

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Analýza přístupu manažera k vedení lidí
ve vybraném podniku**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.

Autor

Bc. Nikola Černá

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola ČERNÁ**
Osobní číslo: **E09319**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Analýza přístupu manažera k vedení lidí ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza přístupu manažera k vedení lidí a stanovení případných dílčích opatření vedoucích ke zlepšení současného stavu.

Metodický postup:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem. Provést dotazníkový průzkum zaměřený na analýzu přístupu manažera k vedení lidí, dále budou informace zjišťovány formou řízených rozhovorů. Na základě zjištěných informací popsat a zhodnotit přístup manažera k vedení lidí, případně stanovit dílčí opatření ke zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika a cíl práce, 4. Charakteristika podniku, 5. Popis výsledků, 6. Shrnutí výsledků a stanovení návrhu na jejich využití ve vybraném podniku, 7. Závěr, 8. Seznam použité literatury, 9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F.: 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 121 s. ISBN 9788024730011.

BĚLOHLÁVEK, F.: Jak vést a motivovat lidi. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 9788025122358.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., et al. Management. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. s. ?SBN 80-7169-422-3 (Brož.).

PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí týmů a firem, praktický atlas managementu. 2.vyd. Praha: Grada

Publishing, 2005. 175 s. ISBN 80S247S1092S7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslava Smolová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 22 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza přístupu manažera k vedení lidí ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích, 29. srpna 2012

.....

Bc. Nikola Černá

Poděkování

Ráda bych poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jaroslavě Smolové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky a odborné vedení. Dále bych také ráda poděkovala společnosti Partners For Life Planning, a. s. a Bc. Jiřímu Černému za poskytnuté informace, které mi pomohly k vypracování mé práce.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Literární rešerše	10
2.1	Vedení lidí a smysl vedení	10
2.2	Vedení versus řízení	11
2.3	Manažer.....	14
2.3.1	Typy manažerů	15
2.3.2	Vrozené a získané vlastnosti manažera	16
2.4	Přístupy k vedení lidí	17
2.4.1	Přístup podle vlastností a zvláštních rysů	17
2.4.2	Vedení jako kategorie chování	18
2.4.3	Styly vedení	18
2.4.4	Situační přístup vedení.....	25
2.4.5	Etapa nového vedení	26
2.5	Metody vedení týmu	29
2.6	Styl jednání podřízených.....	30
3	Cíl a metodika práce	32
3.1	Cíl.....	32
3.2	Metodika	32
3.2.1	Literární přehled	32
3.2.2	Praktická část	32
4	Profil analyzované společnosti	37
4.1	Filozofie společnosti	37
4.1.1	Vize Partners.....	37
4.1.2	Poslání Partners.....	38
4.1.3	Strategie Partners	38
4.1.4	Etický kodex Partners	38
4.1.5	Základní údaje o společnosti.....	39
4.1.6	Organizační struktura podniku.....	39
4.2	Kariéra v Partners.....	40

4.2.1	Kariérní pozice Partners.....	40
4.2.2	Kariérové možnosti v Partners.....	41
4.2.3	Kariérový plán	42
5	Popis výsledků	45
5.1	Zjištění z řízených rozhovorů.....	45
5.1.1	Manažerka – osobní údaje	45
5.1.2	Tým.....	45
5.1.3	Souhrnné údaje a stanovení základních východisek pro dotazníkové šetření.....	46
5.2	Dotazníkové šetření.....	50
5.2.1	Dotazníkové šetření u manažerky.....	50
5.2.2	Dotazníkové šetření u podřízených.....	51
6	Zhodnocení výsledků a stanovení případných dílčích opatření.....	61
6.1	Zhodnocení testu GRID	61
6.1.1	Zhodnocení výsledků z hlediska stanoveného předpokladu.....	61
6.2	Zhodnocení testu Transakční a transformační vedení.....	62
6.2.1	Porovnání manažerčiných výsledků s výsledky podřízených.....	62
6.2.2	Zhodnocení výsledků z hlediska stanoveného předpokladu.....	62
6.3	Zhodnocení testu Styl jednání podřízených	63
6.4	Zhodnocení testu Pracovní ovzduší	63
6.4.1	Zhodnocení výsledků z hlediska stanoveného předpokladu.....	63
6.4.2	Zhodnocení výsledků z hlediska věkových rozdílů a různých pracovních pozic.....	64
6.5	Navrhovaná dílčí opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu.....	65
7	Závěr	73
	Summary	75
	Literární zdroje	76
	Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	80
	Přílohy.....	82

1 Úvod

V současnosti se klade důraz na kvalitu vedení, neboť ta je základem úspěchu podniku. Smyslem vedení je přesvědčovat a přimět pracovníky, aby dělali věci ochotně, nejlépe s nadšením, za účelem dosažení plánovaných cílů. Přístupů k vedení je interpretováno mnoho. Jelikož manažer svým vlivem působí na své podřízené, dochází tak i k ovlivňování výsledků podnikání. Jeho role je velmi náročná vzhledem k tomu, že na něm záleží osud celého podniku. Manažer musí vytvořit v organizaci takové pracovní podmínky, které vyhovují všem, a svým chováním určuje pracovní klima v podniku. Proto každý manažer musí svou pozornost neustále směřovat ke svému rozvoji (Armstrong, Stephens, 2008).

Pro kvalitní vedení musí každý vedoucí uplatňovat správný styl vedení. Otázka způsobu vedení pracovníků je snad nejstarším, nejvíce atraktivním a také nejvíce propracovaným tématem organizačního chování. Již začátkem minulého století se přesouvá zkoumání od výkonnosti dělníků k úspěšnosti vedoucích, která mnohonásobně rozšiřuje úroveň výkonu řadových pracovníků (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Jak uvádí Jiří Plamínek (2000), pod dobrým řízením jsou dělány věci dobře, kdežto pod dobrým vedením jsou dělány dobré věci. Je-li dobrý manažer i dobrým vůdcem, ve světě plném konkurence má větší šanci se prosadit a dostat co nejdál na své kariéerní cestě.

Tato oblast je tedy velmi aktuální, a právě proto se tato bakalářská práce týká tématu, které se na danou problematiku zaměřuje. Jejím cílem je analyzovat přístup vybraného manažera k vedení lidí a případně stanovit dílčí opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu. Práce byla zpracována v české společnosti Partners For Life Planning, a. s, jejíž hlavní aktivitou je poskytování nezávislého finančního poradenství.

2 Literární rešerše

Teoretická část je sestavena ze všeobecných definic týkajících se tématu vedení lidí v podniku. Cílem je vymezit podrobné charakteristiky pojmů, které jsou definovány na základě rešerše odborné literatury.

Teoretická část má šest kapitol. První kapitola se zabývá pojmem vedení lidí a jeho smyslem. Ve druhé kapitole jsou vysvětleny rozdíly mezi pojmy vedení a řízení lidí. Třetí kapitola se zaměřuje na pojem manažer. Čtvrtá, nejdelší kapitola podrobně popisuje různé přístupy k vedení lidí. Poslední dvě kapitoly se zabývají metodami vedení týmu a stylem jednání podřízených.

2.1 Vedení lidí a smysl vedení

Podle Crainera existuje okolo 400 definic vedení. Je však těžké najít o vedení všeobecně přijatelné tvrzení (Cejthamr, Dědina, 2010). Proto je níže uvedeno alespoň několik definic od různých autorů.

Dle Dvořákové (2007) je vedení schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením, za účelem dosažení plánovaných cílů. Jedná se o lidský faktor, který stmeluje skupinu, dále ji motivuje a vede k danému cíli. Vedení nemusí být součástí práce, ale vlastnost, která je do práce vnášena. Může být založeno z pozice role vedoucího a jeho schopnosti nebo může být kategorií jednání.

Podobně definuje pojem vedení Armstrong (2008), který tvrdí, že schopnost vést je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.

Jako mnoho autorů, tak i Vodáček s Vodáčkou (2006) tvrdí, že manažerská funkce vedení je považována za hlavní náplň činnosti manažerů, jelikož lidé jsou považováni za největší kapitál dobrých firem.

Cejthamr a Dědina (2010) doplňují, že vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace a je důležité při pokusech o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců. Dobré vedení taktéž zahrnuje efektivní proces delegování. Lord Sieff například uvádí: „Vedení je životně důležité na všech úrovních organizace, od ředitelství po dílnu. Je to morální a intelektuální schopnost předvídat a pracovat pro to, co je pro podnik a jeho zaměstnance nejlepší... Nejdůležitější věcí, kterou vedoucí dělá, je vytvoření ducha okolo a blízko něho, ne jako u školáků, ale jako u dospělých lidí... Efektivní vedení musí být viditelné, nejlépe viditelné v akci (Sieff in Cejthamr, Dědina, 2010, s. 93).“

Z jiného pohledu se na tento pojem dívá Kotter (2000), který vedení definuje jako spojení lidí ve jménu budoucí vize, inspirující je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám. Dále také staví do jistého protikladu klasické řídicí aktivity s přístupy vedení. Tradiční řízení je založené na plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole a dále také na sledování dosažených výsledků. Smyslem těchto řídicích aktivit je vytvořit určitý řád pro průběh činnosti organizace s cílem dosáhnout požadovaných, zpravidla krátkodobých cílů. Oproti tomu přístupy vedení jsou založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování s cílem získat lidi pro změny a dlouhodobé potřeby organizace (Veber, 2009).

Je mnoho způsobů, jak interpretovat smysl vedení. Lze jednoduše říci, že smyslem vedení je „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“, případně více specificky „užít autority při rozhodování“ (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.2 Vedení versus řízení

Někteří autoři se mylně domnívají, že synonymem k pojmu vedení je řízení. Avšak tato domněnka není správná. Vedení je součástí řízení, avšak není celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Jde o lidský faktor, který dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Ostatní manažerské aktivity jako je například plánování, organizování či rozhodování jsou věci

bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů (Davis, 1967).

Pod dobrým řízením jsou dělány věci dobře, kdežto pod dobrým vedením jsou dělány dobré věci. Řízení je především způsob, jakým lze usměrňovat tok událostí k určitému cíli, kdežto výraz vedení se používá pro stanovování cílů, ke kterým bychom měli dojít a případně i pro získávání podpory lidí pro tyto cíle. Proto se i v zahraniční literatuře používají odlišné výrazy pro tyto pojmy. Například angličtina rozlišuje vedení – leadership a řízení – management dost důsledně (Plamínek, 2000).

Armstrong (2008) konstatuje, že manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery. Avšak mezi procesy řízení a vedení lze rozlišovat. Řízení se týká dosahování výsledků, a to pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí. Vedení se však zaměřuje na nejdůležitější zdroj, což jsou lidi. Tedy jde o proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti. Řízení se sice týká procesů se zdroji, avšak tam, kde jsou zapojeni lidé, je nemožné dosahovat výsledků, aniž by bylo zabezpečeno efektivní vedení.

Více rozepisují rozdíly mezi těmito pojmy Zaleznik a Kotter v níže uvedených tabulkách 1 a 2.

Tabulka 1: Rozdíly mezi řízením a vedením podle Zalezniaka

Řízení znamená:	Vedení znamená:
Důraz na racionalitu a kontrolu.	Otevřenost novým možnostem.
Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevení tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky.	Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.
Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešení přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami.	Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí.
Podřízení úzce zaměřeným účelům.	Vizualizaci (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci.
Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.	Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem.
Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci.	Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.

Zdroj: Zalezniak in Armstrong (2008)

Tabulka 2: Rozdíly mezi řízením a vedením podle Kottera

Řízení znamená:	Vedení znamená:
Orientaci na zvládání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny.	Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.
Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné.	Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodlány ji uskutečnit.
Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.	Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.

Zdroj: Kotter in Armstrong (2008)

2.3 Manažer

Manažeři jsou osoby, které zabezpečují fungování organizace a efektivní práci jejich útvarů. Jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků a dále jsou jim přiděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace nebo funkčního útvaru. Tyto pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu, které plynou z postavení nebo znalostí (Armstrong, Stephens, 2008).

2.3.1 Typy manažerů

- **Liniový management** – je funkční management první linie, který řídí každodenní činnosti organizace a vykonává kontrolu, napravuje chyby nebo řeší problémy vyskytující se v provozu. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě nebo vrchní sestry v nemocnici aj.
- **Střední management** – je střední úroveň managementu, která má na starost výkon operativních činností. Odpovídá za řízení liniových manažerů, případně také řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly, aby směřovali k dosažení cílů organizace. Jsou to dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí odboru atd.
- **Top management** – je vrcholový management, který se stará o dlouhodobou strategii činností. Je to nejmenší manažerská skupina. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace a jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie při současném vykonávání ostatních manažerských činností. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí či náměstci ředitelů apod.

Manažeři vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům a veřejnosti. Proto se jejich chování v různých vztazích řídí odlišnými pravidly a principy a jsou při své práci nositeli řady rolí interpersonálních, informačních a rozhodovacích (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Zajímavostí je, že počet žen ve vrcholovém managementu firem se v posledních letech zvyšuje. V top managementu největších českých firem aktuálně působí čtvrtina žen a jejich počet roste. Zatímco v roce 2009 působilo na nejvyšších řídicích místech 21 % žen, v roce 2011 jich bylo už 25 %. Ženy se nejčastěji uplatňují v personalistice (70 %) a s odstupem dále v marketingu (37 %) a financích (35 %). Naopak IT a pozice generálního ředitele jsou stále doménou především mužů. Na těchto místech působí jen 5 % žen (Moderní řízení, 2012b).

Nejrůznější rozbory ukazují, proč by ženy ve vrcholovém řízení měly být. Jsou to především ženské charakterové vlastnosti, které se výrazně liší od těch mužských. Ženy

jsou empatičtější, umějí naslouchat, nejsou agresivní, ale spíše harmonizující, jsou většinou pilné, pečlivé a odpovědné, nastavené přemýšlet v delším časovém horizontu než jsou roční bonusy apod. Uvedené vlastnosti mluví v prospěch žen a projevilo se to také všude tam, kde se ženy na vysoké posty skutečně dostaly. Na druhou stranu ženy hůře oddělují osobní emoce a pocity od pracovní roviny a často mají nižší sebedůvěru než muži. Významným faktorem je rovněž nedostatek agresivity, tvrdé soutěživosti a asertivity, což jsou vlastnosti pro muže typické a pomáhají jim vysoký post nejen získat, ale také si ho udržet (Čevelová, 2012).

2.3.2 Vrozené a získané vlastnosti manažera

Na osobnost manažera jsou kladeny značné požadavky a nároky. Proto pokud chceme charakterizovat osobnost ideálního manažera, pak je nutné charakterizovat jeho vrozené a získané vlastnosti (Durdová, 2002).

Vrozené vlastnosti manažera

Mezi vrozené vlastnosti manažera lze podle Armstronga (1999) zařadit:

- *Potřeba řídit:* Úspěšným manažerem se stane pouze jedinec, který chce ostatní řídit a má z této činnosti uspokojení.
- *Potřeba moci:* Každý dobrý manažer se nespolehá pouze na svoji autoritu, ale také na své znalosti, zkušenosti a dovednosti.
- *Schopnost vcítit se:* Úspěšný manažer musí mít pochopení pro své spolupracovníky a musí umět zvládnout často se vyskytující emocionální reakce.
- *Vhodný temperament:* Je důležité mít vhodné povahové vlastnosti určující chování a reakci člověka na vnější podněty.
- *Intelligence:* Manažer musí být schopen samostatného tvůrčího myšlení a je vybaven takovými vlastnostmi jako je například představivost, zdravý úsudek, schopnost komunikovat, atd.

Získané vlastnosti manažera

Mezi důležité vlastnosti manažera, které může získat během života, patří:

- odborné znalosti,

- ekonomické znalosti,
- sociálně-psychologické znalosti,
- znalost metod řízení,
- dobrá duševní a tělesná kondice (Durdová, 2002).

2.4 Přístupy k vedení lidí

Otázka způsobu vedení pracovníků je pravděpodobně nejstarší a nejatraktivnější téma organizačního chování. Vývoj názorů na úspěšný přístup k vedení můžeme zařadit do několika etap, které nastupují zhruba každých dvacet let.

V začátcích se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích. Teorie rysů byla stavěna na osobních kvalitách vedoucích pracovníků a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Koncem 40. let se objevuje nový přístup, a to že úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení. Existují styly řízení neboli způsoby chování, které jsou úspěšné a takové, jež jsou neúspěšné či méně úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se dá naučit. Koncem 60. let začíná převládat kontingenční nebo situationalistický přístup. Neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení, ale úspěšný styl řízení záleží na situaci. Je potřebné správně pochopit situaci a podle ní pak zvolit různé styly řízení. Počátkem 80. let se objevují nové teorie vedení lidí nazvané jako Nové vedení (New leadership). Proti dosavadním přístupům je zde zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí. Ústředním pojmem se stává charisma neboli síla osobnosti vůdce, který dokáže strhnout ostatní svou vizí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.4.1 Přístup podle vlastností a zvláštních rysů

Prvním systematickým pokusem, jak porozumět problematice vedení, byl výzkum orientovaný na rozpoznání zvláštních charakteristik vedoucího, které předznamenávají úspěch (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Tento přístup předpokládá, že vedoucím se člověk rodí, nikoli stává. Vedení spočívá v jistých vrozených vlastnostech nebo povahových rysech, které odlišují vedoucí

od jejich podřízených. Klíčovou úlohou tohoto výzkumu bylo nalézt správného člověka se správnými předpoklady a vlastnostmi. Pozdější názor však byl, že vůdcové vznikají výchovou, ne zrozením. Neboli každý může být jednoduše hozen do vody a plavat se naučí (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.4.2 Vedení jako kategorie chování

Tento přístup se zaměřuje na druhy chování u lidí, kteří jsou postaveni do situace vedoucích. Badatelé se například pokoušeli rozpoznat typické charakteristiky chování úspěšných vedoucích. Proto vznikla řada teorií založených na osobních kvalitách a způsobu chování. Jedna z těchto teorií, tzv. P-B teorie, tvrdí, že vedoucí je nejvhodnější klasifikovat podle jejich osobních kvalit a způsobů (stylů) chování. Zaměření těchto teorií je na to, jak vedoucí jedná při výkonu své manažerské práce. Avšak žádný z těchto stylů není všeobecně akceptován (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Jednou z nejrozsáhlejších studií, zabývajících se touto oblastí, je studie „*Ohio State Leadership Studies*“, která byla provedena odborem pro výzkum obchodu při Státní univerzitě v Ohiu. Na jejím základě byly zjištěny dva rozměry chování vedoucích. Tyto rozměry byly nazvány „ohledy“, které vymezují míru důvěry, vzájemného respektu a vztahu vedoucího ke skupině a „počáteční struktura“, která vyjadřuje rozsah, ve kterém je vedoucím definováno působení skupiny na dosažení cílů (www.odportal.com; Fleishman, 1974).

2.4.3 Styly vedení

Styl vedení pracovníků nebo styl manažerské práce je způsob činnosti manažera, který charakterizuje postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů organizace. Jde především o:

- formu vztahu manažera k zaměstnancům vyplývající z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí,
- uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních (Dvořáková, 2007).

Existuje několik teorií, které rozlišují jednotlivé manažerské styly vedení. Dále jsou některé z nich uvedeny.

Klasická teorie

Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly (Kreitner, Kinicky, 1989 in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006):

- **Autoritativní styl**, kde moc i rozhodování se soustřeďují v rukou vedoucího. Ten přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníka, u kterého se však potlačuje individuální motivace a iniciativa, což je největší nevýhodou tohoto stylu.
- **Demokratický styl**, kde vedoucí deleguje velkou část své autority, avšak ponechává si svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce se přiděluje na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je zde dvousměrná. Pracovníci se zúčastňují na rozhodování, takže výhodou tohoto stylu je jejich osobní zaujetí. Nevýhodou je značná časová ztráta vyplývající z demokratického rozhodování.
- **Styl laissez-faire**, kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a jeho autorita je přenechávána skupině, která sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální, neboli mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou věci dělat podle svého. Naopak nevýhodou je, že pracovník může bezcílně tápat tehdy, když je nějakého vedoucího třeba.

