

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Klára VEJVODOVÁ

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

**Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku**

Rozvoj vůdčích schopností manažerů

**Vedoucí bakalářské práce
Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**

**Autor
Klára Vejvodová**

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára VEJVODOVÁ**
Osobní číslo: **E10240**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Rozvoj vůdčích schopností manažerů**
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 práce je analyzovat vůdčí schopnosti manažerů ve vybraném podniku a navrhnout vhodné postupy k dalšímu rozvoji vůdčích vlastností a dovedností manažerů.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy vůdčích schopností manažerů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a návrhy k dalšímu rozvoji a zlepšování vůdčích schopností.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Charakteristika podniku
5. Vlastní práce
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ADAIR, J. Jak efektivně vést druhé. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 231 s. ISBN 80-85603-40-3

DUBRIN, A. J. Leadership: research findings, practice, and skills. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2007. 518 s. ISBN 978-0-618-62328-0

MAXWELL, J. C., Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti. 1. vyd. Praha: Pragma, 2002 ISBN: 80-7205-870-3

OWEN, J., Tři pilíře úspěšného manažera, 1. vyd., Praha: Grada, 2008, 223 s., ISBN 978-80-247-2400-3

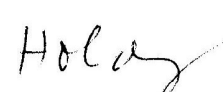
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vlastnosti a dovednosti manažerů“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve 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.

Ve Vodňanech dne 22. 4. 2013

.....

Klára Vejvodová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné rady, konzultace a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Kuboušek s. r. o. za účast v dotazníkovém šetření, na jehož základě byla vypracována analytický část této práce.

1 Obsah

1	Obsah	6
2	Úvod.....	8
3	Literární přehled.....	9
3.1	Vymezení pojmu	9
3.2	Teoretické přístupy k vedení.....	10
3.2.1	Teorie vedení založené na vlastnostech vůdce.....	12
3.2.2	Teorie vedení založené na osobních kvalitách a způsobu chování manažera	13
3.2.3	Situační přístupy.....	16
3.2.4	Nové přístupy k vedení	20
3.3	Úkoly vůdce v organizaci.....	22
3.4	Faktory ovlivňující efektivnost vedení.....	24
3.5	Rozvoj vůdčích schopností a dovedností	25
4	Cíl a metodika	27
4.1	Cíl práce	27
4.2	Metodika	27
5	Charakteristika podniku	29
5.1	Historie.....	29
5.2	Současnost.....	30
6	Vlastní práce	32
6.1	Identifikace zkoumaného souboru	32
6.1.1	Pohlaví	32
6.1.2	Věk.....	32
6.1.3	Praxe.....	32
6.1.4	Vzdělání	33
6.2	Vlastnosti manažerů.....	33
6.2.1	Vlastní hodnocení manažerů	34
6.2.2	Hodnocení z pohledu zaměstnanců	34
6.2.3	Porovnání	35
6.3	Styl vedení.....	36
6.3.1	Širší klasifikace stylu vedení.....	36
6.3.2	Styl vedení podle manažerské mřížky.....	36
6.4	Rozvoj dovedností.....	37
6.5	Návrh na zlepšení.....	39

6.5.1	Vypracování strategického plánu rozvoje	39
6.5.2	Rozšíření teoretických znalostí, dovedností	39
6.5.3	Výběr budoucích vedoucích pracovníků	42
6.5.4	Efektivní organizační struktura	43
6.5.5	Osobní plán rozvoje	43
7	Závěr	44
8	Summary	46
9	Použitá literatura	47
10	Seznam obrázků, tabulek a grafů	49
11	Přílohy	50
	Příloha 1: Dotazník pro manažery	51
	Příloha 2: Dotazník pro manažery - vyhodnocení stylu vedení:	54
	Příloha 3: Dotazník pro podřízené	55
	Příloha 4: Organizační struktura Kuboušek Group	56

2 Úvod

Pojem vedení lidí není autory odborné literatury jednoznačně interpretován. Shoda ovšem panuje v tom, že se jedná o jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí. Práce manažera je především práce s lidmi a umění vést a směřovat je tak, aby organizace dosáhla stanovených cílů.

Vedení prošlo několika vývojovými etapami a přístupy, které se lišily hlavně z hlediska vztahu vůdce k jeho podřízeným. Z počátku manažer pouze delegoval úkoly a důsledně kontroval jejich plnění. Postupem času se však organizace začaly zaměřovat stále více na lidský aspekt. Správné vedení lidí totiž velkou mírou ovlivňuje efektivitu dané firmy. Firmy s efektivním vedením se stávají výkonnější, jejich zaměstnanci jsou iniciativní, samostatní, motivovaní, vysoce kvalifikovaní a na svém pracovišti spokojení, což představuje obrovskou konkurenční výhodu.

Vedle původní úlohy vedení, zabezpečit správné plnění úkolů, musí manažer motivovat a rozvíjet své zaměstnance, udržet či zlepšit jejich kvalifikaci, podněcovat jejich aktivitu, zajistit dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Jeho pracovní náplň se tak stává obsáhlejší a z hlediska co nejefektivnějšího dosažení podnikových cílů je na vedoucí pozice kladeno větší očekávání.

Tato práce shrnuje nejdůležitější teoretické přístupy v oblasti vedení lidí, popisuje hlavní styly vedení a úkoly manažera v organizaci. Zároveň také upozorňuje na vlivy působící na efektivitu vedení a způsoby rozvoje vůdčích schopností. V praktické části pak tyto poznatky aplikuje do praxe a konkrétní firmě nabízí postup při rozvoji svých řídicích pracovníků.

3 Literární přehled

3.1 Vymezení pojmu

Podle Steigaufa (2011) můžeme původ anglického slova lead (vést) a od něj odvozených slov leader (vůdce), leadership (vůdcovství) hledat v anglosaském slově „laed“, jež značí silnici nebo pěšinu. Vzniklo ze slova „laeden“, které znamená cestovat nebo někam jít. Vůdce byl tedy člověk určující směr cesty.

Definic vedení existuje celá řada. Například podle Donellyho (1997) je vedení proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit jiné jedince, a schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Steigauf (2011) ve své knize odkazuje na definici Garyho Yukla, který definuje vůdcovství jako proces ovlivňování ostatních, aby rozuměli a dohodli se na tom, co je potřeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů.

Velmi často se vedení zaměňuje s pojmem řízení (management). Mezi těmito slovy jsou však rozdíly. Podle Cejthamra (2010) je můžeme vidět především z hlediska postojů k cílům, pojetí práce, ve vztazích s druhými, vnímání sama sebe a v rozvoji. Manažeři mají například tendenci zaujmout neosobní nebo pasivní postoj k cílům, často prostřednictvím vlastní aktivity a činností jiných lidí plní cíle formulované a přijaté někým jiným. Naopak u vedoucích je postoj k cílům mnohem aktivnější a osobnější, k jejich stanovení připouštějí i své podřízené, které považují spíše za své spolupracovníky. Vedoucí jsou také mnohem více emocionálně angažovaní ve vztazích s ostatními lidmi a dokážou měnit jejich postoje, oproti tomu manažeři dokážou změnit jen chování lidí a nevěnují příliš pozornosti tomu, co jednotlivé události a jednání znamenají. Řízení je orientováno na současnost a využívá minulosti, zatímco vedení se zaměřuje na budoucnost a využívá lidského potenciálu.

I přes rozdíly existuje mezi vedením a managementem poměrně těsný vztah. Oba termíny zahrnují práci s lidmi a jejich ovlivňování k dosažení cílů. Není proto vždy jednoduché tyto dva termíny od sebe oddělit.

Amstrong (2008) ve své knize předkládá následující shrnutí hlavních rozdílů mezi vedením a řízením vytvořené Záležníkem:

Obrázek 1: Rozdíly mezi řízením a vedením

Řízení	Vedení
• racionalita a kontrola • neosobní postoj k cílům • reakce na myšlenky • upřednostňování navyklých činností • vyhýbání se riziku • tolerance přízemní, rutinní práce	• otevřenost novým možnostem • osobní a aktivní postoj k cílům • strůjci myšlenek • nové přístupy k problémům • podstupuje riziku • rutinní práce= utrpení a neštěstí

Zdroj: přepracováno autorem z Armstrong (2008).

3.2 Teoretické přístupy k vedení

Podle Steigaufa (2011) můžeme první úvahy o vedení nalézt v dílech starších více než 2500 let (např. dílo od Sun-c' nebo Antický koncept vůdcovství). V novodobé historii se však různé teorie začaly formulovat až v 19. století. Největší rozvoj úvah ovšem spadá do druhé poloviny 20. století.

