji Vám za spolupráci*

Stanislava Ešnerová (studentka 3. ročníku JČU)

U každé otázky zaškrtněte prosím vždy jednu odpověď, která je pro Vás charakteristická, nebo která nejlépe vystihuje Váš názor či postoj.

otázky 1 – 9 volně podle Donnelly, Gipson, Ivancevich (1997):

1.
 - A. vedení společnosti je zaměřeno na udržení stability
 - B. vedení společnosti je zaměřeno na změny
2.
 - A. vedení bývá příčinou událostí
 - B. vedení spíše napomáhá událostem
3.
 - A. vedení se stará, aby majitelé QS byly spravedlivě odměňovány podle své práce
 - B. vedení se stará o všechno co majitelé QS v životě chtějí
4.
 - A. vedení preferuje dlouhodobé myšlení: Co by mělo být.
 - B. vedení preferuje krátkodobé myšlení: Co je realistické.
5.
 - A. významná role vedení je být i učitelem, i když nikoliv v běžném školním smyslu
 - B. významná role vedení je být podporovatelem a usnadňovatelem
6.
 - A. vedení má stejnou morálku jako majitelé QS
 - B. vedení má vyšší morálku než majitelé QS
7.
 - A. vedení těší stimulovat majitele QS, aby chtěly dělat víc
 - B. vedení těší odměňovat majitele QS za dobrou práci

- 8.
- A. vedení je praktické
 - B. vedení je inspirující
- 9.
- A. moc vedení „ovlivňovat ostatní“ vyplývá primárně ze schopnosti přimět majitele QS, aby se ztotožnily s cíly vedení
 - B. moc vedení „ovlivňovat ostatní“ vyplývá primárně z postavení v rámci společnosti
10. Jste spokojeni se způsobem, jakým Vás vede společnost Quelle, s. r. o.?
- A. ANO
 - B. NE.....
(prosím uveďte proč)
11. Doporučili byste společnosti, aby změnila styl vedení Quelle shopů?
- A. ANO.....
(prosím uveďte Vaše návrhy)
 - B. NE
12. Ohodnoťte styl, který společnost uplatňuje při vedení Quelle shopů.
- 1. výborný
 - 2. chvalitebný
 - 3. dobrý
 - 4. dostačující
 - 5. nedostačující
13. Byly pro Vás dotazníkové otázky jasné a srozumitelné?
- A. ANO
 - B. NE

Přivítám jakékoliv Vaše názory, návrhy a připomínky:

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas a přeji příjemný den.

Příloha č. 8: Vyhodnocení dotazníku

VYHODNOCENÍ OTÁZEK 1 – 9 (transformační/transakční styl vedení)

Transformační – 1B, 2A, 3B, 4A, 5A, 6B, 7A, 8B, 9A

Transakční – 1A, 2B, 3A, 4B, 5B, 6A, 7B, 8A, 9B

VYHODNOCENÍ OTÁZEK 10 – 12 (spokojenost se stylem vedení)

Spokojenost - 10A, 11B, 12A/B

Nespokojenost – 10B, 11A, 12D/E

(12C – odpověď se nezapočítává)

VYHODNOCENÍ OTÁZKY 13 (srozumitelnost tvrzení)

ANO – (minimálně četnost odpovědi 7x)

NE – (minimální četnost odpovědí více než 1x)