Protichůdné styly vedení

Armstrong a Stephens (2008) uvádí příklady protichůdných stylů vedení:

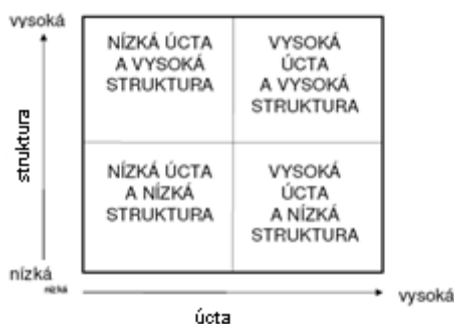
- **Charismatický / necharismatický**. Charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost a své inspirační kvality. Jsou to vizionářští lídři orientující se na úspěch. Promyšleně na sebe berou vykalkulované riziko a jsou dobrými komunikátory. Necharismatictí lídři spoléhají na své znalosti, na svou tichou, nenápadnou kontrolu a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.

- **Autokratický / demokratický.** Autokratičtí lídři vnucují svá rozhodnutí a využívají svého postavení k tomu, aby přinutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratičtí lídři povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a také se v něm angažovali.
- **Umožňovatel / kontrolor.** Umožňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují s lidmi tak, aby získali jejich ochotu jim vyhovět.
- **Transakční / transformační.** Transakční lídři nabízejí peníze, práci a jistotu za ochotu jim vyhovět. Transformační lídři lidi motivují k tomu, aby usilovali o náročnější cíle.

Úcta a struktura

Výzkumníci z Ohio State University uskutečnili rozsáhlý výzkum vedoucích pracovníků, ve kterém se zaměřili na chování lidí ve vedoucích pozicích a vliv tohoto chování na skupinový výkon. Faktorová analýza zjistila dvě hlavní dimenze chování vedoucích. Úctu, která postihuje chování vedoucího, které je založené na vzájemném respektu a důvěře a pozornost je kladena na zájmy členů skupiny. A strukturu, která postihuje chování vedoucího, který organizuje práci skupiny a definuje úkoly se záměrem dosáhnout maximálního výkonu. Tyto dvě dimenze spolu nesouvisejí, a proto jsou na sobě nezávislé. Lze z nich odvodit čtyři typy chování vedoucích pracovníků, jak lze vidět na obrázku 1. Za ideálního lídra je považován ten, jehož chování vykazuje vysokou úctu a vysokou strukturu (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Obrázek 1: Čtyři typy chování vedoucích pracovníků



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006)

Orientace na pracovníka – orientace na práci

Jeden z výzkumů zkoumající chování vedoucího je Michiganský výzkum, který po rozsáhlých analýzách rozdělil vedoucí pracovníky na ty, kteří jsou orientováni na práci, a ty, kteří jsou orientováni na pracovníky (obrázek 2). Z výzkumu vyplynulo, že vedoucí orientovaný na práci určuje do detailu práci svých podřízených, pečlivě dozírá na to, aby byly přidělené úkoly plněny, používá všelijakých pobídek a stanovuje výrobní normy. Pozornost vedoucího orientovaného na pracovníky se zaměřuje na lidské aspekty problémů podřízených a na vytváření efektivních pracovních skupin s vysokými výkonnostními cíli, ve kterých mají podřízení velkou míru volnosti při jejich plnění. Tento výzkum ukázal, že většina vysoce produktivních skupin byla vedena člověkem, který uplatňoval styl vedení orientovaný na pracovníky (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Obrázek 2: Rozdělení vedení s orientací na pracovníka či na práci



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006)

Teorie X a teorie Y

Douglas McGregor charakterizoval pohled na řízení lidí v organizacích jako teorii X, jejíž základní premisy jsou:

- 1) Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- 2) Lidé neradi pracují, proto musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- 3) Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.

- 4) Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě postavil McGregor teorii Y, která je postavená na důvěře člověka a v jeho pozitivní vztah k práci:

- 1) Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- 2) Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- 3) Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena.
- 4) Organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, jsou kontrolováni a dirigováni.

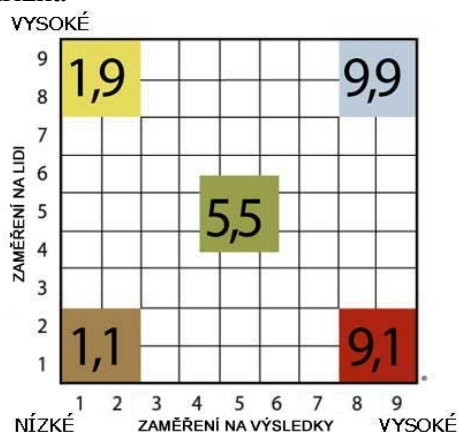
McGregor je stoupencem teorie „Y“, avšak pro některé pracovníky je vhodnější přístup „X“. Jsou lidé, kteří pracují s vysokým pracovním nasazením a jiní, kteří musejí být do práce pohaněni. To vše záleží na vztahu člověka k práci (Bělohlávek, 2008).

Teorie manažerské mřížky (Managerial Grid)

Jednou z teorií, které jsou založené na osobních kvalitách a způsobu chování, je teorie manažerské mřížky neboli teorie grid, která je původně publikována Robertem Blakem a Jane Moutonovou v knize *The Managerial Grid* (Houston, Gulf Publishing 1964). Navrhli, že by styl vedení mohl být vyznačen do dvourozměrné mřížky, která by manažerům mohla pomoci rozpoznat, jaký je jejich styl vedení, a co udělat, aby se přiblížili ideálnímu stavu řízení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Horizontální osa znázorňuje orientaci na výsledky, naproti tomu vertikální osa znázorňuje orientaci na lidi. Osy jsou rozděleny do devítibodové škály. Stupnice začíná číslem 1, které reprezentuje nízký zájem na obou osách, naopak maximální zájem je označen číslem 9. Osa orientace na lidi představuje snahu o uspokojování pracovníků, vytváření pro ně příjemného prostředí. Druhá osa, orientace na úkol, vyjadřuje úsilí o dosažení co nejlepších výsledků, zájem o výkon (obrázek 3), (Šuleř, 2002).

Obrázek 3: Manažerská mřížka



Zdroj: www.gridgroup.cz

Pomocí tohoto modelu popisují R. J. Blake a J. S. Mouton šest rozdílných stylů vedení označených souřadnicemi a vyjadřujícími stupeň orientace na lidi a na úkol:

- 1,1 – volný průběh. Tento styl vedení uplatňuje manažer, který neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro pracovníky. Vydává zpravidla jen minimální úsilí k odvedení požadované práce, která je potřebná k udržení svého členství v organizaci.
- 1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů. Jde o manažera, který se starostlivě věnuje potřebám lidí. Jeho prioritou je vytvoření příjemné přátelské atmosféry na pracovišti s nenáročným pracovním tempem. Svou pozornost věnuje vytváření dobrých mezilidských vztahů, často ale na úkor pracovních výsledků.
- 9,1 – autorita - poslušnost. Manažer, který uplatňuje tento styl vedení, usiluje o výsledky bez ohledu na pocity a problémy lidí. Opírá se o moc a autoritu, vyžaduje poslušné vykonávání svých příkazů, provádí přísnou kontrolu a trestá neuspokojivé výsledky.
- 9,9 – týmový vedoucí. Jím je manažer, který je orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu lze dosáhnout prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovních výsledků dosahuje skrze schopnost přesvědčit a získat lidi pro společný úkol.
- 5,5 – organizační člověk (kompromisník). Jde o manažera dosahujícího přiměřeného výkonu buď cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy

mezi potřebou splnění úkolů a vyhnutí se vyvolání negativních reakcí lidí, nebo cestou opory o normy a nařízení.

- 9+9 – paternalista. Tento manažer střídá zájem o lidi a orientaci na úkol. K pracovníkům přistupuje jako rodič k dětem neboli jsou-li poslušní, loajální, stará se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje.

Zvláštním stylem vedení je oportunist. Tento manažer používá všechny styly, ale neprincipiálním způsobem, což znamená, že sleduje jen svůj vlastní prospěch (Šuleř, 2002).

Každý z uvedených stylů je zvláštní typ, který má své charakteristické projevy a liší se od ostatních stylů. Výše uvedené studie (Ohio, Michigan) umožňovaly zařadit vedoucího dna kontinuu, do určitého místa v grafu podle síly orientace na lidi nebo úkol. Podle autorů GRID používá každý manažer jeden hlavní styl. Dále může používat záložní styl a případně ještě dva styly vedení. Člověka tak lze zařadit nikoliv na jedné nebo dvou, ale na šesti různých škálách (Bělohlávek, 2006).

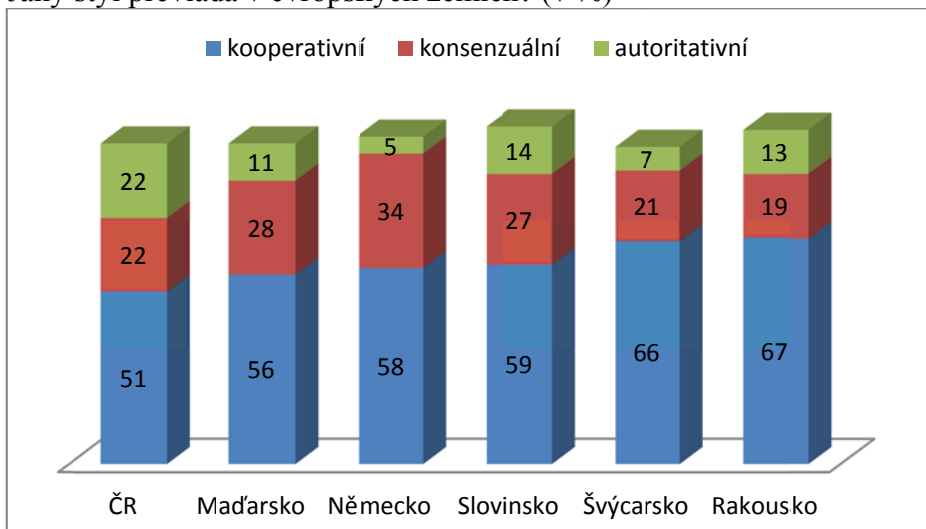
Blake a Moutonová se domnívají, že nejefektivnější styl je vedoucí typu 9,9, tedy týmový vedoucí. Naopak za nejméně nevhodný je považován styl volný průběh. Avšak definovat nejvhodnější typ je pro každý druh práce velmi obtížné. Vždy však záleží na situaci, protože každý styl může být vhodný v určité situaci (Bělohlávek, 2006).

Výzkum k identifikaci dominantního stylu vedení Blake a Moutonové ukazuje, že více než 68 % manažerů se považuje za typ 9,9, ovšem po semináři, který se zabývá tím, co tvoří manažera typu 9,9, si věřilo pouze 16 % manažerů, že splňují daná kritéria – participace, otevřenost, důvěra, vytváření konsenzu a vzájemný respekt. Z výsledků také bylo zjevné, že většina lidí dosahuje hodnocení okolo pozice kompromisník, protože ke stylu 5,5 bylo zařazeno 41 % z nich (Bass, 2008).

Převládající styl ve vybraných středoevropských státech

V roce 2003 provedl rakouský „Hernstein International Management Institute“ studii, jejímž cílem bylo zjistit, jakým způsobem jsou řízeny podniky a společnosti v kandidátských zemích Evropské unie a v německy mluvících zemích. Ankety se zúčastnilo 450 českých, slovinských a maďarských řídicích pracovníků velkých podniků. Stejná anketa byla provedena o rok dříve v Německu, Rakousku a Švýcarsku. Při srovnání stylu řízení ve vybraných středoevropských státech se ukázalo, že čeští vedoucí mají největší sklon k autoritativnímu řízení. Tento způsob řízení uplatňují více vedoucí kandidátských zemí oproti německy mluvícím zemím (graf 1), (Kamešová, 2004).

Graf 1: Jaký styl převládá v evropských zemích? (v %)



Zdroj: Kamešová (2004)

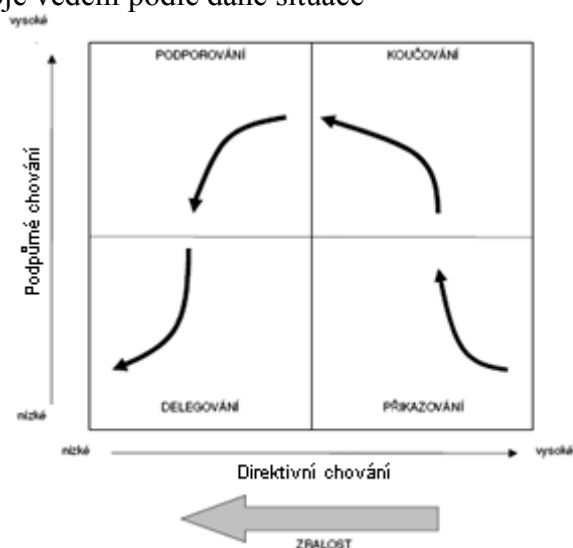
2.4.4 Situační přístup vedení

Tento přístup se zaměřuje na důležitost situace při studiu vedení. Různí lidé s různými osobnostmi a z různých prostředí se v různých situacích projevují jako efektivní vedoucí. Osoba, která se stane vedoucím pracovní skupiny, je považována za osobu, která nejlépe ví, co dělat, a proto ji skupina vidí v dané situaci jako nejvhodnějšího vedoucího (Cejthamr, Dědina, 2010).

Podobného názoru je Armstrong a Stephens (2008). Situace, v nichž lídři a jejich týmy fungují, ovlivňují přístupy, které lídři uplatňují. Neexistuje žádný ideální styl vedení a všechno závisí na okolnostech. Mezi faktory, které ovlivňují míru vhodnosti nějakého stylu, patří typ organizace, povaha úkolu, charakteristiky skupiny a zejména osobnost lídra.

Dodnes má většina manažerů pochyby o tom, zda určitý konkrétní styl vedení je efektivní za všech situací. Domnívají se, že například manažer, který se chová jako uznalý a ohleduplný vedoucí, nemůže zajistit efektivní výsledky za všech situací. V současné literatuře o vedení lidí existují důkazy, že efektivní vedení závisí na tom, jak chování vedoucího odpovídá dané situaci (obrázek 4), (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Obrázek 4: Nástroje vedení podle dané situace



Zdroj: www.univerzita-online.cz

2.4.5 Etapa nového vedení

V dosavadních teoriích byla opomíjena emocionální stránka vedení lidí. V této nové etapě vstupuje do popředí charisma a síla osobnosti vůdce. Doposud byli vedoucí hlavně manažery, kteří efektivně a úspěšně řídili. Naopak nový vedoucí je spíše lídr,

který umí získat ostatní a strhnout je k následování společné vize (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Transakční a transformační přístup k vedení

Německý sociolog Max Weber zavedl v roce 1947 do diskuze o vedení lidí pojem charisma. Weberův pohled zdůrazňoval jakýsi osobní magnetismus v chování, který zvyšuje možnost zhostit se úkolu. Podle něho má charismatický vedoucí vliv na své spolupracovníky, kteří jsou přitahováni jeho magnetismem, autoritou a výjimečnou schopností reagovat v pravý čas. Místo debat o mystickém pojmu charizmatu, hovořil J. M. Burns o hrdinovi. Hrdinské vedení vykazuje podle Burnse takový vedoucí, který vzrušuje a přetváří (transformuje) své následovníky. Později Burns dopracoval svůj názor a ukázal, že transformačním vedoucím je osoba, která projevuje nebo vytváří charismatické vedení, inspirační vedení, intelektuální stimulaci a atmosféru, které si každý následovník nebo podřízený váží (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Na základě prací, jako je například Bursonova (Burson in Cejthamr, Dědina, 2010), se začalo rozlišovat mezi dvěma základními formami vedení, a to transakčním a transformačním.

- **Transakční vedení** je založeno na legitimní autoritě v rámci byrokratické struktury organizace. Je zde kladen důraz na ujasnění cílů a účelů, pracovních úkolů a výstupů a také organizačních odměn a postihů. Odvolává se k vlastnímu zájmu podřízených a je založeno na vztahu vzájemné závislosti a na výměnném procesu typu: „dám vám tohle, když vy uděláte tohle“.
- **Transformační vedení** je naopak proces podpory vyšší úrovně motivace a angažovanosti u podřízených pracovníků. Zde je důraz kladen na vytvoření vize organizace a na schopnosti vedoucího odvolávat se na vyšší ideály a hodnoty podřízených, a tak vytvořit pocit spravedlnosti, oddanosti a důvěry. Mnoho autorů vidí transformační vedení stejně jako charismatické či inspirativní vedení. Například Kreitner a Kinicki říkají: „Charismatické vedení může mít za následek odpovídající organizační změny a výsledky, protože „transformuje“ zaměstnance, kteří pak

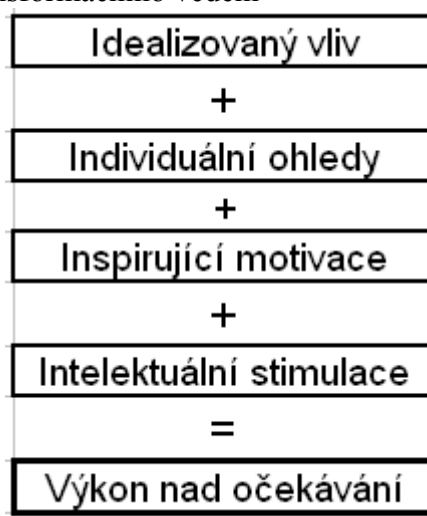
sledují cíle organizace, místo aby sledovali vlastní zájmy (Kreitner, Kinicki, 1989, in Cejthamr, Dědina, 2010, s. 123-124).“

Vedoucí, které charakterizují jejich podřízení jak transformační, jsou líčeny jako charizmatičtější a více intelektuálně stimulující, než vedoucí charakterizovaní jako transakční. Zdá se, že transformační vedoucí používají a rozvíjejí čtyři dovednosti. Za prvé, vedoucí má vizi a tu je schopen zřetelně formulovat. Může jít o cíl, plán nebo řadu priorit. Za druhé, vedoucí je schopen o této vizi jasně komunikovat a je schopen předložit dostatečně přesvědčivé výhody, které se projeví, bude-li vize dosaženo. Za třetí, vedoucí je schopen si vybudovat pověst slušného, spravedlivého, rozhodného a slušného člověka. Musí vykazovat trpělivost, a to i navzdory překážkám a těžkostem. A nakonec, transformační vedoucí musí mít pozitivní ohled na sebe a své zájmy. V zájmu dosažení úspěchu usiluje o plný rozvoj svých dovedností (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Transformační vedení zahrnuje čtyři faktory nazývané jako „čtyři I“ (obrázek 5):

- Idealizovaný vliv – Manažeři jsou vzory pro spolupracovníky. Mají důvěru a respekt u svých podřízených.
- Inspirující motivace – Manažeři motivují své kolegy věřit vizi své společnosti. Komunikují optimisticky a s nadšením a poskytují spolupracovníkům povzbuzení. Dávají smysl činností, které se mají udělat.
- Intelektuální podněty – Manažeři zpochybňují staré předpoklady a tradiční přesvědčení a podporují inovace a kreativitu. V ostatních podněcují nové perspektivy a způsoby provádění práce. Podporují ostatní, aby vyjádřili své myšlenky a nápady.
- Individuální přístup – Manažeři přistupují ke každému individuálně. Zohledňují individuální potřeby, schopnosti a aspirace. Pozorně lidem naslouchají, podporují jejich rozvoj, radí, učí a koučují (www.edis.ifas.ufl.edu)

Obrázek 5: Čtyři faktory transformačního vedení



Zdroj: vlastní práce podle Hall, J.; Johnson, S.; Wysocki, A.; Kepner K. (2012)

2.5 Metody vedení týmu

V odborné literatuře je možné najít množství přístupů k vedení pracovních skupin. Jedním z nich je přístup k výběru metody vedení týmu. Metodou vedení pracovní skupiny se rozumí postup určování cílů, jejich implementaci do plánu práce pracovní skupiny, organizaci plnění plánů a úkolů a hodnocení úrovně dosažených výsledků. Lze je rozdělit do následujících skupin:

- Metoda zahrnutá v organizačně řídicí normě, čímž se rozumí takový postup vedení týmu, který je přímo upravený například v organizačním řádu nebo v pracovní náplni určující co a jak má vedoucí týmu při jejím vedení dělat.
- Metoda koučování, která je často preferovanou metodou vedení pracovní skupin. Koučováním se obecně rozumí udílení taktických rad členům pracovní skupiny ve vhodné chvíli.
- Metoda přikazování znamenající, že vedoucí nařídí členům týmu postup při plnění úkolů určitým způsobem. Tato metoda je často pokládána za nevhodnou metodu vedení týmu. Je-li však vedoucí přesvědčen o její užitečnosti, těžko se mu bude bránit v jejím používání.