Z hlediska času rozděluje Bělohávek (2005) vývoj názorů na vedení na čtyři vývojové etapy:

19. a poč. 20. století

Pozornost se soustřeďovala především k velkým vůdčím osobnostem a definování jejich rysů a osobních kvalit. Vůdcovství se považovala za vrozenou vlastnost.

Konec 40. let 20. století

Nový přístup je založen na způsobu chování manažera, podle něj jsou pak definovány styly vedení. Úspěšnému stylu vedení se lze naučit.

Konec 60. let 20. století

Styl vedení je závislý na situaci a neexistuje žádný universálně platný styl vedení.

Počátek 80. let

Tyto styly jsou někdy souhrnně označovány jako Nové vedení a jsou založeny na charismatu a síle osobnosti manažera. Řadíme sem například Transakční a Transformační teorie vedení.

Jago (1982) se ve svém článku zabývá nejdůležitějšími teoriemi vedení. Rozdělil je do následující matice podle teoretického přístupu a pohledu na vedení:

Obrázek 2: Typologie přístupů k vedení

		Teoretický přístup	
		Universalistický	Situační (Kontingenční)
Pohled na vedení	Vedení je schopnost	Teorie založené na rysech vedoucího	Kontingenční teorie F. Fiedlera
	Vedení je chování (proces)	Teorie vedení založené na osobních kvalitách a způsobu chování manažera (styly vedení)	Teorie cesta-cíl

Zdroj: přepracováno autorem z Jago (1982).

Universalistický vs. Situační přístup

Podle Jaga (1982) situační přístupy tvrdí, že efektivní vedení závisí na specifických rysech situace, ve které se vůdce nachází (např. na charakteristice úkolu nebo charakteristice následovníků); definují situační proměnné a zároveň poskytují diagnózu situace. Naopak univerzalistické přístupy vycházejí z osobnosti manažera a tvrdí, že efektivní vedení se odvíjí od jeho vlastností. Předpokládají také existenci takového stylu chování, který lze efektivně uplatňovat bez ohledu na další podmínky v řízení.

Schopnost vs. chování

Northouse (2010) tvrdí, že na vedení se můžeme dívat buďto jako na schopnost, kterou jsou různou měrou obdařeni různí lidé, a ta je předurčuje k vedení; nebo jako na proces a chování, které spočívá v interakcích mezi lídrem a jeho následovníky, přičemž platí, že způsob chování se lze naučit a vedení tak je dostupné každému.

3.2.1 Teorie vedení založené na vlastnostech vůdce

Adair (1993) ve svém díle předkládá několik pohledů na vůdcovství. První z nich předpokládá, že vůdcem se člověk narodí. Vůdcovství tak závisí na vrozených vlastnostech a povahových rysech jednotlivce. Zástupci této teorie byli přesvědčeni, že by se na základě určitého seznamu vlastností úspěšných vůdců dali vybírat osoby na vedoucí pozice. Na téma určení těchto charakteristik proběhla v minulosti celá řada studií s cílem definovat klíčové vůdčí vlastnosti. Problémem však je, že se od sebe jednotlivé seznamy vlastností podstatně liší.

Donelly (1997) uvádí seznam žádoucích charakteristik vedoucích takto:

- Dynamičnost = ochota převzít iniciativu, energičnost, snaha o dosažení cíle.
- Motivace = vyvinutá potřeba vést a ovlivňovat ostatní.
- Integrita = čestnost a pravdomluvnost v jednání s ostatními.
- Sebedůvěra = rozhodnost, asertivita a jistota.
- Inteligence = verbální a numerické schopnosti, schopnost zpracovávat a používat složité informace.
- Znalosti = solidní znalost práce, organizace, odvětví.

Steigauf (2011) odkazuje na studii The GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) z roku 2004, která mapovala 17 000 lidí v 62 zemích s cílem určit pozitivní a negativní vůdcovské atributy. Jejich výsledky shrnuje v následující tabulce:

Tabulka 1: Pozitivní a negativní vůdcovské atributy

Pozitivní vůdcovské atributy:			Negativní vůdcovské atributy:	
Důvěryhodný	Čestný	Rozhodný	Samotář	Egocentrický
Pozitivní	Povzbudivý	Koordinátor	Vznětlivý	Nespolupracující
Inteligentní	Spolehlivý		Bezohledný	Diktátorský
Spravedlivý	Informovaný		Asociální	
Motivující	Team builder		Nejednoznačný	

Zdroj: přepracováno autorem z Steigauf (2011).

3.2.2 Teorie vedení založené na osobních kvalitách a způsobu chování manažera

Tyto teorie tvrdí, že vedoucí je možno klasifikovat podle jejich osobních kvalit a stylů vedení. Pod stylem vedení pak chápeme navyklý způsob realizace role manažera neboli způsob plnění zejména opakujících se úkolů.

Tureckiová (2004) definuje styl vedení jako typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům (podřízeným anebo následovníkům) při pracovních aktivitách a při plnění zadaných (přijatých) úkolů nebo cílů.

Podle Bělohlávka (2005) je základním kritériem pro rozlišení stylů vedení:

- orientace vedoucího na lidi - snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,
- orientace vedoucího na úkol - úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.

Širší klasifikace stylů vedení:

Steigauf (2011) klasifikuje styly vedení následovně:

Autoritativní styl

Vůdci sami určují úkoly a pracovní postupy pro dosažení cílů. Komunikace probíhá směrem ke spolupracovníkům. Kritika a testy jsou udělovány podle osobního uvážení, ne na základě objektivních skutečností. Tento styl je přínosný především pro nastolení standardů a pravidel, autoritativní vůdce také udává směr a dosahuje větších výsledků v kratším čase. Ovšem převládají spíše negativa- tento styl podporuje ztrátu individuality a závislost, je zastaven osobní růst a velmi často vede k nespokojenosti s prací.

Demokratický styl

Vedoucí sám sebe vidí na úrovni spolu se svými spolupracovníky, naslouchá jim a poskytuje rady, snaží se splnit jejich osobní cíle, aktivně s nimi spolupracuje. Pochvala i kritika je vždy objektivní. Přebývá spokojenost zaměstnanců a

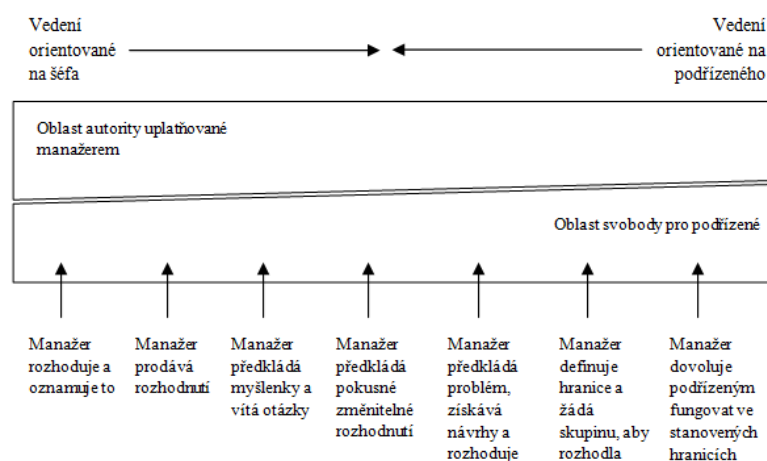
přátelská atmosféra. Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni, angažují se a jsou kreativní. Nevýhodou tohoto stylu je, že ve srovnání s autoritativním stylem je časově náročnější a práce není dosaženo tak efektivně.

Liberální styl (Laissez-faire)

Veškerou práci nechává vůdce na svých spolupracovnících, dává jim svobodu a do jejich činností nezasahuje. To ovšem vede k jejich zmatenosti, demotivaci a frustraci, protože nevědí, co mají dělat a jaký je význam jejich práce. Tento styl je velmi neproduktivní a často je označován jako styl ne-vedení nebo rezignace.

Donelly (1997) a Adair (1993) popisují i styly vedení navržené Tannenbaumem a Schmidtem, tzv. **kontinuum vedení**, které pomáhá porozumět chování vůdců při rozhodování- zda mají manažeři činit rozhodnutí sami nebo delegovat rozhodovací pravomoci na podřízené. Ve své práci se také zabývají faktory, které rozhodování ovlivňují. Řadí mezi ně především situaci, která je určená časem, složitostí a charakterem problému samotného, dále sílu vlivu manažera a charakteristiku podřízených. Podle možností a síly autority vůdce definovali základní styly vedení (viz obr). Praxe nám ale ukazuje, že záleží především na pružnosti manažerů a jejich schopnosti přizpůsobení se situaci a teorie samotná ukazuje pouze škálu možností, které má vůdce při rozhodování k dispozici.