- Metoda donucování, která stejně jako metoda přikazování nepatří mezi doporučované metody vedení týmů. Na rozdíl od předchozí metody je její využívání spojeno se sankcemi.
- Metoda motivace, která patří mezi doporučované metody vedení pracovních skupin. Z forem a principů motivace členů
- Metoda poradenství a konzultací, jež je často uplatňovaná a doporučovaná. Její využívání je vhodné zejména v případech vysoké vyspělosti a kompetence členů týmů (Provazník, 2003).

2.6 Styl jednání podřízených

Nejen vedoucí, ale i jeho podřízení pracovníci se projevují určitými typickými projevy při jednání s vedoucím, jejichž záměrem je ovlivnit rozhodování nadřízeného. Kipnis a Schmidt označili přístupy podřízených k vedoucím jako měkké, tvrdé nebo racionální (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Měkký přístup používá dvou prostředků, a to přátelství a podlézání. Vyskytuje se tehdy, má-li podřízený malou moc, očekává odpor a je ve značně nevýhodném postavení vůči svému vedoucímu. Podřízený se především snaží dosáhnout osobních výhod.

Racionální přístup se snaží ovlivnit vedoucího racionálními argumenty a podřízený s ním vyjednává. Využívá se tehdy, když neočekává odpor a žádný z partnerů nehodlá vyhrotit situaci na ostří nože. Podřízený se snaží dosáhnout osobního přínosu, ale stejně tak i přínosu pro organizaci. Tento přístup nejvíce přispívá k osobní spokojenosti podřízených.

Tvrdý přístup zahrnuje asertivitu, a to i s použitím přímé síly. Dále také zahrnuje vyšší autoritu, která souvisí se spojením s osobami postavenými v organizaci ještě výše než nadřízený a koalici, která spočívá v získávání spolupracovníků proti vedoucímu. Tvrdý přístup se využívá tam, kde se očekává odpor nadřízeného.

Přístupy podřízených se vztahují ke stylu vedení ze strany nadřízených. Rozhodující vliv na přístup pracovníka má chování vedoucího, ale ani působení podřízeného při utváření vzájemné interakce není zanedbatelné (Bělohlávek, 1996).

Dobry vztah k nadřízenému je užitečný, ale podlézání není vždy dobrá strategie a pouze slabí vedoucí mají v oblibě poddajné a poslušné podřízené. Takoví vedoucí nejsou optimální. Nejlepší zárukou osobního vzestupu je prokazatelná výkonnost. Dobry vedoucí nemá za oblíbence ty, kteří se mu denně pletou pod nohama, ale sleduje dobré výkony zpovzdálí. Dobry manažer má se svým nadřízeným těsný vztah, ale také si dobře rozumí se svými kolegy na stejné úrovni a se spolupracovníky, protože k úspěchu ho vytáhne celé prostředí a komplex vztahů, které si kolem sebe vytvoří, nikoliv pouze vztah k jednomu jedinému nadřízenému (Moderní řízení, 2008).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je analýza přístupu manažera k vedení lidí a stanovení případných dílčích opatření vedoucích ke zlepšení současného stavu. Vybraným subjektem je česká společnost Partners For Life Planning, a. s.

3.2 Metodika

Zpracování bakalářské práce je provedeno na základě následujícího metodického postupu:

3.2.1 Literární přehled

Nejdříve bylo nutné prostudovat odbornou literaturu týkající se řízení a vedení lidí, osobnosti manažera, přístupů k vedení lidí, metody vedení týmu a stylu jednání podřízených a následně vybrat nejdůležitější části, ze kterých se skládá literární rešerše. Čerpáno bylo z českých i zahraničních vědeckých i odborných literárních zdrojů.

3.2.2 Praktická část

Praktická část je zaměřena na analýzu přístupu k vedení vybrané manažerky ve vybraném podniku. Analyzovaná manažerka si přála být anonymní, proto je v práci označována jako manažerka X.

Charakteristika podniku

Byla sestavena charakteristika podniku, a to na základě informací z internetových stránek, informačních letáků a vnitroorganizačních dokumentů společnosti.

Řízené rozhovory

Pro získání potřebných informací byly uskutečněny řízené rozhovory. Během výzkumu byly provedeny následující řízené rozhovory:

- Tři řízené rozhovory s analyzovanou manažerkou X, která je hlavním objektem této práce. Vybrána byla z důvodů, že je v podniku od jeho počátku

a v současnosti patří mezi jeho nejúspěšnější manažerky. Působí na vysoké manažerské pozici a vede velký tým. Sama si prošla všemi předcházejícími pozicemi, což je důležité pro vedení podřízených, protože jenom tak přesně ví, co dané místo obnáší. Hlavním cílem prvního rozhovoru bylo získat základní informace o manažerce samotné a také o podniku a jejím týmu. Při druhém rozhovoru byl manažerce předán dotazník pro ni určený (typ I), se kterým byla podrobně seznámena. Dále byly zkonzultovány připravované dotazníky pro podřízené (typ II), se kterými byla také obeznámena. Oba dotazníky jsou podrobněji popsány níže. Na schůzce bylo také domluveno, jakým způsobem, kdy a kde se předají dotazníky podřízeným pracovníkům. Poslední rozhovor se týkal vyhodnocení výsledků práce a manažerka byla seznámena s návrhy ke zlepšení, které jsou součástí této práce.

- Další řízené rozhovory průběžně probíhaly s Bc. Jiřím Černým, který také působí na manažerské pozici ve vybraném podniku a hodnocenou manažerku zná několik let pracovní i osobně. Hlavními tématy rozhovorů byla charakteristika, chod a procesy v podniku a názor na hodnocení manažerky a prostředí podniku.

Pozorování

Forma pozorování byla zvolena přímá, nestrukturovaná a otevřená. Pozorování bylo přímé, protože bylo uskutečňováno přímo v podniku. Řízené rozhovory byly uskutečňovány v prostředí v podniku. Byla také umožněna účast na několika školeních podniku pro Trainee, z nichž jedno vedla analyzovaná manažerka X a také na školení, které vedla manažerka pro své zaměstnance. Byla také možnost se zúčastnit jedné ze společných akcí pro zaměstnance, a to tradičního plesu společnosti, kde se mimo jiné také vyhlášovali nejúspěšnější manažeři podniku daného roku. Během těchto akcí bylo sledováno dění, činnosti a chování jednotlivých aktérů a v průběhu nebo po skončení akce byl proveden zápis. Pozorování bylo typu nestrukturovaného, protože jde o typ variabilní a umožňuje tak přistupovat nově a nerutinně, jelikož se nepoužívají předem stanovené záznamy. Jeho cílem je pozorovat jevy a události, které jsou stanoveny

na začátku nebo v průběhu výzkumu. Pozorování ve většině případů věděli, že se pozorovatel akce účastní a za jakým účelem, proto šlo o pozorování otevřené.

Prostřednictvím pozorování a řízených rozhovorů bylo možné poznat prostředí podniku a mohly tak být stanoveny předpoklady výsledků této práce.

Dotazníkové šetření

Ve vybraném podniku byl proveden dotazníkový průzkum. Dotazníky byly dvojího druhu. Dotazník typu I byl určen pro manažerku a skládal se ze dvou částí. Dotazník typu II byl určen pro podřízené a skládal se čtyř částí.

Dotazník typu I

Dotazník typu I byl určen manažerce X, která působí na střední úrovni managementu podniku, a dělil se na dvě části. První část dotazníku (I – A) testovala orientaci manažerského stylu vedení. Obsahovala 36 tvrzení doprovázených dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Úkolem manažerky bylo vyjádřit, které z alternativ dává přednost, přičemž bylo možné považovat obě alternativy jako stejně důležité. Některé alternativy jí mohly připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. U každého tvrzení bylo možné rozdělit tři body podle preference alternativ. Bylo využito standardizovaného testu vycházejícího z manažerské mřížky a vytvořeného Šuleřem (2002), který jej sestavil na základě Blake, Mouton (1987). Jedná se o dlouhodobě využívaný test, jehož využitelnost byla již mnohokrát ověřena.

Druhá část, značená jako dotazník I – B, zjišťovala preferenci nástrojů používaných k vedení. Volba těchto nástrojů záleží jak na osobnosti a hodnotách manažera, tak na úrovni podřízených pracovníků, či sféře řízení. Tato část dotazníku obsahovala 42 tvrzení, které měla manažerka ohodnotit podle svého mínění na škále jedna až pět, přičemž 1 znamená vůbec ne, 2 zřídka, 3 občas, 4 dosti často a 5 skoro vždycky. Tento test je převzat od Bělohávkova (2000), který ho sestavil podle autora Basseho (1985) a byl vybrán, protože ve vybraném podniku úspěch vedoucího závisí nejen na výkonu jeho samotného, ale především na výkonnosti jeho podřízených. Takže zde hraje velkou

roli jejich motivace, aby usilovali o náročnější cíle. Takový přístup uplatňují transformační vedoucí a tento test zjišťuje, do jaké míry manažerka používá nástroje transformačního a transakčního vedení. Dotazník byl osobně předán manažerce, která měla možnost si zvolit čas a místo, kde bude dotazník vyplňovat, aby výsledky šetření nebyly ovlivněny případným vyrušováním pracovními povinnostmi.

Dotazník typu II

Druhý dotazník byl určen podřízeným zkoumané manažerky. Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 31 respondentů na této úrovni.

Tento dotazník se dělil na čtyři části. První část (II – A) byla tvořena obdobným testem jako u dotazníku typu I - A, tedy byla v něm zjišťována preference nástrojů manažerkou používaných k vedení. Tvrzení byla upravena tak, aby podřízení hodnotili názor na svoji nadřízenou. Tento test byl vybrán proto, aby mohlo být provedeno porovnání, shoduje-li se sebehodnocení manažerky s hodnocením jejích podřízených.

Druhá část dotazníku (II – B) zjišťovala styl jednání podřízených. Obsahovala pět situací doprovázených řadou tvrzení, jak by se v dané situaci podřízení zachovali a respondenti vybírali nejvhodnější z nich. Testové otázky byly sestaveny na základě definic stylu jednání podřízených uvedených v knize Bělohávková, Košťálová, Šuleřová (2006). Důvodem pro výběr tohoto testu bylo, že i styl jednání podřízených může ovlivnit přístup nadřízeného k jejich vedení.

Třetí část dotazníku (II – C) se zaměřovala na pracovní ovzduší v podniku. Tento test obsahoval 12 tvrzení týkajících se pracovního prostředí. Podřízení hodnotili situaci ve svém podniku na škále jedna až tři, přičemž 1 znamená zcela platí, 2 platí částečně a 3 neplatí. Tento test byl převzat od Rolfa Meiera (2009) a byl vybrán, protože dobré pracovní prostředí je závislé jednak na vztazích na pracovišti, pracovním prostředím a dalších faktorech a jednak na přístupu nadřízeného k vedení.

Poslední část dotazníku (II – D) se zaměřovala na identifikaci respondentů.

Dotazníky typu II byly předány 31 respondentům a návratnost byla téměř 75%. Pro tento výzkum je vzorek dostačující, protože zahrnuje všechny manažerčiny přímé podřízené, kteří se s manažerkou setkávají nejčastěji a jsou jí přímo vedeni. Pohled na manažerku je rozšířen vybraným vzorkem nepřímých podřízených, u nichž se manažerka spolupodílí na vedení.

Při vyhodnocování dotazníků byly použity základní statistické metody třídění. Výsledky byly graficky znázorněny pomocí tabulek a výsečových grafů.

Na základě řízených rozhovorů, pozorování a dotazníkových šetření bylo provedeno zhodnocení přístupu manažerky k vedení lidí a rozebrána problematická místa. Následně byla stanovena doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Při prováděném výzkumu byl využit software Microsoft Office 2007.

4 Profil analyzované společnosti

Česká akciová společnost Partners For Life Planning, a. s. zahájila svou činnost v červnu roku 2007. Její hlavní aktivitou je poskytování nezávislého finančního poradenství provázené heslem „Finanční poradenství JINAK“. Zakladatele spojovalo přesvědčení, že kvalitní finanční poradenství založené na odborných znalostech, nezávislosti a objektivitě poradce je pro každého klienta obrovským přínosem a také víra v celoživotní partnerství mezi klienty a poradcem Partners a otevřený vztah založený na důvěře. Pár let po svém vzniku se Partners stala největší finančně-poradenskou společností na českém trhu, s více než miliardovým ročním obratem a dvěma sty tisíci klienty. Zakladatelé společnosti se rozhodli vrátit finančnímu poradenství v České republice důstojnost, která mu náleží, a nabídnout klientům seriózní a komplexní pomoc s jejich rodinnými financemi.

Největší snahou Partners je být vždy o krok napřed a přicházet s inovacemi, které mají přidanou hodnotu pro klienty. Proto mají v portfoliu exkluzivní nízkonákladové produkty z oblasti pojištění i investic, které připravili jejich analytici ve spolupráci s partnerskými finančními institucemi ve prospěch klientů Partners. Jako jediná finančně-poradenská společnost na trhu nabízí i kvalitní bankovní produkty a služby, které jsou připravené speciálně a výhradně pro klienty Partners. Dalším bodem jejich zájmu je zvyšování finanční gramotnosti klientů i široké veřejnosti. Poradci Partners vystupují v pořadu České televize Krotitelé dluhů, odborníci Partners publikují v předních českých médiích i na finančních zpravodajských portálech společnosti Partners www.finmag.cz a www.penize.cz (www.partners.cz, 2012a).

4.1 Filozofie společnosti

Základní podnikatelskou filozofii společnosti Partners shrnují nadefinované vize, poslání a strategie (www.partners.cz, 2012b).

4.1.1 Vize Partners

- Jsme symbolem novodobého finančního plánování.

- Měníme dějiny finančního poradenství.
- Jsme hrdi, že jsme Partners.

4.1.2 Poslání Partners

- Každého z našich KLIENTŮ vnímáme jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli. Naším posláním je zvyšování jejich životní úrovně řešením skutečných potřeb.
- Vytváříme prostředí pro podnikatelský úspěch našich PORADCŮ. Odborným a praktickým vzděláváním pomáháme rozvíjet jejich potenciál.
- Určujeme FINANČNÍMU PORADENSTVÍ směr a dáváme mu důstojnost, která mu náleží.

4.1.3 Strategie Partners

Lidé: Nestací mít lidi, je třeba mít správné lidi – silné osobnosti s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností.

Značka: Důvěryhodnou a silnou značku tvoří správní lidé a správné činy. S Partners jsme spojili své jméno.

Expanze: Dynamický a trvalý růst ve všech strategických směrech. Chceme být všude, kde jste vy.

IT a systémy: Prostřednictvím IT a technologií dáváme finančnímu poradenství nový rozměr.

Služba: Individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba.

Hodnoty: Uznáváme hodnoty, na které budete hrdi společně s námi: etiku, zodpovědnost a disciplinovanou firemní kulturu. Zajímá nás člověk a jeho životní cíle.

4.1.4 Etický kodex Partners

Důležitým mottem společnosti Partners je, že nevydělávají na klientech, ale s nimi. Kromě výběru a vzdělávání kladou důraz na dodržování etických zásad při spolupráci s klienty. Samozřejmostí je důvěra a závazek udržovat informace o financích klientů v naprosté tajnosti. Důležitá je i informační otevřenost, neboli dávat maximum

informací o finančním trhu, vlastnostech a charakteru produktů a souvisejících údajů, aby se klienti mohli snadno a dobře rozhodovat. Nesouhlasně se dívají na informační nerovnováhu mezi finančními institucemi a laickou veřejností, a proto se snaží ji snižovat důkladnou komunikací s klienty prostřednictvím finančních poradců Partners, centrály společnosti a českých informačních kanálů. Každý pracovník Partners se ve své práci řídí Etickým kodexem Partners (www.partners.cz, 2012c).

4.1.5 Základní údaje o společnosti

Jak je již uvedeno výše, společnost Partners For Life Planning, a. s. zahájila v červnu roku 2007 nabídku služeb finančního poradenství a zprostředkování finančních produktů po celé České republice. Zápis do obchodního rejstříku byl uskutečněn 18. července 2007 u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 12158. Základní číselné údaje jsou uvedené v tabulce 3 (výroční zpráva Partners, 2011).

Tabulka 3: Základní číselné údaje o společnosti

Počet poradců*	3500
Počet klientů*	276 000
Počet obchodních partnerů*	52
Počet produktů v portfoliu*	365
Počet klientských center*	20
Počet zaměstnanců centrály *	109
Provizní obrat v roce 2009	838 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2010	1 048 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2011	1 174 000 000 Kč
Provizní obrat v roce 2012 (odhad)	1 494 000 000 Kč

**údaj ke konci roku 2011*

Zdroj: výroční zpráva Partners, 2011

4.1.6 Organizační struktura podniku

V příloze 1 je uvedena organizační struktura celého podniku. Práce se však zaměřuje pouze na část divize Partners centrála, a to úsek bankovní služby, která zahrnuje manažerské pozice, mezi kterými se nachází i pozice manažerky, na kterou se práce zaměřuje. Tato část organizační struktury podniku se skládá ze šesti manažerských

úrovní (obrázek 6). Nejnižší z nich je pozice Team Manager, naopak nejvyšší z nich je pozice Partner. Analyzovaná manažerka se nachází na pracovní pozici Director (výroční zpráva Partners, 2011).

Obrázek 6: Organizační struktura Partners

Team Manager -> Executive Manager -> Senior Manager ->

Direktor -> Senior Direktor -> Partner

Zdroj: vlastní práce

4.2 Kariéra v Partners

Rozvoj kariéry v Partners závisí na výsledcích pracovníků. Růst v kariéře se řídí kariérovým plánem společnosti Partners, jenž definuje jednotlivé pozice a podmínky, které jsou nutné pro postup na vyšší pozici (www.partners.cz, 2012d).

4.2.1 Kariéerní pozice Partners

- Trainee - T
- Consultant - C
- Senior Consultant - SC
- Team Manager – M1
- Executive Manager – M2
- Senior Manager – M3
- Director – D1
- Senior Director – D2
- Partner – D3

Začínající poradce, aby se dostal na pozici **Trainee**, musí absolvovat zaškolení do podnikání v Partners a dále složit písemné testy a být úspěšný u ústního pohovoru

u komise. Jakmile získá potřebnou registraci u České národní banky a první praktické zkušenosti, postupuje na pozici **Consultant**.

Manažerské pozice (M1, M2 a M3) již znamenají především vedení týmu spolupracovníků. Manažeři Partners neustále rozvíjí své řídicí schopnosti, školí svůj tým, vysvětlují poradenskou práci novým kolegům ve své struktuře. S vyšší pozicí v kariéře ubývá klientské poradenské činnosti a přibývá manažerské práce, tedy vedení, školení a předávání dovedností spolupracovníkům. Na manažerskou pozici navazují **pozice ředitelské** (D1, D2 a D3), které jsou již spojeny se strategickým řízením celé společnosti, zejména prostřednictvím Ředitelské rady Partners.

4.2.2 Kariérové možnosti v Partners

Každý pracovník Partners začíná ve společnosti na pracovní pozici finanční poradce. Dále má dvě možnosti, jak postupovat ve svém kariérovém plánu. Buďto může stále působit pouze jako finanční poradce nebo může usilovat o postoupení na manažerské pozice.

Finanční poradce

Chce-li někdo začít s podnikáním ve financích na pozici finanční poradce, musí mít středoškolské vzdělávání ukončené maturitou jakéhokoliv oboru. Protože však společnost Partners klade důraz na odbornost, musí si zájemci projít výběrovým řízením, zkouškami a průběžným systémem vzdělávání. Na samém počátku spolupráce je měsíční školení pod vedením manažerů Partners, na jehož konci skládá každý zájemce o práci poradce a manažera Partners zkoušku. Tato zkouška se skládá jednak z odborných produktových znalostí a jednak z osobního pohovoru před komisí složenou z ředitelů a manažerů Partners a zástupců centrály společnosti. Podmínkou pro práci finančního poradce je registrace u České národní banky pro oblast pojištění a investic. Tyto registrace poradce získává absolvováním školení a zkoušky v rámci zaškolovacího systému Partners. Je-li uchazeč ve všem uvedeném úspěšný, pak může začít pracovat jako finanční poradce Partners. Podmínkou je však neustálé vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností. Akademie finančního poradenství Partners je jedinečný vzdělávací systém, který každého poradce učí odborným a osobnostním dovednostem.

Partners organizují pro své poradce i další odborné vzdělávací semináře, na kterých rozšiřují jejich znalosti finančních mechanismů a produktů a všechny souvislosti nakládání s financemi.

Finanční poradce Partners pomáhá svým klientům s plněním jejich cílů ve finanční oblasti. Poradce buduje tým svých spolupracovníků a má možnost založit vlastní pobočky nebo klientská centra Partners. Jeho odměnou jsou provize vyplacené za zprostředkování produktů do finančního portfolia klientů (www.partners.cz, 2012e).

Manažer týmu

Je-li pracovník jako finanční poradce úspěšný a má-li ambice na vyšší pozici, pak má možnost postoupit na manažerskou pozici. Manažer týmu poradců v Partners je osobnost, která musí být odborníkem v oboru financí a zároveň kvalitním vedoucím svých spolupracovníků. Manažeři Partners jsou především vedoucí svých týmů spolupracovníků, starají se o jejich rozvoj a pomáhají s jejich kariéřním úspěchem. Hlavní náplní práce manažera jsou pohovory se spolupracovníky, předávání dovedností a znalostí jednotlivým členům týmu, školení, budování nových kanceláří či klientských center Partners a organizace vzdělávacích aktivit pro tým spolupracovníků. Manažer Partners má po splnění podmínek nárok na ročně vyplácené management money, tedy podíl na zisku společnosti. Od roku 2011 se manažeři od pozice M2 mohou při splnění kritérií kvalifikovat do akciového programu Partners (www.partners.cz, 2012d).

4.2.3 Kariérový plán

Nastavení kariérového plánu, který vytváří vedení společnosti, je metodou řízení managementu podniku vůči managementu nižších stupňů a také vůči samotným poradcům. Kariérový plán Partners je následující.

Trainee se nachází na pomyslném stupni nula, protože nemá patřičná oprávnění ze strany podniku ani ČNB pro výkon činnosti. Předmětem jeho činnosti je hlavně vzdělávání se a příprava na zkoušky, které je nutné složit pro ČNB a dále certifikace,

kteřá se skládá v rámci podniku. Aby mohl postoupit ve své kariéře na základní stupeň **Consultant**, musí již vykonávat poradenskou činnost. Jeho odměna za jednu bankovní jednotku¹ činí 2,5 EUR, přičemž jedno Euro se rovná 28 Kč. Tento přepočtový koeficient platí pro celý kariérový řád. Aby Trainee dosáhl pozice Consultant, musí, kromě složení zkoušek a certifikace, po dobu svého působení ve společnosti dosáhnout v součtu alespoň 400 BJ. Na této pozici se pracovník rozhoduje, na jakou cestu své kariéry se vydá. Jestli zvolí pouze pozici finančního poradce či se pokusí o dosažení manažerských pozic tím, že si vytvoří vlastní tým. Zvolí-li dráhu finančního poradce, pak po době setrvání 9 měsíců ve společnosti a vykonání 4 000 BJ postupuje na pozici **Senior Consultant**, kde odměna za bankovní jednotku narůstá na 4,5 EUR. Jestliže však zvolí dráhu manažera, pak je dalším stupněm kariéry pozice **Team Manager**, označená jako „M1“. Pro postup na tuto pozici musím splnit tři podmínky, a to řízení 3 finančních poradců, vykonání v součtu 2 000 BJ vlastní produkce za dobu svého působení ve společnosti a vykonání 3 000 BJ za celou jeho skupinu (včetně jeho) za čtvrtletí. Pro další postup na pozici **Executive Manager** neboli „M2“ musí opět splnit tři podmínky, a to řízení 6 finančních poradců, vykonání v součtu 3 000 BJ vlastní produkce za dobu svého působení ve společnosti a vykonání 9 000 BJ za celou jeho skupinu (včetně jeho) za čtvrtletí.

V příloze 2 je schéma vysvětlující celý systém postupu v kariéře. Z tohoto důvodu jsou další pozice vysvětleny pouze okrajově. Po devíti měsících působení ve společnosti může za splnění podmínek, které jsou dále uvedeny v příloze 2, pro postup do pozice **Senior Manager** („M3“) postoupit dále. Po dosažení této pozice, je jeho dalším cílem pozice **Director** („D1“), kdy je jedna vykonaná bankovní jednotka ohodnocena 6 EUR. Poslední dvě pozice v podniku jsou **Senior Director** („D2“) a **Partner** („D3“). Chce-li se stát manažerem Partnerem, musí působit ve společnosti alespoň 18 měsíců a bankovní jednotka je ohodnocena 7 EUR. Takový manažer řídí alespoň 60 podřízených. Manažer

¹ Bankovní jednotka (BJ) je veličinou, která ohodnocuje každou uzavřenou smlouvu vnitropodnikovými body, které jsou dále dle určitého koeficientu přepočítávány na Kč.

či poradce dále získává bonus. V případě že na jakémkoliv stupni vykoná za měsíc alespoň 250 BJ vlastní produkce, je mu přiznán k jeho přepočtovému koeficientu 0,5 EUR. Pokud vykoná produkci přes 500 BJ, pak se se přiznává k přepočtovému koeficientu bonus 1 EUR (www.partners.cz, 2012d).

5 Popis výsledků

V této kapitole jsou popsány výsledky získané z vyšetřovacích metod, a to řízených rozhovorů, pozorování a dotazníkového šetření.

5.1 Zjištění z řízených rozhovorů

V rámci výzkumu této práce byly provedeny řízené rozhovory, které byly uskutečněny se dvěma dotazovanými. Prvním z nich byla manažerka X, na kterou je práce zaměřena. Druhým dotazovaným byl Bc. Jiří Černý, pracovník ve společnosti Partners. Cílem provedených řízených rozhovorů bylo získat informace potřebné k vypracování práce.

5.1.1 Manažerka – osobní údaje

Manažerka X v současnosti působí ve společnosti Partners na pozici Director. Její nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru provozně podnikatelském, jehož absolvováním získala inženýrský titul. Současně se studiem již začala působit jako finanční poradce ve společnosti zabývající se touto oblastí. V roce 2007 manažerka přešla do nově založené společnosti nesoucí název Partners for Life Planning, jejíž předmět podnikání je také finanční poradenství. Zde pokračovala ve své kariérní cestě finančního poradce. Postupně se posunula na nejnižší manažerskou pozici Team Manager, přibližně devět měsíců jí trval posun na pozici Executive Manager a dalších šest měsíců na pozici Senior Manager. Následující téměř roční úsilí se manažerce vyplatilo a dokázala se prosadit na současnou pozici Director a nachází se tak mezi manažerskou špičkou společnosti. Zajímavostí je, že na každé úrovni nejvyšších manažerských pozic, tedy Director, Senior Director a Partner, je vždy pouze jedna žena. Zkoumaná manažerka zastupuje své pohlaví na pozici Director.

5.1.2 Tým

Tým, který manažerka vede, se skládá z podřízených přímých a nepřímých. Přímí podřízení jsou pracovníci, které do společnosti manažerka přivedla a kteří jsou v řídicí struktuře přímo pod ní. Nepřímí podřízení jsou pracovníci přímo podřízení jejím přímým podřízeným. Na jejich vedení se spolupodílí se svými přímými podřízenými. Přímých podřízených je celkem 9, z toho jsou 4 muži a 5 žen. Jde o stálé pracovníky,

kterí ve společnosti působí několik let. Nepřímých podřízených je okolo 40. Tento počet se však může každým dnem měnit, jelikož příliv a odliv pracovníků je ve společnosti velký.

5.1.3 Souhrnné údaje a stanovení základních východisek pro dotazníkové šetření

Na základě pozorování a řízených rozhovorů byly analyzovány následující tvrzení:

Manažerka vždy prosazovala společné splnění cíle a klade důraz na dobré vztahy v týmu. Vůči svým nadřízeným i podřízeným vystupuje jako kolega, ale jakmile přestane něco fungovat, snaží se nastolit autoritativní vztah vedoucí – podřízený. Její prioritou je snaha o pomoc podřízenému. Manažerka má dlouholeté zkušenosti, takže často ví, jak podřízenému v začátcích kariéry nebo v konkrétních krizových situacích pomoci. Snaží se podřízeného nasměrovat na správnou cestu.

Na základě těchto informací lze předpokládat výsledek dotazníkového šetření ve smyslu uplatňování prvků týmového vedoucího.

Málokdo je úspěšný, když nevěří ve filozofii společnosti. Manažerka je o ni přesvědčena stoprocentně a snaží se ji předávat svým podřízeným. Pro svou kariéru vynakládá velké úsilí. Často se účastní školení a podobných pracovních akcí i o víkendech a práci obětuje mnoho volného času. Nastane-li v její kariéře nějaká překážka, pokouší se hledat správné cesty k jejímu překonání, a to až do té doby, než svého cíle dosáhne.

Základem úspěchu vedoucího týmu ve vybraném podniku je zaujetí podřízeného, být jeho symbolem úspěšnosti, získání jeho důvěry, dodání mu pocitu sebedůvěry, umění v něm vzbudit nadšení pro úkoly. Je úspěšná ve své pracovní kariéře a ve společnosti má své jméno. U podřízených má respekt nejen kvůli svému pracovnímu úspěchu, ale také kvůli své osobnosti. Pracovníci tudíž mohou být pyšní, že s ní mohou

spolupracovat a je pro ně příkladem. Při pracovních pohovorech či školeních dává uchazeči nebo podřízenému vždy osobní příklady z vlastní kariéry.

Manažerka věnuje svou pozornost i méně výkonným pracovníkům a snaží se jim pomoci ve věcech, které jim nejdou, a také v postupu v jejich kariéře. Pokud ale zjistí, že pracovník o tuto pomoc nestojí či že i přes veškerou její snahu nepodává lepší výsledky, pak svoji pozornost raději věnuje výkonnějším pracovníkům. Členy svého týmu se snaží vést k překonávání bariér a překážek, o kterých si mysleli, že je nevládnou. Tím často překonávají i sami sebe (tzv. komfortní zóna).

Také má zájem o to, čeho chtějí podřízení dosáhnout, a pomáhá jim v tom. Ke každému z nich přistupuje individuálně. K tomu jí slouží tzv. individuály, které probíhají jednou týdně. Jde o pravidelné pohovory s podřízenými, v rámci kterých se shrnují stanovené cíle a jejich plnění, případně se stanovují cíle nové. Měly by na sebe navazovat a je z nich prováděn písemný zápis pro obě strany. Manažerka si vede složky svých podřízených, kde si eviduje spisy jednotlivých individuálů.

Manažerka klade důraz na týmovou spolupráci a snaží se rozvíjet kvality jednotlivců, neboť tak roste úspěšnost i celého týmu.

Své podřízené motivuje k lepším výsledkům mimo jiné i hmotnou odměnou, kterou získávají za splnění svých motivačních cílů. Avšak odměnu svým podřízeným dává ze svých provizí. Musí tedy vždy pečlivě zvážit, jestli bude odměna opravdu podřízeného pracovníka motivovat a vést k vyšší výkonnosti, a tudíž jestli se jí tato „investice“ v budoucnosti vrátí.

Své spolupracovníky povzbuzuje, aby vyslovili své nápady a myšlenky, protože každý může přijít na novou metodu. Jedním z příkladů z praxe je myšlenka jednoho pracovníka tohoto podniku, tzv. analýza šokem. Původní znění instrukcí pro pracovníky bylo, že na první schůzce se musí klienta zeptat na veškeré informace a také si od něho musí převzít smlouvy, které si později prostudují. Následně na druhé schůzce mu pak

ukážou, jaká jsou pozitiva a negativa nastavených smluv. Oproti tomu zmiňovaná analýza šokem spočívá v tom, že se klientovi rozeberou smlouvy hned na první schůzce. Později se ukázalo, že tento postup je efektivnější.

Manažerčíným podřízeným je vždy jasně vysvětleno, jaké aktivity je třeba udělat, aby dosáhli požadovaného výsledku. Pracovník si určí svůj cíl sám (např. dosažení určitého počtu bankovních jednotek) a ona mu následně ukáže, je-li to cíl reálný podle jeho schopností a časových dispozic či nikoliv. Pracovníkům je přesně dané, co si smějí dovolit a co ne. K tomu slouží firemní etický kodex (také nazýváno hlídací pes), který se pracovníci zavazují dodržovat. V kodexu je například vymezeno, jak se poradce může chovat ke klientům či slib, že se poradce bude průběžně vzdělávat pro zajištění kvalitní péče o klienty apod.

Co se týče postihování nekázně podřízených. V podniku se často objevuje skutečnost, že manažeři mají zpočátku mnoho svých podřízených z řad rodiny, kamarádů a známých. Tak to bylo i v případě manažerky. Je tedy těžké u nich postihovat tvrdě nekázeň a dost často se konflikty zametají pod koberec. V současnosti se ale rozrůstá počet podřízených, se kterými nemá bližší osobní vztahy, a tak se u nich postihy uplatňují lépe.

Porady vede formou diskuze podle připravených bodů. Dává prostor svým podřízeným, kteří zde mohou řešit předem připravené body. Koneckonců ale manažerka stejně poradu vede směrem, jakým potřebuje.

Přijde-li do podniku někdo se špatným názorem, pak se mu ho snaží dobrými argumenty vyvrátit. To se u finančního poradenství stává často, protože v České republice má špatnou pověst. Drží-li se pracovník ale déle svého negativního postoje, kterým by mohl ovlivnit ostatní spolupracovníky, pak se ho manažerka snaží dát do ústraní, a to například tak, že ho nezve na porady, ale vede s ním častější individuály.

Vzhledem k výše uvedenému lze předpokládat, že manažerka má některé vlastnosti transformačního vedoucího. Tuto domněnku je nutné ověřit dalším výzkumem.

Kdyby podle pozorování a řízených rozhovorů měla být manažerka zařazena do jednoho ze tří stylů podle Kreitner, Kinicky (1989), pak lze odhadnout, že *u manažerky převládají ve vedení prvky demokratického vedení*. Manažerka s podřízenými určuje a posuzuje úkoly, hledá s nimi způsoby řešení, avšak nechává si svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace probíhá dvěma směry.

Na základě definic protichůdných stylů vedení podle Armstronga (2008) lze předpokládat, že manažerka je:

- Charismatický lídr, protože spoléhá na svou osobnost a své inspirační kvality a je dobrým komunikátorem. To je pro úspěch manažera ve vybraném podniku velice důležité.
- Demokratický vedoucí, jak je popsáno již výše.
- Spíše umožňovatel, ale je-li to nutné, pak také využívá prvky kontrolora. Určitá manipulace s podřízenými je potřeba, například u jejich nasměrování k plnění cílů nebo v případě, že neplní své úkoly, apod.
- Transformační lídr, jak je popsáno výše. Motivuje podřízené k tomu, aby usilovali o náročnější cíle.

Na základě zodpovězení otázek testu týkajícího se pracovního ovzduší lze předpokládat, že *manažerka může být se svým pracovním ovzduším ve svém týmu vcelku spokojená*. Zdá se, že většinu času mezi pracovníky převažuje pozitivní nálada. Jediné, co ji může narušit je, že pracovníci mohou pociťovat stres plynoucí z časového tlaku, nastavených vysokých nároků a celkového tlaku zvenčí. Dobré vztahy v týmu určitě podporují společně konané akce, jako jsou společná školení, teambuildingové akce, plesy, společné výlety apod. Dalším faktorem je, že kolegové se setkávají i v osobním životě a mají mezi sebou osobní kontakty.

5.2 Dotazníkové šetření

5.2.1 Dotazníkové šetření u manažerky

Dotazník určený manažerce (typ I) se skládal ze dvou částí (příloha 3). První část I - A testovala, jaký styl manažerského vedení vedoucí preferuje, a to na základě standardizovaného testu vycházejícího z manažerské mřížky a vytvořeného Šuleřem (2002), který jej sestavil podle Blake, Gulf (1987). Výsledky testu jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Výsledky testu GRID

Způsoby vedení	Bodové hodnocení
Volný průběh	8
Vedoucí spolku zahrádkářů	18
Autorita - poslušnost	12
Týmový vedoucí	24
Organizační člověk (kompromisník)	20
Paternalista	26

Zdroj: vlastní práce

Jak je uvedeno v teoretické části, každý vedoucí uplatňuje jeden hlavní styl a často až dva záložní styly vedení. Z uvedené tabulky vyplývá, že manažerka využívá především styl paternalista. Pouze o dva body nižší hodnocení měl styl týmový vedoucí, proto za hlavní uplatňované manažerčiny styly vedení jsou považovány paternalista a týmový vedoucí, přičemž záložní styl je kompromisník.

Druhá část dotazníku I - B zjišťovala, je-li manažerka transakčním či transformačním vedoucím, a to na základě testu vytvořeného Bassem (1985), který je dodnes často doporučován mnoha autory. Výsledkem testu je, v jaké míře manažerka využívá nástroje transformačního vedení, a to charisma, povzbuzení, osobní přístup, intelektuální stimulace a transakčního vedení, jako je podmíněná odměna a hrozící postih. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Výsledku testu transakční a transformační vedení

Nástroj vedení	Výsledek	Četnost používání
Charisma	25,5	často
Povzbuzení	25,0	často
Osobní přístup	24,0	často
Intelektuální stimulace	25,0	často
Podmíněná odměna	27,0	často
Hrozící postih	22,0	průměrně

Zdroj: vlastní práce podle Bělohávkova (2000)

Jsou-li hodnoty nižší než 18, pak jsou nástroje používány málo. Vyjde-li hodnota mezi 18 a 24, pak průměrně. A hodnoty vyšší znamenají častou četnost používání nástroje. Z tabulky 5 je zřejmé, že manažerka je transformačním vedoucím, neboť výrazně často využívá všechny uvedené nástroje transformačního vedení. Co se týče transakčního vedení, podmíněnou odměnu používá často, zatímco hrozící postih spíše průměrně.