Obrázek 3: Kontinuum vedení



Zdroj: přepracováno autorem z Donelly (1997)

Bělohávek (2005) ve svém díle popisuje **systém GRID** (česky mřížka), vytvořený Moutonovou a Blakem. Mřížka má dvě osy - jedna znamená orientaci na úkol (výrobky), druhá vyjadřuje orientaci na lidi. Tato mřížka schematicky znázorňuje několik stylů vedení. Jednotlivé styly jsou pak označeny souřadnicemi:

Vedoucí spolku zahrádkářů (1, 9)

Vedoucí se věnuje potřebám lidí, aby zajistil přátelskou atmosféru a snesitelné pracovní tempo. Dobré pocity mezi pracovníky jsou často na úkor pracovních výsledků. „Máme báječný tým, ale mnoho motorů jsme neopravili.“

Týmový vedoucí (9, 9)

Dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Je orientován na dosažení cíle. Pocit důvěry a spolupráce v rámci organizace. Oddanost pracovníků vede ke společnému řešení problémů. „Jak mohu využít skupinové energie k dosažení vysoké produktivity?“

Volný průběh (1, 1)

Vedoucí vydává minimální pracovní úsilí, snaží se pouze udržet se v organizaci. Nevšímá si potřeb pracovníků. „Mým hlavním cílem je nepřijít o místo a vyhýbat se problémům.“

Plantážník (9, 1)

Orientuje se pouze na výkonnost a plnění úkolu. Nezajímá se o potřeby pracovníků. Je autoritativní a důsledně kontroluje odvedenou práci. Jakýkoliv odpor tvrdě potlačuje. „Svou práci odvádím navzdory svým podřízeným.“

Kompromisník (5,5)

Snaha o dodržení úkolů, ale zároveň i o udržení vysoké morálky lidí. „Nerozčilujme lidi, ale odveďme kus poctivé práce.“

Paternalista (9+ 9)

Kombinuje zájem o lidi (1, 9) s orientací na úkol (9, 1). Nejde však o skutečnou integraci, jako je tomu u stylu (9, 9). Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným

kolegům. „Patříš mi a já pomohu tvé kariéře, proto očekávám, že budeš vůči mně loajální.“

Oportunista

Používá všechny styly vedení. Napodobuje takový styl, který je zrovna v organizaci žádaný a který mu přinese výhody (např. povýšení, vyšší plat).

Manažeři podle Bělohávka (2005) mají tendenci mít jeden převládající styl, mohou však přecházet od jednoho stylu k druhému, nebo prvky jednotlivých stylů kombinovat. Za nejideálnější styl je pak všeobecně považován „Týmový vedoucí“, jako nejméně vhodný pak styl „Volný průběh“. S postupem času však začal převládat názor, že ne každý styl vedení je vhodný za všech situací. Až konkrétní situace určí, kdo se stane vůdčí osobností a jaký styl vedení bude uplatňovat.

Obrázek 4: Teorie Manažerské mřížky

Vedoucí spolku zahrádkářů					Týmový vedoucí			
1,9								9,9
				5,5	kompromisník			
1,1								9,1
Volný průběh					Plantážník			

Zdroj: přepracováno autorem z Bělohávek (2005)

3.2.3 Situační přístupy

Cejthamer (2010) a Donelly (1997) mezi situační přístupy ve vedení zařazují **Kontingenční teorii** formulovanou F. Fiedlerem, který předpokládá, že efektivnost stylu vedení použitého manažerem závisí na příznivosti situace, kterou ovlivňují tři situační dimenze:

- Vztahy mezi vedoucím a členy skupiny - důvěra a oblíbenost vůdce a ochota následovat jeho vedení.
- Struktura úkolů - rozsah úkolu, jeho definování a postup při řešení.
- Pravomoci funkčního postavení (poziční síla) - míra uplatnění autority, ovlivňování pomocí odměn a trestů.

Fiedler dále sestavil zvláštní dotazník „last-preffered-co-worker“ (LPC), tedy dotazník nejméně oblíbeného spolupracovníka, díky kterému mohl určit postoj vedoucího. Vysoké LPC (pozitivně hodnocený spolupracovník) znamená, že vedoucí je orientován na vztahy a chce rozvíjet bližší vztahy se svými spolupracovníky, nízké LPC značí orientaci na úkoly a vedoucí chce především dosahovat stanovených cílů. Na základě různých kombinací situačních dimenzí a výsledků LPC vytvořil 8 modelových situací a zároveň nabízí, jak by se manažer v každé situaci měl zachovat.

Obrázek 5: Kontingenční teorie F. Fiedlera

Vztahy vůdce- člen	Dobré				Slabé			
Struktura úkolů	Vysoká		Nízká		Vysoká		Nízká	
Pozice síly	Silná pravomoc	Slabá pravomoc	Silná pravomoc	Slabá pravomoc	Silná pravomoc	Slabá pravomoc	Silná pravomoc	Slabá pravomoc
	1	2	3	4	5	6	7	8
Preferovaný styl vůdcovství	Nízké a střední LPC			Vysoké LPC				Nízké LPC

Zdroj: přepracováno autorem z Steigauf (2011)

Cejthamer (2010) a Donelly (1997) mezi situační přístupy ve vedení dále řadí **Teorii cesta-cíl** vycházející z expektační teorie motivace, a tvrdí, že výkon podřízených je ovlivněn rozsahem, v jakém manažer naplňuje jejich očekávání. Vedoucí je tedy klíčovou osobou, která přispívá k lepší spokojenosti a výkonu zaměstnanců. Využívá při tom čtyř základních stylů vedení:

Direktivní vedení

Vedoucí dává podřízeným jasně definované příkazy a očekávání. Podřízení se nepodílejí na rozhodování.

Podpůrné vedení

Vedoucí je ke svým podřízeným přátelský a projevuje zájem o jejich potřeby.

Participativní (účastnické) vedení

Podřízení se podílejí na rozhodování. Vedoucí s nimi svá rozhodnutí konzultuje a žádá je o jejich názory, kterých pak v procesu rozhodování využívá.

Orientované na dosažení cílů

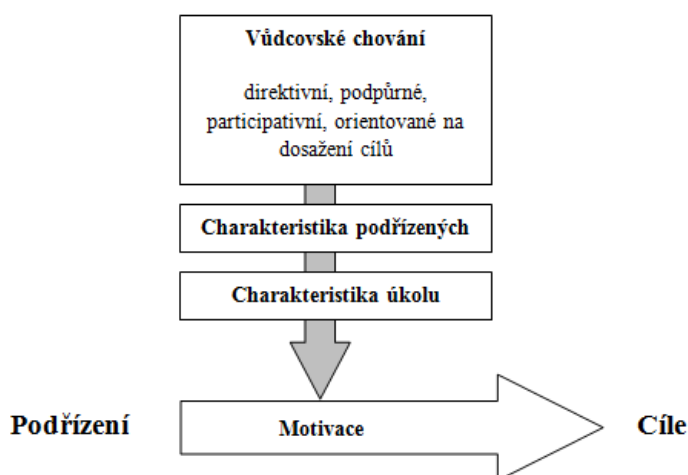
Vedoucí vytváří podnětné cíle pro zaměstnance a důvěřuje jim, že jsou schopni tyto cíle naplnit.

To, jaký styl chování manažer zvolí, závisí na:

- **Osobní charakteristice podřízených.** Ta určuje reakce na chování vedoucího a do jaké míry bude toto chování zdrojem uspokojení potřeb.
- **Charakteristice úkolu.**

Tyto složky musí manažer odhadnout tak, aby styl jeho vedení vedl k pozitivní asociaci mezi motivací podřízených a splněním cíle (viz obr.).

Obrázek 6: Teorie Cesta- cíl



Zdroj: přepracováno autorem z Steigauf (2011)

Funkcionální leadership vytvořil John Adair (1993) a je založen na principu tří proměnných, které působí na danou situaci a významným způsobem jí ovlivňují. Jedná se o individuální potřeby jednotlivce, potřeby skupiny a potřeby úkolu. Adair tyto proměnné znázornil do tří vzájemně se překrývajících kruhů (viz obr. 7). Mezi jednotlivými potřebami pak existují neustálé interakce a každý z uvedených kruhů je vždy potřeba posuzovat v souvislosti se zbývajícím dvěma. Vedoucí by si měl být vědom toho, co se v rámci oněch kruhů v organizaci děje a pomocí výkonu vedoucích funkcí vést skupinu ke splnění společného úkolu, týmové práci a respektování potřeb členů a stimulaci jejich rozvoje.