5.2.2 Dotazníkové šetření u podřízených

Dotazník pro podřízené (typ II) se skládal ze čtyř částí (příloha 4). Tři části byly zaměřeny na konkrétní testy (viz níže) a jedna část se skládala z otázek týkajících se identifikace respondentů.

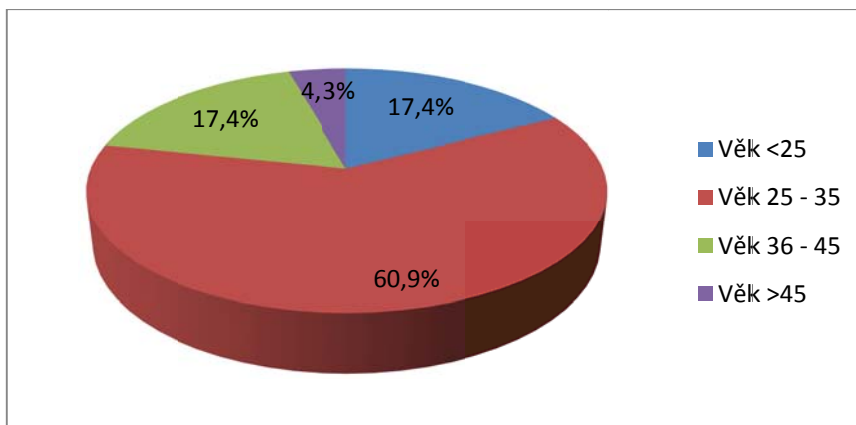
Charakteristika respondentů

Dotazníky byly předány 31 manažerčiným podřízeným z celkového počtu jejich podřízených, kterých bylo v době předání 42. Vybráni byli všichni přímí podřízení, kterých bylo 9, a zbývající respondenti byli podřízení nepřímí. Návratnost byla u přímých pracovníků stoprocentní, u nepřímých podřízených byla téměř 64%. Celkový počet řádně vyplněných dotazníků tedy bylo 23 (74 %).

Věk a pohlaví

Více než polovina respondentů náleží do věkové skupiny 25 – 35 let. Stejně zastoupení, ve výši téměř 18 %, má skupina respondentů mladších 25ti let a ve věku 36 – 45 let. Pouze jediný zástupce je starší 45ti let, což tvoří z celku 4 % (graf 2). Z celkového počtu respondentů byl podíl žen téměř stejný jako podíl mužů, tedy 11 žen a 12 mužů.

Graf 2: Věkové složení respondentů

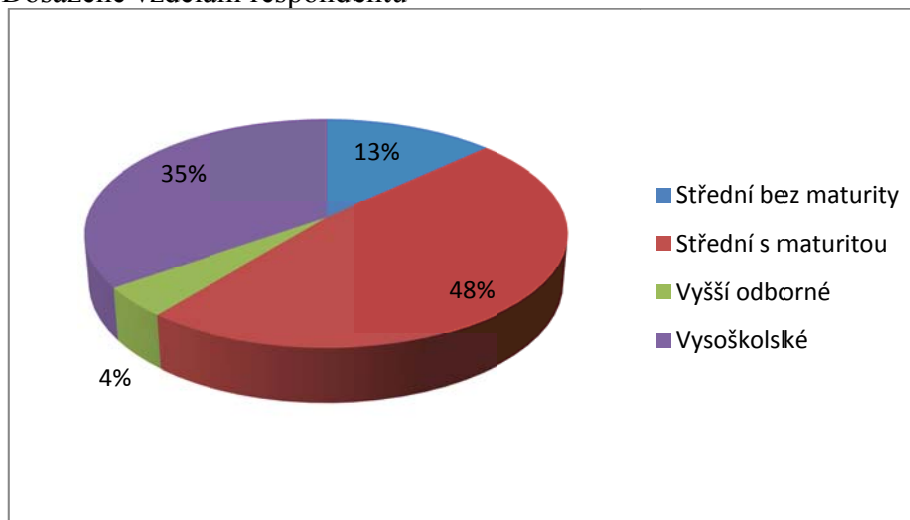


Zdroj: vlastní zpracování

Dosažené vzdělání

Jednou z podmínek pro uchazeče o pracovní místo na pozici finančního poradce je minimálně středoškolské vzdělání. Proto ani z řad respondentů nemá nikdo dosažené vzdělání nižší. Téměř polovina respondentů má vzdělání středoškolské s maturitou. 35 % z nich pak úspěšně absolvovalo vysokou školu a 13 % má střední školu bez maturity. Opět pouze jeden dotazovaný uvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odbornou školu, což tvoří 4 % (graf 3). Co se týče oborů vzdělání, je velmi rozmanité. Dotazovaní uvedli nejčastěji školy ekonomické nebo zaměřené na učitelství. Zde nejsou výraznější rozdíly mezi muži a ženami. Jako další obory byly uvedeny cestovní ruch a zdravotně-sociální oblast, kde převažovaly ženy, a technicky zaměřené obory, kde naopak převažovali muži, apod.

Graf 3: Dosažené vzdělání respondentů

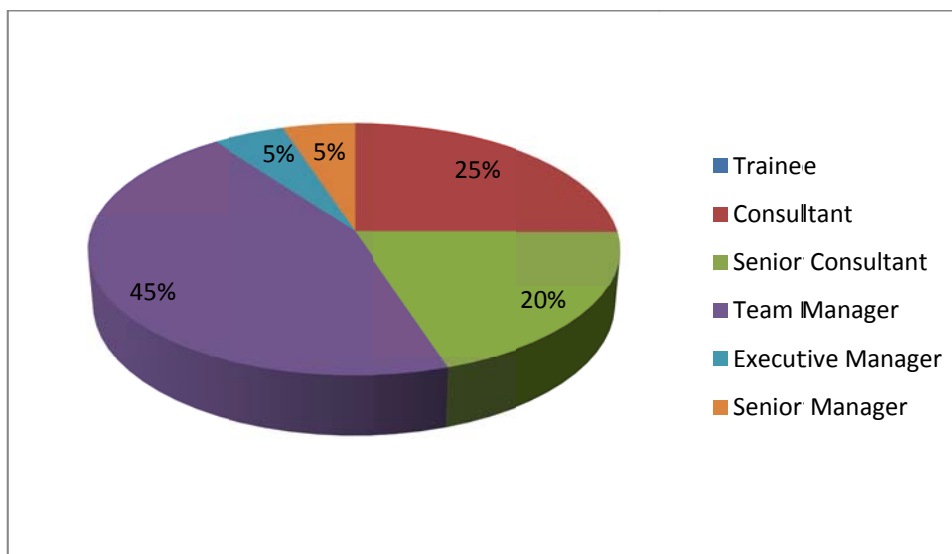


Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní pozice

Dotazovaní pracovníci jsou z větší části na manažerských pracovních pozicích. Nejvíce z nich pak zastupují nejnižší manažerskou pozici, tzv. Team Manager (45 %). Manažerka vede pouze jednoho Executive Managera a jednoho Senior Managera, kteří tvoří 5ti procentní podíly. Zbylých 45 % respondentů jsou finanční poradci, z větší části Senior Consultanti. Žádný z dotazovaných nepůsobí na pozici Trainee (graf 4).

Graf 4: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní práce

V následujících tabulkách 6 a 7 je uvedeno složení pohlaví, věku a dosaženého vzdělání podle pracovních pozic.

Tabulka 6: Pohlaví a věkové složení podle pracovních pozic

Pracovní pozice	Pohlaví		Věk			
	muž	žena	<25	25 - 35	36 - 45	>45
Consultant	2	3	1	3	1	0
Senior Consultant	3	4	2	3	2	0
Team Manager	6	3	1	7	1	0
Executive Manager	0	1	0	1	0	0
Senior Manager	1	0	0	0	0	1

Zdroj: vlastní práce

Tabulka 7: Vzdělání podle pracovních pozic

Pracovní pozice	Vzdělání			
	střední bez maturity	střední s maturitou	vyšší odborné	vysoškolské
Consultant	1	2	1	1
Senior Consultant	2	2	0	3
Team Manager	0	7	0	2
Executive Manager	0	0	0	1
Senior Manager	0	0	0	1

Zdroj: vlastní práce

Test transakčního a transformačního vedení

V první části dotazníku II byli podřízení dotazováni, jaký je jejich názor na způsob vedení jejich nadřízené. K tomuto účelu byl využit stejný test vytvořený Bassem (1985) jako u dotazníku pro manažerku, přičemž tvrzení byla upravena tak, aby podřízení posuzovali svoji nadřízenou. Cílem dotazníku bylo zjistit, zda podřízení hodnotí manažerku jako transakční či transformační vedoucí. Výsledky testu jsou uvedeny v tabulce 8.

Tabulka 8: Výsledky testu transakční a transformační vedení u podřízených

Nástroj vedení	Souhrnný výsledek	Průměrný výsledek	Četnost používání
Charisma	545,5	23,7	často
Povzbuzení	501,0	21,8	často
Osobní přístup	530,0	23,0	často
Intelektuální stimulace	483,0	21,0	průměr
Podmíněná odměna	542,0	23,6	často
Hrozící postih	437,0	19,0	průměr

Zdroj: vlastní práce podle Bělohávků (2000)

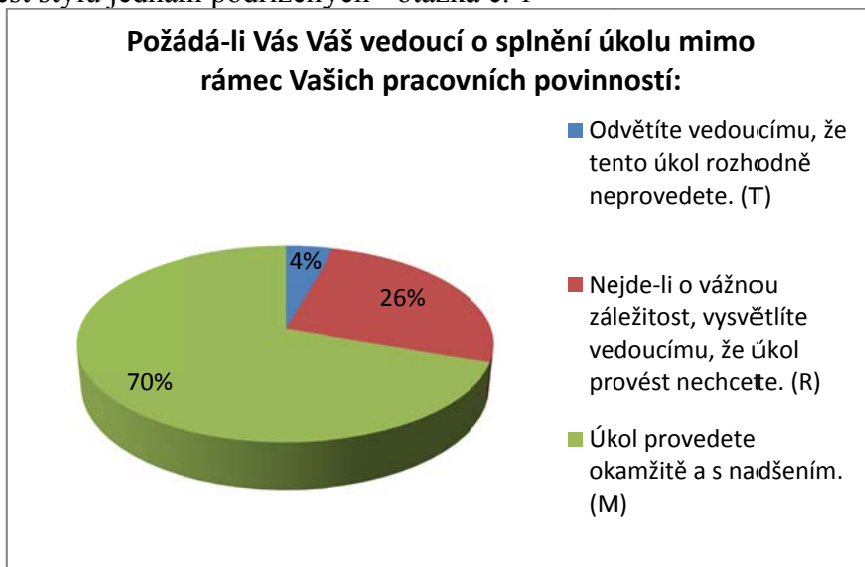
Podle výsledků testu lze usoudit, že názor podřízených na způsob manažerčina vedení je podobný jako názor samotné manažerky. Podle pracovníků manažerka používá nástroje transformačního vedení (první čtyři uvedené nástroje) často, s výjimkou intelektuální stimulace, kterou využívá spíše průměrně. Nástroj transakčního vedení podmíněnou odměnu používá často, zatímco hrozící postih používá spíše průměrně.

Test stylu jednání podřízených

Druhá část dotazníku II zjišťovala, jaký styl jednání uplatňují dotazovaní pracovníci. Skládal se z pěti otázek s možností výběru z předdefinovaných odpovědí. Podle otázek pak byli podřízení zařazeni do skupin měkký, racionální nebo tvrdý přístup jednání. V následujících grafech 5 – 10 je ukázáno, jak respondenti odpovídali na jednotlivé otázky a také jejich zařazení do jednotlivých skupin.²

² V grafech je u každé odpovědi v závorce uvedeno písmeno, které vyjadřuje, jaký přístup jednání této odpovědi odpovídá. T = tvrdý, R = racionální, M = měkký.

Graf 5: Test stylu jednání podřízených - otázka č. 1

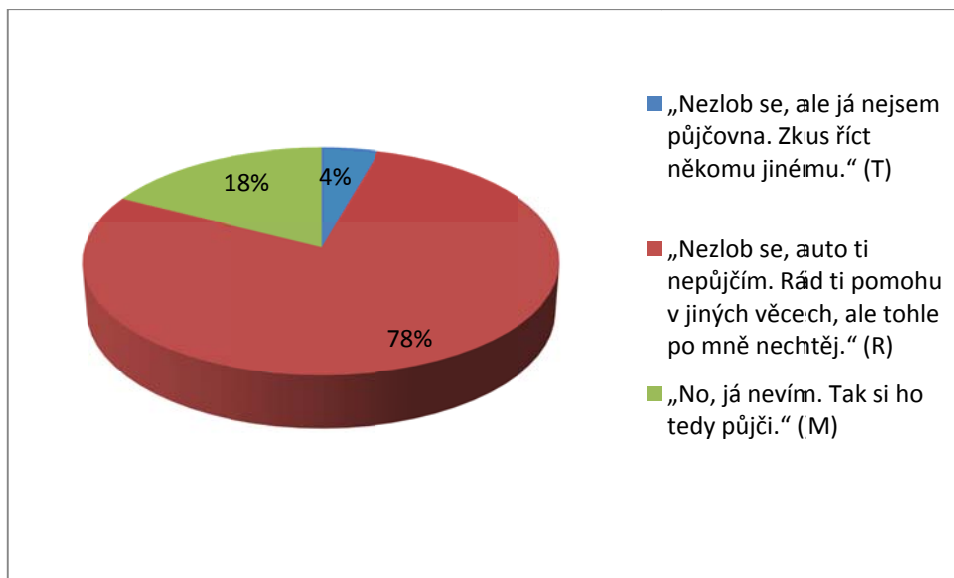


Zdroj: vlastní práce

Odpovědi na otázku číslo 1 týkající se plnění úkolů nad rámec pracovníkovy povinností ukázaly, že většině respondentům nevadí provádět práci navíc. Pouze čtvrtina z nich by úkol provedla pouze v případě vážné záležitosti a jeden respondent by úkol určitě neprovedl. Většina by tak byla zařazena touto odpovědí do měkkého přístupu jednání (graf 5).

Otázka číslo 2 zjišťovala, jak se respondent zachová, jestliže se bude nacházet v situaci, kdy může získat osobní výhodu na úkor prospěchu podniku. 91 % respondentů by nevyužilo tuto situaci, čímž by přistupovali racionálně. To svědčí o vysoké loajalitě k podniku.

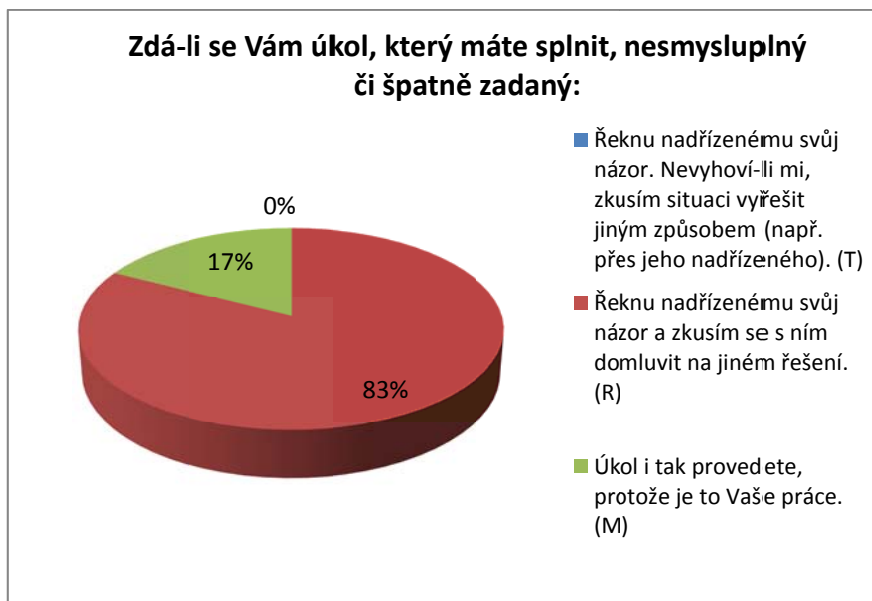
Graf 6: Test stylu jednání podřízených - otázka č. 3



Zdroj: vlastní práce

Otázka číslo 3 se respondenta ptala, jak by reagoval v případě, že by ho nadřízený v práci požádal o víkendové půjčení svého automobilu. Tato laskavost by byla pracovníkovi nepříjemná, ale těžko by hledal důvody, proč automobil půjčit nemohl. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 78 % respondentů by reagovalo odmítnutím, ale zároveň nabídkou jakékoli jiné služby. Tento přístup je racionální. 18 % by přistupovalo měkce a laskavost by poskytly i přes svou nevoli. Pouze jeden respondent by odmítl, a to s nepříjemným tónem, čímž se přiklání k tvrdému přístupu (graf 6).

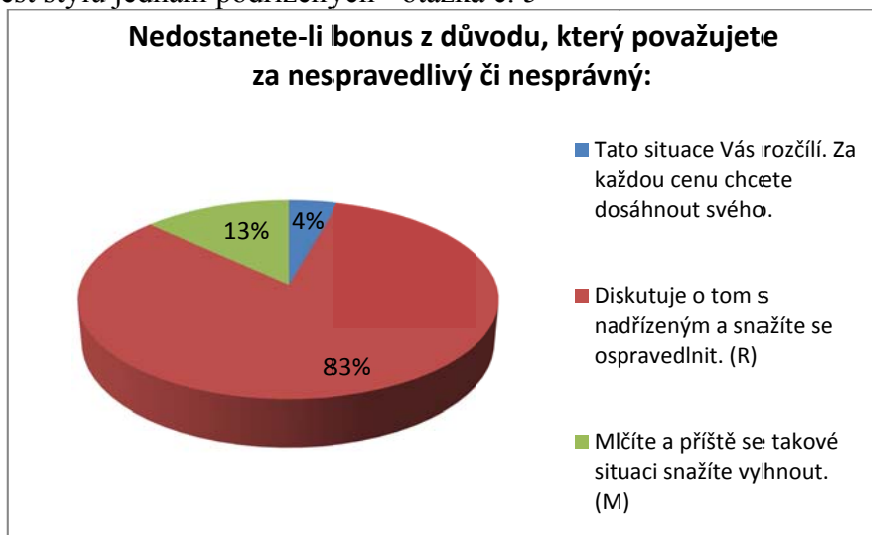
Graf 7: Test stylu jednání podřízených - otázka č. 4



Zdroj: vlastní práce

V případě, že by byl pracovníkovi zadán úkol, který mu připadá nesprávný, by se 83 % respondentů zachovalo racionálně, řekli by nadřízenému svůj názor a zkusili by se s ním domluvit na jiném řešení. Nikdo z nich by však při nevyhovění nadřízeným situaci neřešilo za jeho zády, například přes jeho nadřízeného. 17 % respondentů by úkol provedlo i přes své pochybnosti (graf 7).