Individuální potřeby jednotlivce

Jsou velmi důležité z především z hlediska motivace. Tuto dobře popisuje Maslowova hierarchie potřeb. V ní jsou uspořádány potřeby jedince od nejsilnější po nejslabší následovně: fyziologické potřeby- potřeba bezpečí- sociální potřeby- potřeba uznání- potřeba seberealizace. Přičemž platí, že je-li ohrožena silnější potřeba, seskočí člověk o několik stupínku níže, aby ji uspokojil.

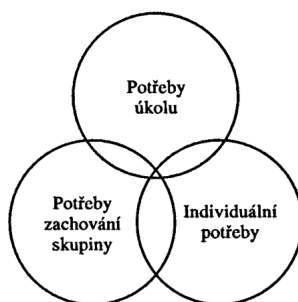
Potřeby skupiny

Sem patří především potřeba držet pohromadě a dobré vzájemné vztahy, které nám dopomohou k dosažení společného cíle.

Potřeby úkolu

Úkol je hlavním důvodem vzniku skupiny a jeho splnění je společným cílem této skupiny.

Obrázek 7: Model tří kruhů (funkcionalistický leadership)



Zdroj: přepracováno autorem z Adair (1993)

3.2.4 Nové přístupy k vedení

Tyto přístupy jsou založeny na charismatu a síle osobnosti manažera. Řadíme sem především teorii transakčního a transformačního vedení, které ve svém článku popisují autoři Kunhert a Lewis (1987). Tuto teorii poprvé definoval J. M. Burns ve své knize *Leadership* (1978), jeho teorie byla ovšem zaměřena na politické lídry. Do manažerského prostředí jí převedl až Bass (1985).

Transformační vedení definuje Cejthamr (2010) jako proces podpory vyšší úrovně motivace a angažovanosti u podřízených. Důraz je kladen na vytvoření vize organizace a na schopnosti vedoucího odvolávat se na vyšší ideály a hodnoty podřízených a vytvořit tak pocit spravedlnosti, oddanosti a důvěry.

Autoři Kunhert a Lewis (1987) vycházejí z Bassových a Burnsových definic a popisují transformačního lídra jako osobu, která stimuluje své následovníky ke změně jejich hodnot, názorů, potřeb a schopností tak, aby se jejich osobní cíle staly shodnými s cíli celé organizace. K tomu, aby to dokázal, je zapotřebí lídr s vizí, sebedůvěrou a vnitřní silou.

Transformační vůdcovství se podle Steigaufa (2011) skládá ze čtyř faktorů:

- idealizovaný vliv nebo charisma - vůdce je symbol morálních a etických hodnot,
- inspirující motivace - vůdce povzbuzuje a motivuje své následovníky ke zvýšení výkonu a sdílí s nimi vizi organizace,
- intelektuální stimulace - povzbuzení a motivace následovníků k vlastní iniciativě, kreativitě a inovativnosti při řešení problémů a úkolů,
- individualizované posouzení - vůdci naslouchají a podporují potřeby následovníků.

Podle Bělohávků (2005) je **transakční vedení** založeno na „výměnách“ mezi vůdci a podřízenými. Řídí se heslem: „Dám vám tohle, když vy uděláte tohle.“ Funguje na předpokladu, že lidé jsou motivováni formou odměny a trestu. Vyskytuje se ve dvou formách:

- **Řízení výjimkou** je reakcí na nežádoucí stav, má dvě dílčí formy:
 - **aktivní:** Vůdci sledují, zda podřízení nedělají chyby. Pokud ano, následuje diskuze, jak se chybám vyvarovat.

- **pasivní:** Vůdci čekají na vzniklé problémy a bez diskuze své pracovníky postihují.
- **Podmíněná odměna** je založena na motivování pracovníků příslibem výhod a specifických odměn. Mezi vůdcem a pracovníky je uzavřena dohoda, kde se stanoví odměna a co je potřeba splnit.

Tureckiová (2004) definuje transakčního vůdce jako člověka, který udržuje stávající stav. Využívá k tomu klasické postupy výměny/ směny odměny za dobrý výkon nebo jeho zlepšování dosahuje osvědčenými postupy či částečnou a postupnou změnou.

Pro lepší ilustraci Bělohávek (2005) shrnuje rozdíly mezi transakčním manažerem a transformačním vůdcem následovně:

Obrázek 8: Rozdíly mezi transakčním a transformačním vůdcem

Transakční manažer	Transformační vůdce
Potřebuje okamžité výsledky své práce, jsou pro něj nezbytným stimulem jakékoliv další činnosti.	Budoucí úspěšnost je pro něj důležitější než současné výsledky.
Rozděluje práci a určuje postup.	Deleguje pravomoci pracovníkům. Vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami.
Sám řeší problémy.	Řídí pouze řešení problémů
Snaží se zachovat a zlepšit stávající situaci.	Snaží se situaci změnit a najít lepší systém.
Plánuje, organizuje, řídí.	Koučuje a rozvíjí lidi.
Brání současnou organizační kulturu a nezpochybňuje její hodnoty.	Organizační kulturu kriticky přehodnocuje a stanovuje jejich hodnoty.
Opírá se o své postavení.	Opírá se o působení na lidi.
Hlavním nástrojem vedení jsou manažerské dovednosti, efektivní řízení času, systematickosti, dobrá organizace práce	K vedení využívá hlavně charismatu a síly osobnosti.

Zdroj: přepracováno autorem z Bělohávek (2005)

3.3 Úkoly vůdce v organizaci

Jedním ze základních úkolů vůdce je podle Urbana (2010) **formulování vize a mise** (poslání). Tedy stanovit účel existence a toho, čeho chce organizace dosáhnout. Aby stanovení vize a mise bylo správné, je nutné vzít v úvahu potřeby všech zainteresovaných skupin a zohlednit prostředí firmy. Do přípravy na formování a vyhlášení mise a vize je potřeba zahrnout širší tým spolupracovníků, aby vnímali pocit vlastnictví a odpovědnosti za naplňování těchto základních zásad organizace. Tohoto pravidla by se měl vůdce držet i při **tvorbě konkrétních záměru a cílů** organizace nebo skupiny. Dobrý vůdce by také měl být obdařen schopností předvídat, tedy jakousi intuicí, kam podnik směřuje.

Mezi nezbytné prvky při formulování vize a mise patří **komunikace**. Komunikace podle je Donellyho (1997) důležitá nejen uvnitř organizace, ale také pro pochopení požadavků zákazníků, pro navázání a udržení partnerských vztahů s dodavateli a ostatními zainteresovanými skupinami. Výsledkem komunikace by měla být důvěra v organizaci. Ze základních definic vyplývá, že vedení je proces ovlivňování lidí vedoucí k dosažení stanovených cílů. K **ovlivňování** lidského chování využívají vůdci základních 5 druhů moci:

Donucovací moc

Je založena na strachu podřízeného. Ten si je vědom, že v případě nesouladu s názory, činy nebo pokyny nadřízeného, bude následovat trest.

Odměňovací moc

Je opakem donucovací moci. Podřízený ví, že bude následovat odměna, když splní přání nadřízeného. Odměna může být peněžitá nebo nepeněžitá.

Zákonná (legitimní) moc

Vyplývá z postavení nadřízeného v hierarchické struktuře organizace.

Odborná moc

Je založena na pocitu důvěry a respektu z lidí s odbornými znalostmi.

Přířknutá (referenční) moc

Vzniká tak, že se podřízený chtějí ztotožnit s vůdcem. Chovají k němu sympatie a obdiv.

Podle Northouse (2010) se v organizacích vyskytují dva druhy moci: poziční moc a moc osobnosti. Poziční moc vyplývá z postavení vůdce v organizační struktuře a zahrnuje moc zákonnou, odměňovací a donucovací. Naopak moc osobnosti pramení z toho, že následovníci svého vůdce vidí jako sympatického a erudovaného člověka. Je tedy vytvářena mocí přířknutou a odbornou.

Dalším způsobem, jak zvýšit efektivitu vedení, je podle Amstronga (2008) **motivace zaměstnanců**. Přičemž hlavním úkolem vůdce je dosáhnout naplnění potřeb svých podřízených. K tomu mu slouží různé motivační nástroje, jejichž účinnost se odvíjí podle druhu potřeby a jejího umístění v hierarchii potřeb. Uspokojení konkrétních potřeb pak vede k vyvolání aktivity ze strany zaměstnanců.

Mezi další úkoly vedoucích v organizaci patří například **rozhodování nebo tvorba změn**, vůdci také hrají důležitou roli v **reprezentování** skupiny a zastupují její zájmy navenek. Truneček (2004) definuje úkoly vedoucího jako schopnosti:

1. Vytyčit a formulovat sdílenou vizi.
2. Vyhledat další schopné vedoucí pracovníky.
3. Rozdělit moc horizontálně i vertikálně - tzv. sdílení pravomocí.
4. Využívat tvořivé práce a být nositelem a iniciátorem změn.
5. Podporovat hodnoty.
6. Dávat svým chování příklad.
7. Sloužit společné věci.
8. Být vždy připravený.

3.4 Faktory ovlivňující efektivnost vedení

Od vedoucího pracovníka se očekává, že jeho práce bude úspěšná a efektivní, jediné tak bude přínosem pro svou organizaci. Drucker (1992) tvrdí, že efektivnosti se lze naučit a schopným vedoucím pracovníkem se člověk stane osvojením pěti následujících návyků:

1. Naučit se řídit svůj čas.
2. Orientovat své úsilí na výsledky než na práci samotnou.
3. Stavět na své osobní síle a na síle nadřízených, kolegů i podřízených.
4. Umět stanovit pořadí důležitosti a toto pořadí dodržovat.
5. Činit efektivní rozhodnutí- stanovit systém rozhodování, tzv. správné kroky ve správném pořadí.

Cejthamr a Dědina (2010) dále uvádějí seznam proměnných uvnitř organizací, které ovlivňují efektivnost vedení:

- Charakteristiky manažera: osobnost, postoje, schopnosti, vzdělání.
- Typ síly uplatňované manažerem a jeho postoj k vedení.
- Charakteristiky podřízených: očekávání, postoje, znalosti, zkušenosti, motivace
- Vztah manažera a skupiny a vztahy uvnitř skupiny.
- Typ a povaha organizace a různá stadia jejího vývoje.
- Povaha úkolu- rozsah, struktura, rutinnost, použité technologie a metody organizace práce, pochopení úkolu.
- Struktura organizace a systém managementu.
- Typ problému a manažerská rozhodnutí.
- Vliv vnějšího prostředí.
- Sociální struktura a firemní kultura.
- Vliv národní kultury.

Donnelly (1997) navíc přidává ještě tyto proměnné:

- Přesnost vnímání vedoucího
- Očekávání a styl nadřízeného
- Očekávání vedoucích stejné úrovně (kolegů)

3.5 Rozvoj vůdčích schopností a dovedností

Tak jako ostatní pracující i manažeři mají specifické dovednosti. Steigauf (2011) a Donelly (1997) rozdělují manažerské dovednosti do tří skupin:

Koncepční dovednosti

Schopnost vidět organizaci jako celek a usměrňovat ji tak, aby dosáhla strategických cílů. Spadá sem oblast strategického plánování, tvorba vize a řešení problémů.

Interpersonální (lidské) dovednosti

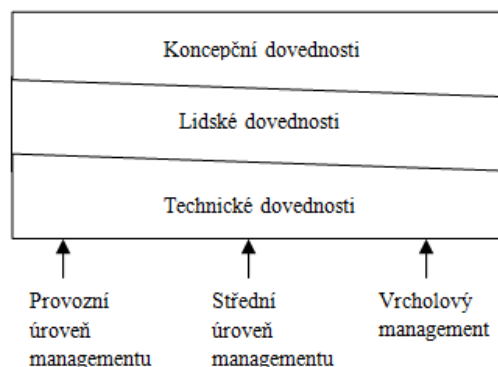
Schopnost efektivní práce s lidmi. Vedoucí by měl být sociálně vnímavý- schopný odhadnout problémy ostatních, jejich potřeby a cíle; dále by měl prokazovat emoční inteligenci- být si vědom emocí druhých i vlastních a umět je regulovat a dobře využívat; a také umět řešit konflikty.

Administrativní (technické) dovednosti

Schopnost prokázání odborných znalostí při řízení lidí a zdrojů a také schopnost být kompetentní v konkrétní oblasti práce.

Podíl jednotlivých manažerských dovedností se liší podle postavení manažera v hierarchické struktuře organizace a je zobrazen na následujícím obrázku:

Obrázek 9: Manažerské dovednosti



Zdroj: přepracováno autorem z Donelly (1997)

Osobní rozvoj těchto dovedností je cesta k zajištění výkonu celé organizace. Adair (1993) mezi základní prvky osobního rozvoje vedoucího pracovníka řadí:

1. Znalost principů, teorie
2. Velkou praxi
3. Učení se ze zpětné vazby

Jako další metody rozvoje uvádí například pozorování vůdčích osobností, kterými jsme obklopeni v každodenním životě a v práci, nebo učení se z našich chyb. Zároveň také doporučuje vytvořit osobní plán rozvoje, ve kterém by si měl vedoucí stanovit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, kterých chce dosáhnout. Přičemž tento plán by měl obsahovat co možná nejvíce praktických opatření, jak stanovených cílů dosáhnout.

Rozvoj vůdčích schopností však není závislý jen na rozvoji osobních kvalit jednotlivců, ale ovlivňuje ho i samotná organizace, která by pro ně měla vytvořit vhodné podmínky. Adair (1993) proto stanovil deset principů, kterých by se organizace při rozvoji vedoucích měla držet:

1. Formulovat zásady rozvoje vůdčích schopností - vytvořit strategický plán rozvoje vedení.
2. Klást důraz na přirozený vůdčí potenciál při výběru budoucích vedoucích.
3. Připravit vedoucího pracovníka ve vhodně koncipovaných kurzech na nástup do budoucí funkce.
4. Plánování pracovní kariéry - nedovolit, aby vůdčí osobnosti ve svých funkcích stagnovali.
5. Přeměnit manažery na „učitele“ vůdčích schopností tak, aby se od nich mohli učit potencionální nástupci.
6. Mít vlastní specialisty na oblast rozvoje, jejichž pracovní náplní bude navrhovat a vyhodnocovat efektivitu rozvojových kurzů a poskytování poradenské podpory ohledně strategie rozvoje vedení.
7. Stanovit organizační strukturu, která je příznivá pro uplatňování vůdčích schopností.
8. Vypěstovat ve svých vedoucích ochotu učit se (sebezdokonalování).
9. Zajistit vnitřní klima podporující dobrou práci vedoucích.
10. Mít pozitivní osobní příklad v nejvyšší vůdčí osobnosti organizace.

4 Cíl a metodika

4.1 Cíl práce

Cílem této práce je analyzovat vůdčí schopnosti manažerů ve vybraném podniku a navrhnout vhodné postupy k dalšímu rozvoji jejich vůdčích vlastností a dovedností. Tyto návrhy sestavit na základě porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými zkušenostmi z praxe.

4.2 Metodika

Prvním krokem při zhotovení této práce bylo studium a komparace odborné české i zahraniční literatury a následné vypracování literární rešerše, která čtenáře uvádí do problematiky vedení lidí v organizacích. Zde jsem vymezila pojem vedení, odlišila ho od pojmu řízení, představila základní přístupy a teorie vedení, hlavní úkoly manažera v organizaci a možnosti rozvoje jeho vůdčích schopností. Literární rešerše sloužila také jako východisko pro vypracování vlastní práce.

V praktické části této práce jsem spolupracovala s firmou Kuboušek s. r. o., která spolu s dalšími třemi společnostmi tvoří korporaci Kuboušek Group. Nejprve jsem sestavila následující otázky:

1. Jaké vlastnosti mají manažeři?
2. Jaký styl vedení u nich převládá?
3. Liší se styl vedení u mužů/ žen? Podle věku, praxe, vzdělání?
4. Chtějí vůbec manažeři rozvíjet své dovednosti?
5. Jaké dovednosti chtějí rozvíjet nejvíce?
6. Podporuje vybraný podnik manažery v jejich rozvoji?
7. Jak hodnotí své manažery jejich zaměstnanci?
8. Liší se hodnocení manažerů od hodnocení jejich zaměstnanců?

Z nich jsem pak vycházela při provádění analýzy vůdčích schopností manažerů. Pro tuto analýzu jsem si vybrala metodu dotazování formou dotazníku, ve kterém respondent odpovídá písemně na otázky v tištěném formuláři. Sestavila jsem dva dotazníky - jeden určený manažerům, druhý pro jejich podřízené.

Dotazník pro manažery se skládá ze tří částí: úvodního oslovení, tematických oddílů a identifikačních otázek. Tematické oddíly jsou zaměřené na vlastnosti manažerů, styly vedení a rozvoj a vzdělávání manažerů. V dotazníku jsem nejčastěji používala uzavřené otázky polytomické, kdy respondent vybere pouze jednu odpověď z nabízených možností. Dále jsem použila škály, kdy na pěti bodové stupnici respondent zakroužkuje tu číslici, která se nejvíce blíží jeho názoru. V jednom případě jsem využila uzavřenou otázku dichotomickou, kdy si respondent může vybrat pouze ze dvou variant odpovědi (ano - ne). Kompletní dotazník pro manažery naleznete v příloze č. 1. Dotazník pro podřízené je velmi podobný. Skládá se opět ze tří částí. Jeho úkolem je porovnat pohled manažerů, jak vidí sami sebe, s pohledem jejich podřízených na ně. Kompletní dotazník pro podřízené naleznete v příloze č. 3.