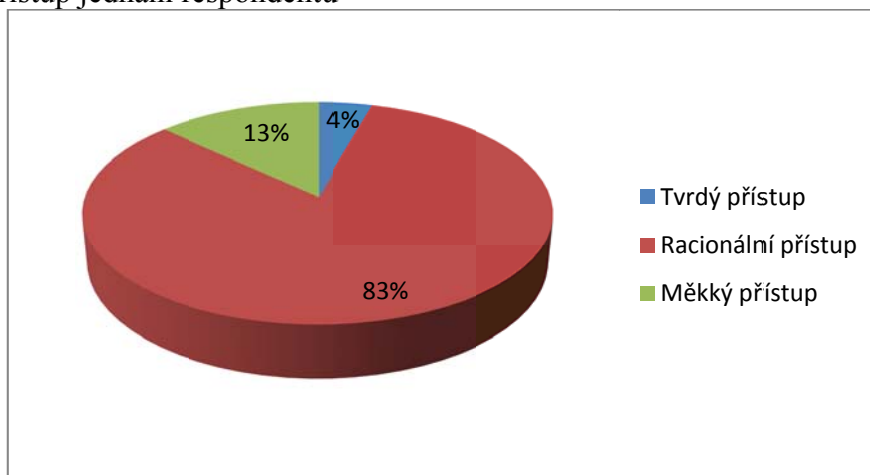
Graf 8: Test stylu jednání podřízených - otázka č. 5



Zdroj: vlastní práce

Pokud by pracovník přišel o bonus z nespravedlivého či nesprávného důvodu, opět 83 % respondentů by situaci řešilo racionálně na základě domluvy s nadřízeným. 13 % respondentů by si to nechalo líbit a dalším podobným situacím by se snažilo vyhnout. A pouze jeden respondent by přistupoval tvrdě a za každou cenu by chtěl dosáhnout svého (graf 8).

Graf 9: Přístup jednání respondentů



Zdroj: vlastní práce

Nejvíce respondentů využívá racionální přístup jednání, který zaujímá 83% podíl. O poznání menší podíl vykazují dva zbylé přístupy. Měkký přístup preferuje 13 % respondentů a tvrdý přístup pouze 4 % respondentů (graf 9).

Poslední část dotazníku typu II určeného pro podřízené zjišťovala na základě testu od Rolfa Meiera (2009), jaké je pracovní ovzduší v týmu, který manažerka vede. Respondentům bylo položeno dvanáct uzavřených otázek vždy se třemi možnostmi odpovědi bodovaných od jedné do tří, přičemž jeden bod znamenal platí zcela, dva body platí částečně a tři body neplatí. Minimální počet bodů mohl být 1, maximální 36. Výsledné bodové ohodnocení je zařazeno do tří skupin (tabulka 9).

Tabulka 9: Tabulka pro vyhodnocení výsledků testu

Počet bodů	Výsledek
1 až 12	špatné pracovní ovzduší
12 až 24	průměrné pracovní ovzduší
25 až 36	dobré pracovní ovzduší

Zdroj: vlastní práce podle Meiera (2009)

V tabulce 10 je testové ohodnocení všech respondentů. Nikdo z odpovídajících neohodnotil prostředí jako špatné. Tři z nich ho ohodnotili jako průměrné a zbytek, tedy 19 respondentů, jej ohodnotili dobře.

Tabulka 10: Výsledky testu pracovní ovzduší

Číslo respondenta	Počet bodů	Číslo respondenta	Počet bodů
1	31	13	33
2	25	14	30
3	34	15	35
4	35	16	26
5	29	17	26
6	35	18	24
7	24	19	33
8	27	20	29
9	29	21	30
10	32	22	29
11	22	23	32
12	33	-	-

Zdroj: vlastní práce

V dotazníku typu II byla respondentům položena otázka, jak jsou spokojeni s vedením jejich nadřízené. Měli na výběr ze čtyř odpovědí, a to ano, spíše ano, spíše ne a ne. Nikdo z dotazovaných neodpověděl na tuto otázku záporně. 30 % z nich odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a zbytek, tedy 70 % podřízených, odpovědělo, že jsou spokojeni s jejím vedením.

6 Zhodnocení výsledků a stanovení případných dílčích opatření

V následujících podkapitolách jsou zhodnoceny výsledky jednotlivých testů z nejrůznějších hledisek, jako je porovnání s předpokladem stanoveným na základě pozorování a řízených rozhovorů nebo pohlaví, věkových rozdílů či různých pracovních pozic. Dále jsou uvedena doporučení, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

6.1 Zhodnocení testu GRID

Podle zodpovězených otázek testu zjišťující preferovaný styl manažerského vedení vyšel manažerce za dominující styl vedení paternalista a s nepatrným bodovým rozdílem týmový vedoucí. Podle mnoha autorů jsou tyto styly považovány za neefektivnější a u vedoucích pracovníků jsou nejvíce žádány. Přesto se vedoucí musí zaměřit na odstraňování slabých stránek typických pro uvedené styly vedení. Slabou stránkou týmového vedoucího je, že často přistupuje k řešení problémů či konfliktů s pracovníky příliš přívětivě. Řešení problémů je u manažerky problematické hlavně s podřízenými, se kterými má bližší vztah, protože hlavně zpočátku kariéry přivedla do společnosti mnoho svých známých, přátele i rodinu. Jako týmový vedoucí se tedy chová především u této skupiny. Slabinou paternalisty je, že se ke svým podřízeným nechová jako ke kolegům, nýbrž jako rodič ke svým dětem. Dalším problémem tohoto stylu je, že vedoucí není schopen delegovat svou práci a že snahou pomoci svým podřízeným dává návrhy i v případech, kdy o ně nikdo nežádá a nepotřebuje je. Může tak zapříčinit vznik skutečné závislosti na jeho osobě a nesamostatnosti podřízených. Takto manažerka přistupuje především k podřízeným, se kterými nemá bližší osobní vztah (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

6.1.1 Zhodnocení výsledků z hlediska stanoveného předpokladu

Jelikož manažerka působí velmi kolegiálně a na základě pozorování bylo zjištěno, že klade důraz na dobré vztahy v týmu a je pro ni důležité společné plnění cílů, předpokládalo se, že výsledkem bude jako preferovaný styl vedení týmový vedoucí. Manažerce však vyšel ještě jako druhý dominantní styl paternalista. Právě paternalista

na první pohled vypadá jako týmový vedoucí, ale až po delší spolupráci lze objevit prvky paternalistického vedení. Tím lze odůvodnit výsledek pozorování, které zahrnovalo pouze velmi krátký časový úsek. Určení převládajícího typu vedení s naprostou jistotou by vyžadovalo dlouhodobější výzkum.

6.2 Zhodnocení testu Transakční a transformační vedení

Podle výsledku manažerčina testu Transakčního a transformačního vedení lze usoudit, že všechny nástroje, kromě hrozícího postihu, používá běžně ve své praxi. Vyhodnocovací bodový interval pro častou četnost používání je (23,35>. Manažerčiny bodové výsledky u nástrojů transformačního vedení se pohybují od 24 bodů do 27 bodů. Je tedy stále co vylepšovat. Co se týče nástrojů transakčního vedení. Podmíněná odměna je podle testu využívána často. Avšak s tímto nástrojem nemůže manažerka manipulovat ve velkém rozsahu, protože odměňovací systém je nastaven centrálou a manažerka může své podřízené řídit pomocí odměn pouze prostřednictvím bonusů, které pracovníkům může poskytovat ze svých provizí. Průměrné používání hrozícího postihu není výsledek překvapivý po rozboru předchozího testu. Z testu vyplývá, že manažerka je transformační vedoucí. Potvrdil se tedy jeden z původních předpokladů stanovených na základě první části výzkumu.

6.2.1 Porovnání manažerčiných výsledků s výsledky podřízených

Při srovnání názorů podřízených na využívání nástrojů transformačního a transakčního vedení jejich nadřízenou s názorem manažerky je zřejmé, že se příliš neliší. Podřízení odlišně ohodnotili pouze používání intelektuální stimulace, u kterého považují, že ho manažerka využívá průměrně. Intelektuální stimulace rozvíjí podřízené a mění jejich osobnost. Tato změna se váže na pochopení problémů a přístupu k jejich řešení, myšlení a představitosti. Průměrné používání intelektuální stimulace může souviset s uplatňovaným paternalistickým stylem vedení.

6.2.2 Zhodnocení výsledků z hlediska stanoveného předpokladu

Při řízených rozhovorech byli respondenti odpovídající nepřímo dotazováni na otázky z tohoto testu, aby mohl být zpracován předpoklad pro výsledek tohoto testu. Na základě zjištěných poznatků ohledně odměn, které jsou dané především centrálou

a postihování podřízených tresty, které manažerka neprovádí s oblibou, a také díky faktům, že manažerka ráda podřízené motivuje, inspiruje, pomáhá jim a zaměřuje se nejen na dosažení cíle, ale i na rozvoj potenciálu lidí, lze usuzovat, že je transformační vedoucí. Tento úsudek se shoduje jak s výsledkem testu manažerky, tak s výsledky testů podřízených.

6.3 Zhodnocení testu Styl jednání podřízených

Zásadní vliv na přístup pracovníka má chování vedoucího. Ale i jednání podřízeného může ovlivňovat zvolený způsob chování nadřízeného. V testu vyšlo, že většina pracovníků daného týmu využívá racionální přístup jednání. Pouze 13 % podřízených prosazuje měkký přístup a 5 % tvrdý přístup jednání. Tato dominance racionálního přístupu je pravděpodobně projevem týmového vedení manažerky. A také, protože podřízení k jednání přistupují racionálně, lze u nich uplatňovat týmové vedení.

6.4 Zhodnocení testu Pracovní ovzduší

Hodnocení pracovního ovzduší, které panuje v týmu, vyšlo nadprůměrně. Pouze 13 % respondentů je s prostředím spokojeno jen průměrně, zbytek ho ohodnotilo dobře. Pracovníci jsou tedy s atmosférou v práci převážně spokojeni a většinu času v ní převažuje pozitivní nálada. Každodenní pracovní napětí se sice objevuje, ale není to důvod ke starostem a problémy, které se objevují, se dají snadno vyřešit.

6.4.1 Zhodnocení výsledků z hlediska stanoveného předpokladu

Už podle pozorování v podniku bylo usuzováno, že tento test vyjde kladně. Tato úvaha se dotazníkovým šetřením taktéž potvrdila. Také se předpokládalo, že narušení atmosféry může způsobit fakt, že pracovníci mohou pociťovat stres plynoucí z časového tlaku, nastavených vysokých nároků a celkového tlaku zvenčí. To se výsledky určitých otázek také potvrdilo. Právě otázky č. 2 a 9 byly ohodnoceny nejnižším počtem bodů. Kvůli velkému tlaku a vysokým nárokům odpovědělo několik respondentů, že částečně platí tvrzení, že někteří spolupracovníci jsou frustrovaní a doufají, že si najdou jiné místo. Do společnosti je velký příliv zaměstnanců a platí, že dlouhodobě zůstávají pouze ti pracovníci, kteří se osobnostně k této profesi hodí a kteří mají trpělivost. Začátky totiž mohou být velmi těžké, protože finanční poradce se musí aklimatizovat

v novém prostředí, naučit se systém společnosti a získat si své klienty, se kterými se musí naučit správně jednat. Nemá-li jich dostatek, je těžké plnit limit stanovených bankovních jednotek, jelikož zatím nemá podřízené, kteří by mu ke splnění limitu pomohli. Je tedy stále pod velkým tlakem.

6.4.2 Zhodnocení výsledků z hlediska věkových rozdílů a různých pracovních pozic

Výsledky byly ve všech věkových skupinách podobné. Nelze tedy říci, že určitá věková skupina měla názor na ovzduší v týmu jiný, než skupina jiná. Všichni respondenti z nejmladší věkové skupiny označili prostředí týmu jako dobré. Respondenti, kteří ho ohodnotili jako průměrné, jsou zařazeni do skupin 25 – 35 let a 36 – 45 let.

Co se týče celkového hodnocení ovzduší, výsledky zjevně nejsou závislé na pracovní pozici. Avšak některé jednotlivé otázky jsou podobně bodované podle pracovního umístění. Například na otázku, jsou-li soukromé kontakty mezi kolegy běžné, pozitivně odpověděli spíše respondenti na manažerských pozicích, u kterých se předpokládá, že jsou v podniku delší dobu. Tvrzení týkající se velkého tlaku a vysokých nároků potvrdili spíše konzultanti. Právě začátek kariéry ve finančním poradenství může být stresující, než se pracovník v podniku aklimatizuje a získá potřebné dovednosti a zkušenosti. Je-li pracovník již na manažerské pozici a má pod sebou kvalitní podřízené, není pro něj takový problém plnit stanovené požadavky. Otázky týkající se dobrých vztahů mezi kolegy spíše negativně ohodnotili někteří manažeři nejnižšího stupně a senior konzultanti. Mezi konzultanty jsou většinou nováčci, kteří do vztahů příliš nevidí nebo mají mnoho práce se samotnou aklimatizací, takže vztahy příliš neřeší. Manažeři vyšších stupňů jsou ve společnosti velmi spokojení, úspěšní a mají zde své jméno. Kdyby se jim zdálo prostředí negativní, pravděpodobně by nebyli tak spokojení a neusilovali by tolik o další postup a zřejmě by vyhledávali jiné místo.

6.5 Navrhovaná dílčí opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu

⇒ Jak v testu manažerské mřížky, tak v testu transakční a transformační vedení se ukázalo, že manažerka průměrně postihuje nekázeň a prohřešky na pracovišti, a to zejména u pracovníků, se kterými má bližší osobní vztah. Pracovníci se pak příliš nebojí nesplnit to, co jim uložila. Manažerka by měla při řešení konfliktů přistupovat ke všem svým podřízeným stejně. Komunikace s podřízenými v případě sporů je důležitá. Jde-li ale o závažný případ, musí vedoucí vystupovat autoritativně, aby ji poslouchali. Při ráznějším jednání s podřízeným, se kterým je v bližším osobním vztahu, mu musí vysvětlit, že tímto způsobem by problém řešila s kterýmkoli jiným pracovníkem, a proto musí toto řešení pracovník akceptovat.

Manažerka si musí uvědomit, že většinu konfliktů je možné převést na konstruktivní dynamiku ve vztazích a zlepšit tak spolupráci mezi lidmi. Zvládnutý konflikt může být i příležitost si v přímém rozhovoru vyjasnit rozdílnost názorů, zlepšit vzájemné vztahy a spolupráci v týmu. Snaha vyhnout se konfliktu může být kontraproduktivní a znamená to odpírat si šanci na pozitivní řešení problému. Každý manažer, který umí účinně řešit problémy, je schopen mírnit nervozitu mezi pracovníky, omezit nežádoucí odchody schopných lidí z podniku, motivovat lidi ke společným cílům a akcelarovat růst společnosti. Doporučuje se tedy dodržovat následující body:

- 1. Neignorovat konflikt** – Konflikt často nastává jako nedorozumění, které pracovníky láká řešit ignorací, mlčením či vyhýbáním se. Lepším řešením je přímý, klidný rozhovor z očí do očí, k němuž musí dát manažerka podnět.
- 2. Vyjasnit si předem, co má být výsledkem řešení konfliktů** - A během rozhovoru k tomuto cíli směřovat. Někteří pracovníci mají pocit, že řešení neshod odvádí jejich pozornost od plnění úkolů. Pochopí-li pracovník, že je to i pro jeho dobro, stává se otevřenější a řešení neshod neodkládá.
- 3. Nepoužívat hodnotící, ale popisný způsob komunikace** – Je dobré se soustředit na problém a jeho účinky na celý kolektiv pracoviště a následně hledat společné řešení. Hodnotící a obviňující úsudky probouzejí v lidech defenzivní postoje.

4. Uplatňovat týmový přístup k řešení – Ovlivňuje-li konflikt i výkony ostatních členů týmu, je důležité zdůrazňovat společné cíle a zájmy týmu a zapojit do řešení sporu i ostatní zúčastněné. Může tak jít o určitý neuměle navozený teambuilding. Není vhodné používat prohlášení jako například „Kvůli tobě mám problém.“, ale lepší variantou je: „Je to problém celého týmu. Jak ho můžeme společnými silami vyřešit?“.

5. Mít stále na paměti společný cíl – Osobní střety a rivalita na pracovišti mohou být negativními jevy a důvody pro vznik konfliktů. Je důležité se soustředit na to lepší, co v každém člověku je (Moderní řízení, 2012a).

⇒ U manažerky, podle testu I – A, převládá týmový a paternalistický styl vedení, jejichž kombinace je považována za nejefektivnější. I tyto styly mají však své slabiny. Hlavní slabou stránkou týmového vedoucího je přívětivé řešení konfliktů, čímž se zabývá předcházející bod. Jak již bylo uvedeno výše, slabiny paternalisty je, že se ke svým podřízeným nechová jako ke kolegům, nýbrž jako rodič ke svým dětem, a také, že není schopen delegovat svou práci. Manažerka by se měla naučit více delegovat svou práci. Často pracuje i ve svém volném čase po pracovní době, dokonce i o víkendech. Vměšování práce do osobního života ji tak může způsobit osobní problémy, které by se později mohly odrazit právě i v práci. Delegováním části své práce podřízeným by manažerka také mohla předejít případnému přepracování.

Tím, že se manažerka ke svým podřízeným někdy chová jako rodič a dává jim rady a návrhy i v situacích, kdy to není třeba, může podřízené učinit na ni závislými a nesamostatnými. Podřízení si pak v její nepřítomnosti často neví rady, jsou si nejistí a může jim to snižovat sebedůvěru. Proto je manažerce doporučováno, aby podřízeným nechala větší volnost a prostor pro samostatné řešení problémů.

⇒ Na základě nejhůře obodovaných tvrzení v testu transakční a transformační vedení (II – A) jsou dále doporučovány následující body:

- Respondenti mají pocit, že se manažerka nedívá na věc z různých pohledů, problémy řeší spíše rutinně a nehledá k jejich řešení nové způsoby a tuto rutinu

přenáší na své podřízené, které nevede k otázkám, které si dříve nekladli. Manažerka se tedy doporučuje, aby se k rutinním situacím snažila přistupovat inovativně a zkoušela hledat nová řešení, která by mohla být efektivnější.

- Manažerka by měla více zaměřit pozornost i na pracovníky, kteří ostatní opomíjejí. Sama v dotazníku I - B hodnotí, že k tomuto problému přistupuje s průměrným zájmem, a i podřízení tento problém vidí stejně. Samozřejmě záleží na důvodu jejich opomíjení. Pokud je to z důvodu, že tápou v nejistotě, neví jak dál, a proto nevykazují vysoké výsledky, je důležité je správně nasměrovat, čímž jim pomůže se posunout na své kariérní cestě.
- Manažerka ví, že jsou důležité kvality jednotlivců. Je ale také důležité, aby je u jednotlivců vyzdvihovala, a tím u nich vyvolala pocit důležitosti, čímž překoná jejich nejistotu.
- Pro úspěšné vedení podřízených je důležitá jejich motivace. Ve společnosti existují dva typy motivačních programů. První typ je celofiremní, který zajišťuje centrála společnosti. Druhý typ je individuální motivační program, který si může vytvořit každý vedoucí nebo kolektiv vedoucích pro své podřízené sám. Nejčastěji jde o motivaci prostřednictvím získání odměny při splnění určitého cíle pracovníkem. Manažerka tento způsob motivace využívá, avšak často jde o jednorázové akce. Je tedy doporučováno zavést motivační program, který bude úsilí nejvýkonnějších pracovníků odměňovat pravidelně. Pracovníci pak budou usilovat o dlouhodobě vysoké výkony a nebudou vyvíjet pouze jednorázovou snahu získat odměnu. Typ odměny je doporučován nepeněžní, neboť přímá finanční odměna může být pomíjivá a lehce splyne. Zatímco nepeněžní odměna je více zapamatovatelná, může s ní být spojen životní zážitek (např. dovolená či vstupenky na kulturní akci) či může pomoci zvýšit kvalitu pracovních podmínek (např. pracovní pomůcky, mobilní telefon, notebook, dataprojektor). Manažerka může program zavést sama pouze pro svůj tým, anebo oslovit ke spolupráci svou přímou nadřízenou, spolupracovníky či podřízené, čímž získá více finančních prostředků na pořízení odměn, a program rozvést do více týmů. Je doporučováno zavést odměny za měsíční výkon, které budou méně nákladné, a také odměny za roční výkon, které budou finančně náročnější. Odměnu, podle počtu podřízených a disponibilních

finančních prostředků, může získat buď pouze nejvýkonnější pracovník, určitý počet pracovníků dle pořadí výkonu nebo všichni pracovníci, kteří splní stanovený limit (např. bankovních jednotek). Navrhované sledované faktory výkonu pracovníků, na základě jichž se bude rozhodovat o pořadí jejich výkonnosti, jsou následující:

- počet uskutečněných schůzek s klienty,
- počet vykonaných bankovních jednotek,
- odvedená školení,
- odvedené porady,
- počet nově přivedených pracovníků do společnosti,
- průměrný výkon v BJ za poslední tři měsíce.