Rozhodla jsem se pro zcela anonymní průběh dotazování, abych získala pravdivější údaje a zvýšila návratnost dotazníku. Dotazování se zúčastnilo celkem sedm manažerů a deset zaměstnanců společnosti Kuboušek s. r. o. Dotazníkové šetření probíhalo během měsíce března.

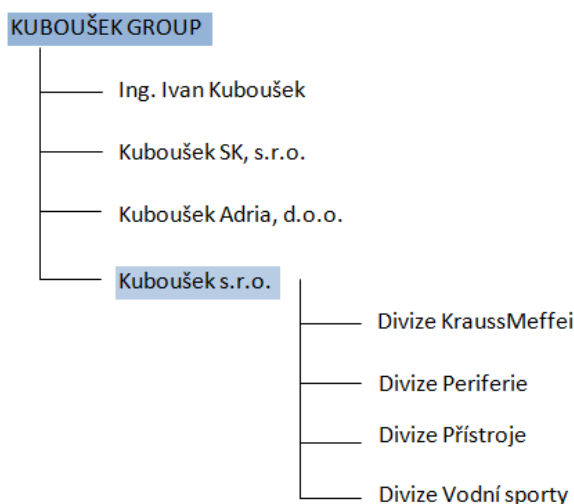
K vyhodnocení dotazníkového šetření jsem použila software Microsoft Office 2007, konkrétně MS Excel. Tyto výsledky mi sloužily jako podklad pro návrhy k dalšímu rozvoji a zlepšování vůdčích schopností manažerů ve společnosti Kuboušek s. r. o., které předkládám v poslední části této práce.

5 Charakteristika podniku

V praktické části této práce jsem spolupracovala s firmou Kuboušek s. r. o., která spolu s dalšími třemi společnostmi tvoří korporaci Kuboušek Group. Ta se zaměřuje na dodávky špičkových technologií pro zpracování a výrobu plastových dílů převážně v automobilovém průmyslu a prodej, servis a kalibraci měřicích přístrojů. K 1. 9. 2012 měla celkem 105 zaměstnanců v České a Slovenské republice. Je výhradním zástupcem pro více než deset firem převážně z Německa, ale i Francie, Švýcarska a Švédska.

Pro lepší orientaci jsem sestavila toto jednoduché schéma. Podrobnou organizační strukturu korporace Kuboušek Group pak naleznete v příloze č. 2.

Obrázek 10: Schéma korporace Kuboušek Group



Zdroj: vypracováno autorem

5.1 Historie

Společnost byla založena 1. 7. 1990 v Českých Budějovicích pod jménem Ing. Ivan Kuboušek. V té době byla zaměřena na dovoz, prodej a servis měřicích přístrojů japonské firmy MITUTOYO. V následujících letech navázala spolupráci s významnými firmami v oblasti plastikářského průmyslu a zahájila tak svou expanzi po České republice. V roce 1998 otevřela svou první pobočku i na Slovensku. S rozšířením společnosti do jiných zemí je spojeno i založení dceřiných společností s jednotnou právní formou. V roce 2004 tak vzniká firma Kuboušek s. r. o. se sídlem v Českých

Budějovicích a o rok později Kuboušek SR s. r. o. se sídlem ve slovenské Nitře. V roce 2006 se portfolio firmy rozrostlo o divizi vodních sportů a byla také založena další dceřiná společnost Kuboušek Adria d. o. o. v Chorvatsku. V roce 2008 firma zaměstnávala přes 70 zaměstnanců a její roční obrat byl přes 15 mil. EUR.

5.2 Současnost

Korporaci Kuboušek Group tvoří v současné době čtyři společnosti: Kuboušek s. r.o., Ing. Ivan Kuboušek, Kuboušek SR s. r. o. a Kuboušek Adria d. o. o. Všechny mají divizní organizační strukturu a jednotlivé divize jsou pak rozděleny na dvě virtuální sekce dle produktové orientace – a to průmyslové a sportovní. Obě vystupují pod samostatnými obchodními značkami: Kuboušek Technologies and Instruments, Kuboušek Water Sports.

Kuboušek s. r. o. působí jako centrála a fakticky a metodicky řídí všechny společnosti korporace. Je rozdělena na čtyři divize- tři průmyslové (KraussMeffei, Periferie, Přístroje) a jednu sportovní (Vodní sporty).

Ing. Ivan Kuboušek je zakládající společností celé korporace. V roce 2004 však veškerou její obchodní činnost převzala společnost Kuboušek s.r.o. V současné době vystupuje jako vlastník a provozovatel Technologického centra a certifikovaného kalibračního střediska.

Kuboušek SR s. r. o. má sídlo ve slovenské Nitře a působí jako zástupce Kuboušek s.r.o. pro slovenský trh, realizuje i přímý prodej zboží. Svou hlavní obchodní činnost, servisní a školicí služby koordinuje s českou centrálou.

Kuboušek Adria d. o. o. zajišťuje provoz divize Vodní sporty na chorvatském ostrově Pag. Založena byla v roce 2006, sídlo má v Rijece a mimo svou hlavní činnost v současné době připravuje rozšíření činností ostatních divizí v Chorvatsku.

Tabulka 2: Kuboušek s. r. o. – základní údaje o společnosti

Obchodní název	Kuboušek s. r. o.
Sídlo	Lidická 1937, 370 07 České Budějovice
Předmět podnikání	Zprostředkování obchodu
	Velkoobchod
	Testování, měření, analýzy
	Inženýrská činnost v investiční výstavbě
	Příprava a vypracování technických návrhů
	Pronájem a půjčování věcí movitých
	Výuka obsluhy (řízení) technických zařízení
	Poskytování technických služeb
	Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
	Projektování elektrických zařízení
	Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
	Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
	Provozování cestovní agentury
Společníci	Ing. Ivan Kuboušek
	Ing. Jana Kuboušková
Základní kapitál	1 000 000 Kč
Datum vzniku společnosti	1. června 2004
Počet zaměstnanců (stav k 31. 5. 2012)	85
Výnosy z běžné činnosti (za rok 2011)	405 492 000 Kč

Zdroj: vlastní práce, obchodní rejstřík na portálu www.justice.cz

6 Vlastní práce

Vlastní práce je založená na vyhodnocení dotazníkového šetření prováděného v měsíci březnu ve společnosti Kuboušek s. r. o. Tohoto výzkumu se zúčastnilo celkem sedm manažerů a deset zaměstnanců společnosti Kuboušek s. r. o.

6.1 Identifikace zkoumaného souboru

6.1.1 Pohlaví

Tabulka 3: Identifikace zkoumaného souboru - pohlaví

Manažeři	Počet	Zaměstnanci	Počet
muž	2	muž	1
žena	5	žena	9

ZDROJ: Vlastní práce

6.1.2 Věk

Tabulka 4: Identifikace zkoumaného souboru - věk

Manažeři	Počet	Zaměstnanci	Počet
20-30 let	2	20-30 let	4
31-40 let	1	31-40 let	3
41-50 let	2	41-50 let	1
51 a více	2	51 a více	2

ZDROJ: Vlastní práce

6.1.3 Praxe

Tabulka 5: Identifikace zkoumaného souboru - počet let praxe

	1	2	3	4	5	6	7
Liniový management			1				3
Střední management	4	7	1		5		
Vrcholový management				6		25	1,5
CELKEM	4	7	2	6	5	25	4,5

ZDROJ: Vlastní práce

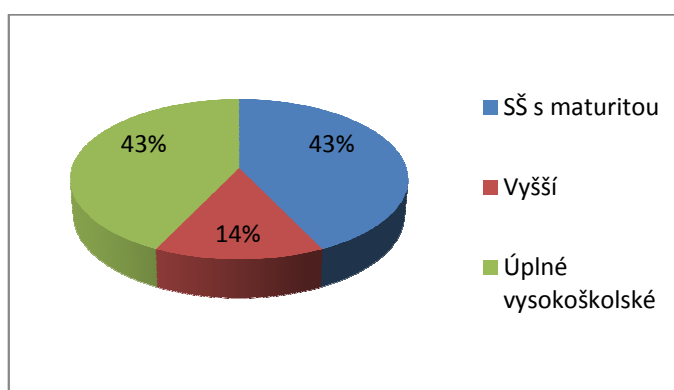
6.1.4 Vzdělání

Tabulka 6: Identifikace zkoumaného souboru - vzdělání

Manažeři	Počet	Zaměstnanci	Počet
Základní	0	Základní	0
SŠ bez maturity	0	SŠ bez maturity	0
SŠ s maturitou	3	SŠ s maturitou	4
Vyšší	1	Vyšší	2
Úplné vysokoškolské	3	Úplné vysokoškolské	4