Každý měsíc se mohou vedoucí zaměřit na jeden z těchto faktorů nebo je mohou vzájemně kombinovat. Je ale důležité pracovníky vždy včas informovat o motivační akci pro následující měsíc, a to buď na individuálech, prostřednictvím informačního e-mailu či na interních webových stránkách Prometheus.

Vedoucí pracovník si musí vést evidenci dosažených výkonů pracovníků. V současnosti manažerka nevyužívá žádný systém pro evidenci výkonů podřízených. Potřebuje-li tyto údaje ke své práci, vyhledá si je v měsíčním přehledu dosažených výkonů všech pracovníků sestaveným centrálou, ve kterém jsou všichni pracovníci podniku seřazeni podle dosažených bankovních jednotek. V rámci vnitropodnikového účetnictví si lze stanovit vlastní pravidla, protože manažerské účetnictví není upraveno žádnými závaznými předpisy a společnost si ho nastavuje tak, aby nejlépe vyhovovalo potřebám společnosti a aby poskytovalo důležité informace různým složkám potřebné k vedení podniku. Lze tedy navrhnout systém pro vedení této evidence, která bude sloužit nejen jako podklad pro stanovení odměn, ale také jako podpůrný prostředek pro další manažerská rozhodnutí.

Pro vytvoření evidence lze využít základní program MS Office, a to MS Excel 2007. V obrázku 7 je uvedena tabulka evidence, pro jejíž zacházení jsou potřebné

pouze základní znalosti tohoto programu, a to řazení dat a funkce součet. Manažerka po skončení měsíce vyplní potřebné údaje do tabulky, sloupce sledovaných faktorů seřadí od největší hodnoty po nejmenší a do vedlejšího sloupce vyplní umístění $\langle 1;n \rangle$, přičemž 1 se rovná nejvyšší hodnotě a n nejnižší hodnotě. V posledním sloupci nazvaném celkové umístění jsou sečtena jednotlivá umístění sledovaných faktorů. Po seřazení hodnot tohoto sloupce od nejnižší po nejvyšší je zřejmé výsledné pořadí pracovníků od nejvýkonnějších po nejméně výkonné. Zároveň každý měsíc vedoucí vyplní do tabulky ročního vyhodnocení výkonu celkové umístění daného měsíce. V této tabulce je opět sloupec celkové umístění, po jehož vzestupném seřazení lze zjistit celkové pořadí roční výkonnosti pracovníků.

Doplní-li manažerka evidenční tabulky (obrázek 7) ještě sloupec výše odměny, kde bude zachycovat odměny připadající na pracovníky, pak může evidence sloužit nejen jako podklad pro manažerská rozhodnutí, ale i jako doplňková evidence ke mzdové evidenci, a dále také jako podklad pro controlling či účetnictví.

Obrázek 7: Modelový příklad - Analytická evidence pro záznam výkonu pracovníků měsíční a roční³

Analytická evidence měsíční pro vedení výkonu pracovníků

	Příjmení a jméno	Počet BJ	Umístění	Počet schůzek	Umístění	Počet školení	Umístění	Počet porad	Umístění	Noví pracovníci	Umístění	Průměrný výkon v BJ	Umístění	Celkové umístění
1.	Broněk Jan	800	1	25	1	0	5	0	0	0	0	700	1	8
2.	Červený Dan	200	4	14	5	2	2	0	0	0	0	300	4	15
3.	Dvořák Lukáš	600	2	20	2	3	1	0	0	0	0	500	2	7
4.	Fialová Jarmila	400	3	18	3	1	3	0	0	0	0	500	3	12
5.	Hlubová Jana	100	5	16	4	1	4	0	0	0	0	120	5	18

	Příjmení a jméno	Počet BJ	Umístění	Počet schůzek	Umístění	Počet školení	Umístění	Počet porad	Umístění	Noví pracovníci	Umístění	Průměrný výkon v BJ	Umístění	Celkové umístění
3.	Dvořák Lukáš	600	2	20	2	3	1	0	0	0	0	500	2	7
1.	Broněk Jan	800	1	25	1	0	5	0	0	0	0	700	1	8
4.	Fialová Jarmila	400	3	18	3	1	3	0	0	0	0	500	3	12
2.	Červený Dan	200	4	14	5	2	2	0	0	0	0	300	4	15
5.	Hlubová Jana	100	5	16	4	1	4	0	0	0	0	120	5	18

Analytická evidence roční pro vedení výkonu pracovníků

	Jméno a příjmení	Umístění v měsíci												Celkové umístění
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	
1.	Broněk Jan	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	54
2.	Červený Dan	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	18
3.	Dvořák Lukáš	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	50
4.	Fialová Jarmila	3	2	2	3	3	5	3	2	2	3	3	5	36
5.	Hlubová Jana	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	1	2	22

	Jméno a příjmení	Umístění v měsíci												Celkové umístění
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	
2.	Červený Dan	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	18
5.	Hlubová Jana	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	1	2	22
4.	Fialová Jarmila	3	2	2	3	3	5	3	2	2	3	3	5	36
3.	Dvořák Lukáš	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	50
1.	Broněk Jan	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	54

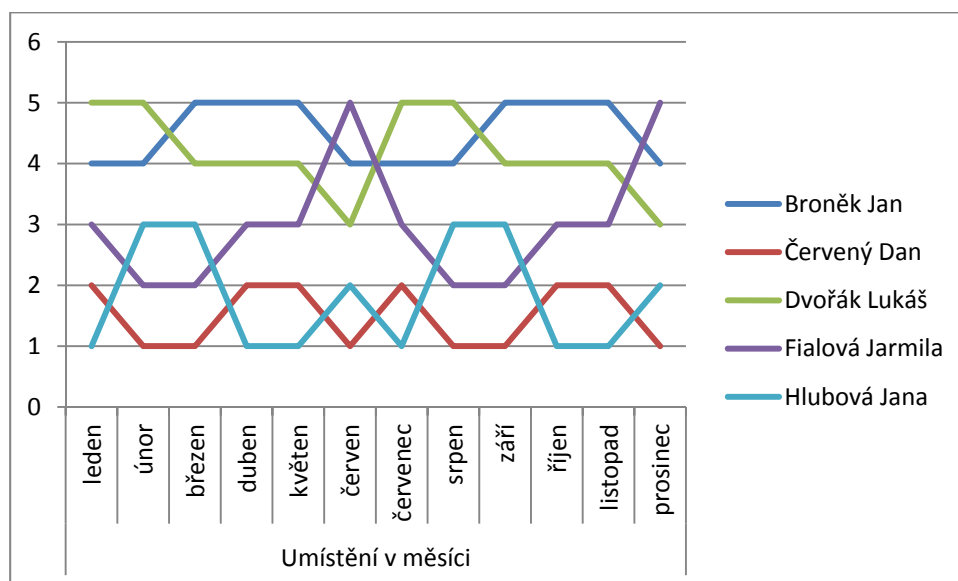
Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednější záznam vývoje výkonu pracovníků lze měsíční údaje z roční evidence graficky znázornit (graf 12). Manažerka tak může sledovat vývoj

³ U jednotlivých evidencí (měsíční a roční) je vždy horní tabulka před seřazením podle celkového umístění a spodní tabulka po seřazení podle celkového umístění. Údaje jsou zcela vymyšlené pro názornou ukázkou příkladu.

výkonnosti pracovníků a analyzovat jejich slabší sledované faktory. Evidence tak může dále sloužit jako podklad pro hodnotící pohovory, tzv. individuály, na kterých manažerka bude mít možnost s pracovníkem diskutovat o těchto problematických místech na základě evidovaných výsledků a hledat řešení pro jejich zlepšení.

Graf 10: Modelový příklad - Grafické znázornění vývoje výkonu jednotlivých pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

⇒ Z dotazníku I – A bylo vyhodnoceno, že manažerka uplatňuje především týmový a paternalistický styl vedení. Z dotazníku II – B bylo vyhodnoceno, že převládající styl jednání jejích podřízených je racionální. Manažerka vzhledem k převaze racionálního chování podřízených správně uplatňuje tyto styly vedení. Zde se pouze doporučuje pečlivě sledovat znaky chování pracovníků a u těch, u kterých se projevují prvky jiného než racionálního stylu jednání, je důležité přizpůsobit styl svého vedení. V typu organizace, kde se vyskytuje mnoho pracovníků s měkkým přístupem, často vládne fenomén strachu z nadřízeného, a to se projevuje respektem. Podřízení se pak obávají nadřízeného, sledují, je-li někde nablízku, svěřují se spolupracovníkům se svými obavami, což může vést k pomlouvání nadřízeného. Jeho příkazy plní jen kvůli své povinnosti. Vedoucí pak pociťuje, že má autoritu, ale

podřízení to vidí jinak. Nebo existují i podřízení, jež chtějí získat odměnu za výraznou podřízenost. Pracovníci s tvrdým přístupem mohou často vyvolávat konflikty a nepříjemnou atmosféru v týmu. Řízení takových problémových zaměstnanců vyžaduje pečlivé naslouchání a oceňování, ale také striktní vymezení povinností a požadování změn v chování (Bělohávek, 1996).

⇒ Souhrnně podřízení považují prostředí v týmu za vyhovující. U uvedených konkrétních problematičtějších bodů, jako je příliš vysoký tlak zvenčí či negativní vztahy na pracovišti, by se mohlo pracovat na zlepšení, avšak tyto změny často nejsou v možnostech vedoucí. Velký tlak plyne z vysokých nároků, které jsou nastavené firemním systémem. Zde manažerka nemůže zasahovat. Pro zlepšení vztahů na pracovišti je doporučováno i nadále konat firemní akce typu společných školení, teambuildingových akcí, plesů, společných výletů apod., a určitě se více zaměřit na řešení konfliktů na pracovišti (viz doporučení uvedená výše).

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že jsou respondenti s manažerčíným vedením spokojeni. Pro stanovení podrobnějších doporučení by byl nutný dlouhodobější výzkum, o jehož pokračování by byl ze strany podniku zájem i v budoucnosti.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat přístup manažera k vedení lidí ve vybraném podniku a stanovit případná dílčí opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu. Vybraným subjektem byla česká společnost Partners For Life Planning, a. s., která zahájila svou činnost roku 2007 a její hlavní aktivitou je poskytování nezávislého finančního poradenství provázeného heslem „Finanční poradenství JINAK“. V tomto podniku je pro manažera zásadní schopností, na základě které se rozhoduje o jeho úspěšnosti či neúspěšnosti, umění vést své podřízené. Vede-li manažer úspěšně své podřízené, motivuje je tak k vyšším výkonům, které zajišťují úspěch nejen podřízených samotných, ale také úspěch vedoucího, který se odráží právě na celkových výkonech jeho týmu. A také se samozřejmě podřízený svým úspěšným výkonem podílí i na úspěchu celého podniku.

Nelze s jistotou říci, jaký přístup k vedení lidí je za každé situace nejúspěšnější. Názor na tuto problematiku se již po dlouhou dobu určitým způsobem vyvíjí. Lze však po mnoha výzkumech alespoň přibližně stanovit pozitiva a negativa jednotlivých přístupů k vedení.

Práce se v teoretické části zabývá základními teoretickými pojmy týkajícími se vedení a řízení lidí, přístupů k vedení lidí, metod vedení týmu a stylů jednání podřízených. Pro splnění cíle této práce byl proveden výzkum v týmu vedeném analyzovanou manažerkou. Na základě pozorování, dotazníkového šetření a řízených rozhovorů, které směřovaly ke zjišťování přístupu manažerky k vedení podřízených, kvality pracovního prostředí v týmu a stylu jednání podřízených, byl proveden výzkum, vyhodnoceny získané výsledky, charakterizován současný stav a navržena dílčí opatření, která by práci manažerky ve smyslu vedení podřízených zkvalitnila a napomohla by manažerce k jejímu dalšímu kariérnímu postupu.

V průzkumu se ukázalo, že ve zkoumaném týmu panuje převážně pozitivní pracovní ovzduší, které může být někdy narušeno stresem plynoucím z časového tlaku,

nastavených vysokých nároků a celkového tlaku zvenčí. Manažerka uplatňuje především kombinaci paternalistického a týmového stylu vedení, což je mnoha autory považováno za kombinaci nejefektivnější (Bělohlávek, 2006). Vzhledem k převážně racionálně jednajícím manažerčíným podřízeným je i z tohoto pohledu volba stylů vedení správná (viz str. 63). Avšak i tyto způsoby vedení mají své slabé stránky. Dále bylo na základě výzkumu zjištěno, že manažerka používá poměrně často prvky transformačního vedoucího a spíše průměrně prvky transakčního vedoucího. Část práce, navrhující dílčí opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu, se na analyzovaná slabá místa zaměřuje a navrhuje opatření, která by je mohla odstranit nebo alespoň eliminovat. Pro stanovení podrobnějších doporučení by byl nutný dlouhodobější výzkum, o jehož pokračování by byl zájem ze strany podniku i v budoucnosti.

Hlavní náplní práce každého manažera je pečovat o svůj tým. Problematika, kterou se zabývá tato práce, je tedy blízká každému pracovníkovi působícímu na manažerské pozici bez ohledu na to, v jakém podniku působí. Uplatněný postup analýzy je po individuálních úpravách možné aplikovat i v jiných podnicích. Práce tak může sloužit jako inspirace pro ostatní manažery.

Summary

The main aim of this work is to analyze manager's leadership approach in the selected company and determine recommendations to improve the current state.

The bachelor thesis is divided into two parts. Theoretical part is focused on defining terms related to leadership and management, approaches to leadership, methods of team leadership and style of employees' manners. The second part of the thesis is focused on analysis of leadership approach of selected manager. Based on observation, survey and structured interviews results were evaluated and recommendations to improve the current state were determined.

Keywords: leadership, management, leadership approach, methods of team leadership, style of employees' manners.

Literární zdroje

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.
- 2) ARMSTRONG, M; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 268 s. ISBN 9788024721774.
- 3) BASS, B. M.; BASS, Ruth. *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New Your: Simon and Schuster, 2008. 1515 s. ISBN 0743215524.
- 4) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. doplněné vyd. Praha : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080.
- 5) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 9788025122358.
- 6) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 8085839091.
- 7) BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Brno : Computer Press, a. s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- 8) CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. 344 s. ISBN 9788024733487.
- 9) ČEVELOVÁ, M. Mýty o ženské leadershipu. *Moderní řízení*. 2012, č. 3, s. 67-68. ISSN 0026-87.
- 10) DAVIS, K. *Human relations at work* . New York : McGraw-Hill , 1967. 642 s.
- 11) Deset problémů spolupracovníků. *Moderní řízení*. 2008, č. 2, s. 75-77. ISSN 0026-8720.
- 12) DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

- 13) DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vydání. Ostrava : VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
- 14) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 9788071798934.
- 15) FLEISHMAN, E. A. *Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior*. In Fleishman, E. A.; Bass, A. R., *Studies in Personnel and Industrial Psychology*. Dorsey, 1974.
- 16) KAMEŠOVÁ, N. Jak se řídí v Evropě. *Moderní řízení*. 2004, č. 6. ISSN 0026-87.
- 17) KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny : osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 190 s. ISBN 8072610155.
- 18) MEIER, R. Úspěšná práce s týmem : 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu. Vyd. 1. Praha : Grada, 2009. 146. s. ISBN 9788024723082. - dotazník pracovní ovzduší
- 19) PLAMÍNEK, J. *Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vydání. Praha : Argo, 2000. 328 s. ISBN 8072032585.
- 20) PROVAZNÍK J. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, 2. přeprac a dopl. vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 8089085059.
- 21) ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. Ostrava: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
- 22) VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd.. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 9788072612000.
- 23) VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 8072611437.

Internetové zdroje

- 24) Gridgroup [online]. 2011 [cit. 2011-12-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.gridgroup.cz/zvysovani-vykonnosti/koncepce/>>.
- 25) HALL, J.; JOHNSON, S.; WYSOCKI, A.; KEPNER K. Electronic Data Information Source of UF/IFAS Extension [online]. 2012 [cit. 2012-01-16]. Dostupné z WWW: <<http://edis.ifas.ufl.edu/hr020>>.
- 26) International Department Portal [online]. 2011 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.odportal.com/leadership/fastlearner/ohiostate.htm>>.
- 27) Konflikty z té lepší stránky. *Moderní řízení* [online]. 2012a, č. 8 [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-56740380-konflikty-z-te-lepsi-stranky>>.
- 28) Organization Development Portal [online]. 2012 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.odportal.com/leadership/fastlearner/ohiostate.htm>>.
- 29) Partners for Life Planning, a. s. [online]. 2012a [cit. 2012-01-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>>.
- 30) Partners for Life Planning, a. s. [online]. 2012b [cit. 2012-01-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>>.
- 31) Partners for Life Planning, a. s. [online]. 2012c [cit. 2012-01-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.partners.cz/cs/o-partners/eticky-kodex/>>.
- 32) Partners for Life Planning, a. s. [online]. 2012d [cit. 2012-01-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.partners.cz/cs/kariera/kariera-v-partners/>>.
- 33) Partners for Life Planning, a. s. [online]. 2012e [cit. 2012-01-16]. Dostupné z WWW:<<http://www.partners.cz/cs/poradenstvi/kdo-je-financni-poradce-partners/>>.
- 34) Universita Online [online]. 2012 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/styly-vedeni-lidi/podpurne-a-direktivni-chovani/>>.

- 35) Žen v top managementu je stále více. *Moderní řízení* [online]. 2012b, č. 2, s. 65-66. [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-55135760-zen-v-top-managementu-je-stale-vice>>.