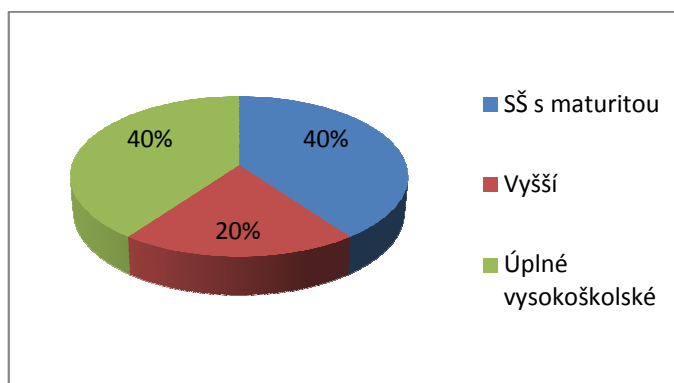
ZDROJ: Vlastní práce

Graf 1: Vzdělání - manažeři



ZDROJ: Vlastní práce

Graf 2: Vzdělání - zaměstnanci



ZDROJ: Vlastní práce

6.2 Vlastnosti manažerů

V této části měli manažeři nebo zaměstnanci k daným vlastnostem přiřadit body na stupnici 1 - 5 podle toho, do jaké míry se dané vlastnosti u manažerů vyskytují. Přičemž 1 znamená, že danou vlastnost vůbec nemá; 5, že ho daná vlastnost zcela charakterizuje.

6.2.1 Vlastní hodnocení manažerů

Tabulka 7: Vlastnosti manažerů - vlastní hodnocení manažerů

	1	2	3	4	5	6	7	Průměr
Charisma	2	2	5	2	3	3	3	2,86
Kreativita	5	4	4	3	3	3	4	3,71
Rozhodnost	5	4	5	4	3	4	4	4,14
Sebedůvěra	5	5	5	4	3	2	3	3,86
Komunikativnost	5	4	4	5	4	2	5	4,14
Spravedlivost	4	5	5	4	5	4	5	4,57
Schopnost naslouchat	4	5	4	3	5	5	4	4,29
Inteligence	4	5	4	3	3	5	5	4,14
Spolehlivost	3	5	4	3	4	4	4	3,86

ZDROJ: vlastní práce

Výsledky:

Nejvíce vyskytující se vlastností byla spravedlivost s průměrným hodnocením 4,57 bodů. Následována byla těmito vlastnostmi (seřazeno sestupně podle průměrného hodnocení): schopnost naslouchat (4,29), inteligence (4,14), komunikativnost (4,14), rozhodnost (4,14), sebedůvěra (3,86), spolehlivost (3,86), kreativita (3,71). Nejméně vyskytující se vlastností dle hodnocení manažerů bylo charisma s průměrným počtem bodů 2,86.

6.2.2 Hodnocení z pohledu zaměstnanců

Tabulka 8: Vlastnosti manažerů - hodnocení z pohledu zaměstnanců

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Průměr
Charisma	3	5	4	3	5	5	3	4	4	5	4,1
Kreativita	3	4	4	3	5	5	3	4	4	5	4
Rozhodnost	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4,6
Sebedůvěra	4	5	4	4	3	5	3	4	4	3	3,9
Komunikativnost	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4,7
Spravedlivost	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4,8
Schopnost naslouchat	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4,7
Inteligence	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
Spolehlivost	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4,7

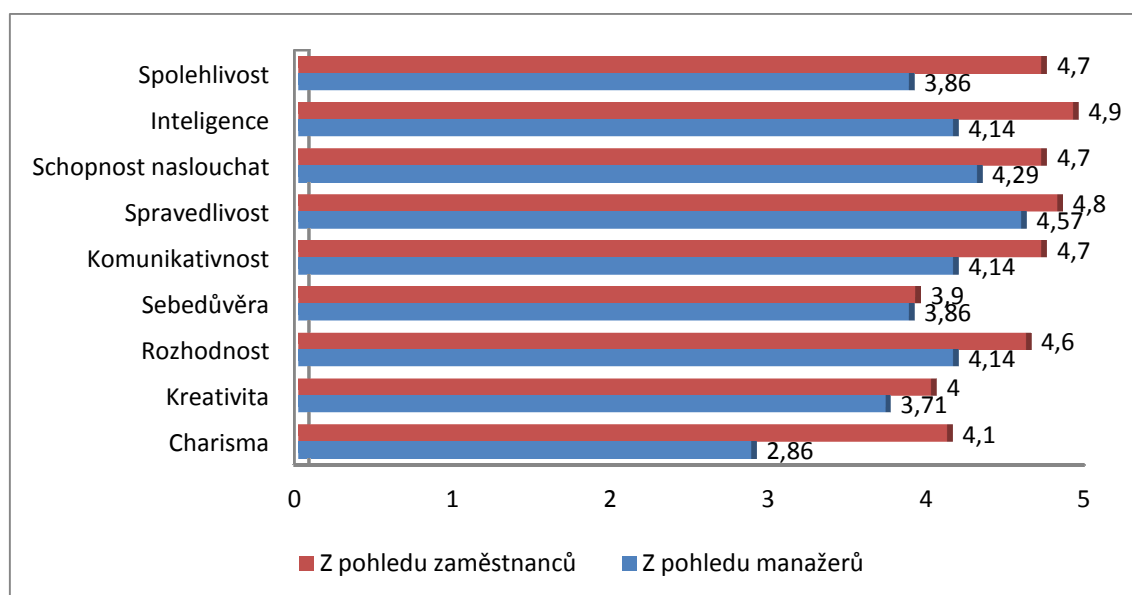
ZDROJ: vlastní práce

Výsledky:

Nejvíce vyskytující se vlastností byla inteligence s průměrným hodnocením 4,9 bodů. Následována byla těmito vlastnostmi (seřazeno sestupně podle průměrného hodnocení): spravedlivost (4,8), komunikativnost (4,7), schopnost naslouchat (4,7), spolehlivost (4,7), rozhodnost (4,6), charisma (4,1), kreativita (4). Nejméně vyskytující se vlastností dle hodnocení zaměstnanců byla sebedůvěra s průměrným počtem 3,9 bodů.

6.2.3 Porovnání

Graf 3: Porovnání hodnocení vlastností z pohledu manažerů a zaměstnanců



ZDROJ: vlastní práce

Výsledky:

Z výsledků je patrné, že manažeři sami sebe hodnotili kritičtěji než jejich zaměstnanci a to u všech uvedených vlastností. U některých jsou rozdíly opravdu značné, nejvíce se liší hodnocení u charismatu, kde je rozdíl v hodnocení 1,24 bodů. Naopak téměř shodně obě dvě skupiny hodnotily vlastnost sebedůvěra, kde je odlišnost pouze 0,04 bodů. Průměrná odchylka je 0,54 bodů.

Diskuze:

Reálné posouzení sebe sama je do značné míry ovlivněno sebevědomím daného jedince. Lidé s příliš nízkým sebevědomím mají tendenci své vlastnosti podhodnocovat, naopak

lidé s přiměřeným sebevědomím dokážou realisticky posoudit vlastní možnosti. Jsou také schopni stanovit si cíle adekvátní svým schopnostem. Výsledek hodnocení zaměstnanců bohužel nelze považovat za zcela objektivní, protože výzkum nebyl proveden u všech zaměstnanců společnosti.

6.3 Styl vedení

6.3.1 Širší klasifikace stylu vedení

V této části měli manažeři a zaměstnanci vybrat styl vedení uplatňovaný v jejich firmě. Na výběr měli mezi třemi variantami: autoritativní, demokratický nebo liberální styl vedení. Všichni manažeři i zaměstnanci bez výjimky zvolili jako uplatňovaný styl vedení demokratický styl.

Diskuze:

Hlavním znakem demokratického stylu vedení je, že se manažer nad své zaměstnance nepovyšuje, snaží se s nimi jednat na stejné úrovni, naslouchá jim, nedává jim příkazy, ale spíše uděluje rady a směřuje je. Vlastnostmi, které by měl demokratický manažer mít, jsou: schopnost naslouchat, komunikativnost a spravedlivost. Tyto vlastnosti byly velmi kladně ohodnoceny i v první části dotazníku věnující se vlastnostem manažerů. Je tedy patrné, že demokratický styl vedení je ve společnosti Kuboušek s.r.o. opravdu uplatňován.