Další zdroje

- 36) výroční zprávy společnosti Partners
- 37) Prométheus – interní systém společnosti Partners

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi řízením a vedením podle Zalezníka	13
Tabulka 2: Rozdíly mezi řízením a vedením podle Kottera	14
Tabulka 3: Základní číselné údaje o společnosti	39
Tabulka 4: Výsledky testu GRID.....	50
Tabulka 5: Výsledku testu transakční a transformační vedení	51
Tabulka 6: Pohlaví a věkové složení podle pracovních pozic	54
Tabulka 7: Vzdělání podle pracovních pozic	54
Tabulka 8: Výsledky testu transakční a transformační vedení u podřízených	55
Tabulka 9: Tabulka pro vyhodnocení výsledků testu	60
Tabulka 10: Výsledky testu pracovní ovzduší	60

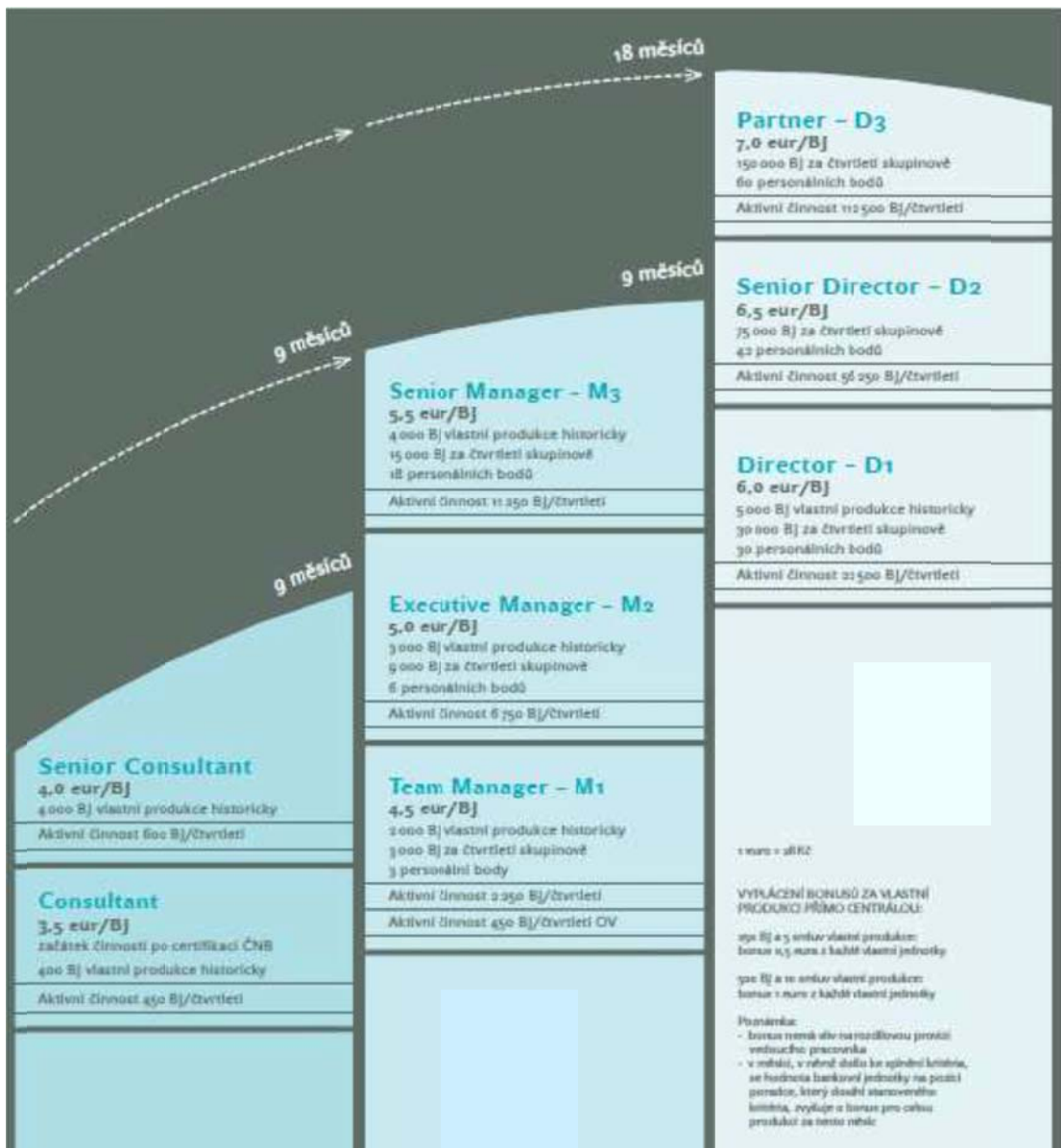
Seznam obrázků

Obrázek 1: Čtyři typy chování vedoucích pracovníků	20
Obrázek 2: Rozdělení vedení s orientací na pracovníka či na práci	21
Obrázek 3: Manažerská mřížka	23
Obrázek 4: Nástroje vedení podle dané situace	26
Obrázek 5: Čtyři faktory transformačního vedení	29
Obrázek 6: Organizační struktura Partners	40
Obrázek 7: Modelový příklad - Analytická evidence pro záznam výkonu pracovníků měsíční a roční	70

Seznam grafů

Graf 1: Jaký styl převládá v evropských zemích? (v %)	25
Graf 2: Věkové složení respondentů	52
Graf 3: Dosažené vzdělání respondentů	53
Graf 4: Pracovní pozice respondentů	53
Graf 5: Test stylu jednání podřízených - otázka č. 1	56
Graf 6: Test stylu jednání podřízených - otázka č. 3	57
Graf 7: Test stylu jednání podřízených - otázka č. 4	58
Graf 8: Test stylu jednání podřízených - otázka č. 5	58
Graf 9: Přístup jednání respondentů	59
Graf 10: Modelový příklad - Grafické znázornění vývoje výkonu jednotlivých pracovníků	71

Příloha 2: Podmínky pro postup na danou pozici



Zdroj: www.partners.cz

Příloha 3: Dotazník pro manažerku X (typ I)

Dotazník A - Test transakčního a transformačního vedení

Máte před sebou řadu tvrzení. Zkuste se zamyslet, jak s nimi souhlasíte.

Každé tvrzení pak můžete popsat na škále 1 až 5:

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

Zvolenou hodnotu 1 až 5 napište na linku za daným tvrzením.

1. Snažím se v podřízených vzbudit nadšení pro úkoly. _____
2. Snažím se získat důvěru podřízených. _____
3. Snažím se vyvolávat u podřízených pocit vlastní důležitosti. _____
4. Věnuji zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí. _____
5. Vedu pracovníky k otázkám, které si nikdy předtím nekladli. _____
6. Jasně jim vysvětluji, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny. _____
7. Dávám jim jasně najevo, co si nesmějí dovolit. _____
8. Snažím se být pro ostatní vzorem k následování. _____
9. Pozitivně ovlivňuji postoje pracovníků vůči firmě. _____
10. Snažím se dodávat podřízeným pocit sebedůvěry. _____
11. Zajímám se o to, čeho chtějí podřízení dosáhnout, a pomáhám jim v tom. _____
12. Snažím se, aby podřízení přemýšleli o problémech novým způsobem. _____
13. Mým podřízeným je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí. _____
14. Nekompromisně postihuji nekázeň pracovníků. _____
15. Mám pocit, že se podřízení cítí dobře v mé blízkosti. _____
16. Podřízení mě respektují. _____
17. Umím pracovníkům ukázat jejich přednosti. _____
18. Ke každému pracovníkovi přistupuji individuálně. _____
19. Snažím se podřízeným podrobně vysvětlit věci, které nechápou. _____
20. Ten, kdo mě podporuje, dostává to, co potřebuje. _____
21. Podřízení se bojí nesplnit to, co jsem jim uložila. _____

22. Myslím si, že jsou podřízení pyšní, že se mnou mohou pracovat. _____
23. Dokážu překonat jakoukoliv překážku. _____
24. Dovedu překonat nejistotu svých podřízených. _____
25. Na poradě se zajímám o mínění všech pracovníků. _____
26. Vytvářím na pracovišti tvůrčí klima. _____
27. Dá se se mnou vyjednávat o odměně za nadstandardní práci. _____
28. Nekvalitní pracovník se v mém kolektivu dlouho neudrží. _____
29. Povzbuzuji pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky. _____
30. mám jasnou vizi, kterou přenáším na pracovníky. _____
31. Dávám pracovníkům důvěru v jejich vlastní schopnosti. _____
32. Přistupuji k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným. _____
33. Zpochybňuji to, co lidé berou za samozřejmé. _____
34. Pracovníkům ukazuji, jak dosáhnout toho, čeho chtějí dosáhnout. _____
35. Přísně postihuji prohřešky na pracovišti. _____
36. Povzbuzuji optimistický postoj pracovníků k budoucnosti. _____
37. Jsem pro podřízené symbolem úspěšnosti. _____
38. Zdůrazňuji kvalitu jednotlivců. _____
39. Snažím se pomáhat lidem, pokud mají problémy. _____
40. Podněcuji pracovníky, aby hledali rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu. _____
41. Hledám možnosti služebního postupu pro pracovníky, kteří dobře pracují. _____
42. Rázně srovnám nadměrně sebevědomého pracovníka. _____

Dotazník B - Test manažerského stylu vedení

Test byl sestaven R. J. Blakem a J. S. Moutonem v roce 1987.

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost A 3
alternativě A před B: B 0

Dáváte jednoznačně přednost A 0
alternativě B před A: B 3

Přikláníte se spíše A 2
k alternativě A před B: B 1

Přikláníte se spíše A 1
k alternativě B před A: B 2

Používejte prosím jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci zachovali.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

- A) změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci. _____
- B) dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil. _____

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

- A) ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli. _____
- B) zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré. _____

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A) návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru. _____

B) podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět. _____

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A) a toto tvrdě vyžaduje _____

B) ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit. _____

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A) neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci. _____

B) otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu. _____

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A) podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat. _____

B) s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán. _____

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně

A) měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti. _____

B) nedá se s tím mnoho dělat. _____

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A) věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne. _____

B) jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího. _____

9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A) podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy. _____

B) se provádí detailní hlášení. _____

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

- A) bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného. _____
- B) bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný. _____

11. Vedoucí se může vyhnout potížím

- A) akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili. _____
- B) požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci. _____

12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

- A) stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky. _____
- B) rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření. _____

13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

- A) soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci. _____
- B) chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky. _____

14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

- A) vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno. _____
- B) oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí. _____

15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

- A) odložit toto rozhodnutí. _____
- B) potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat. _____

16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

- A) jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů. _____

B) tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě. _____

17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl

A) naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám _____

B) dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu. _____

18. Lidé budou lépe pracovat

A) jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu. _____

B) jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce. _____

19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A) podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat. _____

B) nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí. _____

20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A) stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána. _____

B) poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy. _____

21. Při plánování práce by vedoucí měl

A) stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat. _____

B) setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízený chtěl vykonávat. _____

22. Vedoucí by měl

A) pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo. _____

B) dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější. _____

23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

A) projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu. _____

B) provést věcnou diskusi nad fakty. _____

24. Cíle by měli být stanoveny

A) ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené. _____

B) jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout. _____

25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A) být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky. _____

B) sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit. _____

26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A) zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře. _____

B) ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení. _____

27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A) podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami. _____

B) zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro. _____

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A) pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí. _____

B) pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup. _____

29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

A) požádat je o pomoc, když nejsou plněny. _____

B) ujisti se, že jsou plněny hned od začátku. _____

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A) aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat. _____

B) aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána. _____

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A) přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují. _____

B) osobně poděkovat pracovníkům za podporu _____

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl

A) ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává. _____

B) ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu. _____

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A) zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor. _____

B) ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory. _____

34. Do plánování práce by vedoucí měl

A) vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána. _____

B) včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup. _____

35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A) zdůrazněním pozitivních aspektů změny. _____

B) tím, že ji provede jen pokud je to možné bez narušení rutinního provozu. _____

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A) společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je. _____

B) mít poslední slovo. _____

Příloha 4: Dotazníky pro podřízené (typ II) ⁴

Vážená paní, Vážený pane,

zpracovávám bakalářskou práci na ekonomické fakultě Jihočeské univerzity na téma „Přístup manažera k vedení lidí ve vybraném podniku“, která se zaměřuje na analýzu Vašeho podniku. V této souvislosti si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujících třech krátkých dotazníků.

Zpracování dotazníků bude provedeno anonymně. Výsledky dotazníkového šetření budou využity pouze pro účely bakalářské práce a jejich prezentace bude souhrnná za celý výzkum.

Věřím, že Vámi vyplněné dotazníky budou pro mou práci znamenat velmi cenné informace a budu ráda za jakékoli další náměty nebo komentáře týkající se nejen zpracovávaného tématu.

Předem děkuji za Váš čas a Vaši spolupráci.

Nikola Černá

⁴ V originálních dotaznících předaných podřízeným bylo uvedeno celé jméno jejich nadřízené. Pro anonymní zpracování práce je zde manažerka uvedena jako manažerka X.

Dotazník A - Test transakčního a transformačního vedení

Máte před sebou řadu tvrzení. Zkuste se zamyslet, jak se na Vás dívá Vaše nadřízená manažerka X.

Každé tvrzení pak můžete popsat na škále 1 až 5:

1 - vůbec ne,

2 - zřídka,

3 - občas,

4 - dosti často,

5 - skoro vždycky.

1. Dokáže ve mně vzbudit nadšení pro úkoly. _____
2. Zcela jí důvěřuji. _____
3. Vyvolává ve mně pocit mojí vlastní důležitosti. _____
4. Věnuje zvláštní pozornost pracovníkům, které ostatní opomíjejí. _____
5. Vede pracovníky k otázkám, které si nikdy předtím nekladli. _____
6. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny. _____
7. Dává jasně najevo, co si pracovníci nesmějí dovolit. _____
8. Je pro ostatní vzorem k následování. _____
9. Pozitivně ovlivňuje postoje pracovníků vůči firmě. _____
10. Dodává mi pocit sebedůvěry. _____
11. Zajímá se o to, čeho chci dosáhnout, a pomáhá mi v tom. _____
12. Způsobí, že přemýšlím o problémech novým způsobem (jinak než předtím). _____
13. Je mi jasné, co dostanu za nadstandardní úsilí. _____
14. Nekompromisně postihuje nekázeň pracovníků. _____
15. Cítím se dobře v její blízkosti. _____
16. Respektuji jí. _____
17. Umí pracovníkům ukázat jejich přednosti. _____
18. Ke každému pracovníkovi přistupuje individuálně. _____
19. Po poradě s ní často pochopím věci, kterým jsem předtím nerozuměl(a). _____
20. Ten, kdo ji podporuje, dostává to, co potřebuje. _____
21. Bojím se nesplnit to, co mi uložila. _____
22. Jsem pyšný/á na to, že s ní mohu pracovat. _____

23. Dokáže překonat jakoukoliv překážku. _____
24. Dovede překonat nejistotu svých podřízených. _____
25. Na poradě se zajímá o mínění všech pracovníků. _____
26. Vytváří na pracovišti tvůrčí klima. _____
27. Dá se s ní vyjednávat o odměně za nadstandardní práci. _____
28. Nekvalitní pracovník se v jejím kolektivu dlouho neudrží. _____
29. Povzbuzuje pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky. _____
30. Má jasnou vizi, kterou přenáší na pracovníky. _____
31. Dává mi důvěru v moje vlastní schopnosti. _____
32. Přistupuje k mladším a níže postaveným pracovníkům jako k sobě rovným. _____
33. Zpochybňuje to, co lidé berou za samozřejmé. _____
34. Musím vědět, co chci. Ona mi ukáže, jak toho dosáhnout. _____
35. Přísně postihuje prohřešky na pracovišti. _____
36. Povzbuzuje optimistický postoj pracovníků k budoucnosti. _____
37. Je pro mě symbolem úspěšnosti. _____
38. Zdůrazňuje kvality jednotlivců. _____
39. Snaží se pomáhat lidem, pokud mají problémy. _____
40. Podněcuje mě, abych hledal(a) rezervy v práci vlastní i v práci kolektivu. _____
41. Pro pracovníky, kteří dobře pracují, hledá možnosti služebního postupu. _____
42. Rázně srovná nadměrně sebevědomého pracovníka. _____

Dotazník B - Styl jednání podřízených

Máte před sebou pět situací a ke každé z nich řadu tvrzení, jak byste ji řešili. Zkuste se zamyslet, jak byste se zachovali právě Vy. Nejvhodnější tvrzení zaškrtněte v kolonce.

1. Požádá-li Vás Váš vedoucí o splnění úkolu mimo rámec Vašich pracovních povinností:

- Úkol provedete okamžitě a s nadšením.
- Nejde-li o vážnou záležitost, vysvětlím vedoucímu, že úkol provést nechcete.
- Odvětíte vedoucímu, že tento úkol rozhodně neprovedete.

2. Budete-li se nacházet v situaci, kdy můžete získat osobní výhodu na úkor prospěchu firmy:

- Šanci určitě využijete.
- Šanci nevyužijete, protože se Vám to nezdá loajální.

3. Nadřízený v práci Vás požádá, jestli byste mu půjčil na víkend auto. Vy sice nemáte v plánu někam jet, takže ho nejspíš potřebovat nebudete, ale představa, že byste mu ho měl půjčit, je pro Vás velmi nepříjemná. Těžko budete hledat důvody, proč nemůžete, ale je Vám jasné, že nechcete. Zkuste si vybrat, co byste asi řekli:

- „Nezlob se, auto ti nepůjčím. Rád ti pomohu v jiných věcech, ale tohle po mně nechtěj.“
- „Nezlob se, ale já nejsem půjčovna. Zkus říct někomu jinému.“
- „No, já nevím. Tak si ho tedy půjči.“

4. Zdá-li se Vám úkol, který máte splnit, nesmyslný či špatně zadaný:

- Řeknu nadřízenému svůj názor. Nevyhoví-li mi, zkusím situaci vyřešit jiným způsobem (např. přes jeho nadřízeného).
- Řeknu nadřízenému svůj názor a zkusím se s ním domluvit na jiném řešení.
- Úkol i tak provedete, protože je to Vaše práce.

5. Nedostanete-li bonus z důvodu, který považujete za nespravedlivý či nesprávný:

- Mlčíte a příště se takové situaci snažíte vyhnout.
- Diskutujete o tom s nadřízeným a snažíte se ospravedlnit.
- Tato situace Vás rozčílí. Za každou cenu chcete dosáhnout svého.

Dotazník C - Pracovní ovzduší

Máte před sebou řadu tvrzení. Zkuste se zamyslet, jak byste ohodnotili Vaši situaci ve firmě.

Každé tvrzení pak můžete popsat na škále 1 až 3:

1 - platí,

2 - platí částečně,

3 - neplatí.

1. Důležité informace se často dozvídáme pozdě nebo vůbec ne. _____
2. Jsme vlastně neustále vystaveni stresu: časový tlak, podstav, vysoké nároky, permanentní rušení a podobně. _____
3. Soukromé kontakty mezi kolegy patří spíše k výjimkám. _____
4. Konflikty mezi kolegy jsou často zametány pod koberec. Nikdo se necítí oprávněný k tomu mluvit o potížích. _____
5. Mnoho spolupracovníků je frustrovaných a doufají, že si co nejdříve najdou jiné místo. _____
6. V posledních dvanácti měsících došlo k reformě, na kterou nebyli spolupracovníci vůbec nebo dostatečně připraveni. _____
7. V posledním roce se minimálně jednou stalo, že spolupracovník dostal výpověď, protože údajně nevycházel s týmem. _____
8. Fámy a šuškaná jsou na denním pořádku. Otevřené rozhovory se prakticky nekonají. _____
9. Jsme v těžké situaci. Tlak zvenčí na naší práci je velký. _____
10. Když u nás někdo udělá chybu, postarají se kolegové o to, aby se o tom ihned dozvěděl nadřízený. _____
11. Intriky a závist jsou u nás velice rozšířené. _____
12. Zdá se, že někteří muži v našem týmu považují kolegyně za méněcennější, což dávají najevo pohrdavými pohledy, výroky nebo dvojznačnými poznámkami. _____

Identifikace respondenta

Pohlaví:

muž žena

Váš věk:

méně než 25 let 25 – 35 let 36 – 45 let nad 45 let

Vaše dosažené vzdělání:

střední bez maturity střední s maturitou
 vyšší odborné vysokoškolské

V oboru: _____

Vaše pracovní pozice ve firmě:

trainee
 consultant
 senior consultant
 team manager
 executive manager
 senior manager
 director
 senior director
 partner

Kolik let spolupracujete s manažerkou X? _____

Vyhovuje Vám styl vedení Vaší nadřízené manažerky X?
(hodící se zakroužkujte)

ano spíše ano spíše ne ne

Další náměty a komentáře: _____