6.3.2 Styl vedení podle manažerské mřížky

Tato část dotazníku se skládá z celkem osmnácti tvrzení, která jsou rozdělena do dvou skupin- orientace na lidi, orientace na úkol. U jednotlivých tvrzení měl manažer označit na stupnici 1-5, do jaké míry s daným tvrzením souhlasí. Následně se sečetl počet bodů v každém ze dvou oddílů a výsledek se vynásobil koeficientem 0,2. Podle výsledného skóre se stanoví uplatňovaný styl vedení. Metodiku vyhodnocení této části dotazníku naleznete v příloze č. 2.

Tabulka 9: Styl vedení podle manažerské mřížky

	1	2	3	4	5	6	7
Orientace na lidi	7	8,2	7,2	7	7,6	7,2	7
Orientace na úkol	5,6	7,2	6,4	6	6,4	5,8	5,6
Dominance	lidi	lidi	lidi	lidi	lidi	lidi	lidi
Výsledný styl vedení	Týmový vedoucí	Týmový vedoucí	Týmový vedoucí	Týmový vedoucí	Týmový vedoucí	Týmový vedoucí	Týmový vedoucí

ZDROJ: Vlastní práce

Výsledky:

Všichni manažeři dosáhli velmi vysokého skóre v orientaci na lidi, která převažuje nad orientací na úkol. Ovšem v této oblasti dosáhli také velmi vysokých hodnot. Výsledný styl vedení podle manažerské mřížky je styl Týmový vedoucí, který je uplatňován všemi manažery. Dva manažeři ovšem dosáhli krajní hodnoty 5,6 bodů v orientaci na úkol, pokud by tuto hranici překročili, tj. dosáhli by menších hodnot, jejich styl vedení by se změnil na Kompromisníka.

Diskuze:

Styl Týmový vedoucí je všeobecně považován za nejideálnější styl vedení podle manažerské mřížky. Charakteristickým znakem tohoto stylu je to, že manažer dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Věnuje se jednak potřebám lidí, ale dosahuje i výkonnosti a plní úkoly. Pokud bychom tento styl měli zařadit do širší klasifikace stylů vedení, patřil by do demokratického stylu vedení, který v předchozí části manažeři uvedli jako svůj převládající styl vedení. Vyhodnocením této části dotazníkového šetření se nám potvrdilo, že demokratický styl vedení je ve společnosti Kuboušek s. r. o. opravdu uplatňován.

6.4 Rozvoj dovedností

Tato část dotazníku se věnovala rozvoji vůdčích manažerských dovedností. První položená otázka byla, zda vůbec manažeři cítí potřebu dalšího rozvoje svých dovedností. Všichni odpověděli, že ano.

V další části měli manažeři vybrat oblasti, které by chtěli dále rozvíjet. Na výběr měli tři oblasti: koncepční, interpersonální a administrativní dovednosti.

Tabulka 10: Oblasti rozvoje manažerských dovedností

	1	2	3	4	5	6	7
Koncepční				x		x	x
Interpersonální		x			x		x
Administrativní	x		x	x	x		x

ZDROJ: Vlastní práce

Výsledky:

Odpovědi jsou rovnoměrně rozloženy mezi všechny oblasti rozvoje. Nejvíce manažerů by chtělo rozvíjet administrativní dovednosti (5), stejnou měrou by pak chtěli rozvíjet interpersonální (3) a koncepční dovednosti (3).

Diskuze:

Podíl jednotlivých manažerských dovedností by se měl lišit podle postavení manažera v hierarchické struktuře organizace: administrativní dovednosti jsou důležité zejména pro nižší management; interpersonální dovednosti jsou potřebné pro všechny úrovně managementu stejně, koncepční dovednosti mají zásadní význam zejména pro top management. Z výsledků dotazníkového šetření je toto rozdělení patrné. Odpověď koncepční dovednosti totiž vybrali pouze manažeři vrcholové úrovně. Administrativní dovednosti pak převládaly u manažerů středního a liniového managementu.

Poslední otázkou, na kterou měli manažeři odpovědět, bylo to, zda podnik pořádá kurzy zlepšující manažerské dovednosti. Dva odpověděli, že ano, ale bohužel nedostatečně. Zbytek odpověděl, že podnik kurzy nepořádá žádné.

Diskuze:

Odpověď ano, ale nedostatečně vybrali pouze manažeři top managementu. Lze jen těžko odhadovat, do jaké míry skutečně podnik kurzy pro manažery pořádá. Pokud však kurzy pro manažery byly opravdu pořádány, je zřejmé, že nebyly efektivní a neměly velký úspěch.

6.5 Návrh na zlepšení

V této části práce přináším několik možností rozvoje manažerských dovedností, které by bylo možné uplatnit ve společnosti Kuboušek s. r. o. Vycházela jsem při tom z výsledků dotazníkového šetření provedeného v této společnosti.

6.5.1 Vypracování strategického plánu rozvoje

Prvním krokem při sestavení strategického plánu rozvoje manažerských schopností a dovedností je odstranění předsudků panujících v této oblasti. Je jimi například to, že do rozvoje a dalšího vzdělávání zaměstnanců se nevyplatí investovat, protože efektivní vedení je ovlivněno vrozenými vlastnostmi a nedá se ho naučit; že je lehčí vybrat člověka, který dané dovednosti má, než rozvíjet dovednosti stálého pracovníka; že není potřeba dalšího vzdělání, když pracovníci podávají dobrý výkon.

Tento strategického plán rozvoje by měl být postaven na výsledcích analýzy stávajících dovedností a vědomostí a také potřeb zaměstnanců. Na základě této analýzy pak vybrat, které z dovedností je potřeba dále rozvíjet a do jaké míry. Strategie by také měla obsahovat konkrétní opatření, která budou zavedena v oblasti rozvoje, a rozpočet.

Mezi tři základní prvky rozvoje manažerských schopností patří: znalost teorie, praxe a učení se ze zpětné vazby, tedy pozorování vůdčích osobností, kterými jsme obklopeni v každodenním životě a v práci, nebo učení se z našich chyb.

6.5.2 Rozšíření teoretických znalostí, dovedností

Prvním možným způsobem, jak rozvíjet vůdčí schopnosti a dovednosti, je tedy rozšíření teoretických znalostí. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že tři manažeři mají jen středoškolské vzdělání, jeden má vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně a tři mají úplné vysokoškolské vzdělání. Doporučení pro firmu je jasné: zajistit dodatečné vzdělání svým pracovníkům v oblasti manažerské teorie.

Řešením pro manažery se středoškolským vzděláním může být dálkové nebo kombinované studium na vysoké škole. Pro osoby s vysokoškolským vzděláním a

dostatečnou manažerskou praxí jsou vhodné postgraduální studijní programy Master of Business Administration (MBA). Jejich výhodou je to, že poskytují jak teoretické vzdělání v základních disciplínách managementu, tak zvládnutí nezbytných praktických manažerských dovedností. Tyto studijní programy jsou většinou rozloženy do jednoho nebo dvou let. Dají se studovat v češtině i v cizím jazyce (většinou v angličtině). Většinou je již nabízeno i online studium, které si manažer nastaví přesně podle svých časových možností. Absolventi získají titul MBA (uváděný za jménem), který je v manažerské praxi uznáván. Takovéto řešení přináší značnou časovou zátěž pro manažera, ale především je velmi finančně náročné (cena studijních programů MBA se pohybuje okolo 100 tisíc Kč za rok studia)¹.

Další možností, kterou může manažer využít a rozšířit si tak potřebné znalosti, jsou manažerské kurzy, jejichž absolvování není z hlediska času ani financí tak náročné. Výhodou kurzů je také to, že jsou vysoce specializované a manažer si tak může vybrat konkrétní oblast rozvoje.

V oblasti praxe je na tom firma Kuboušek s. r. o. velmi dobře. Její pracovníci mají v průměru přes sedm let manažerské praxe. Ovšem je třeba myslet na to, že dlouholetá praxe v mnoha případech nezajistí schopného pracovníka. Zlepšením praktických dovedností se v současné době zabývá celá řada společností nabízejících manažerské kurzy zaměřené na koučování, vztahy na pracovištích, time management, řízení konfliktů, zvládání stresu atd. Některé kurzy se také zaměřují na manažerské dovednosti pro ženy. Cena těchto kurzů se pohybuje řádově v tisících korun za osobu, v případě více zúčastněných osob z jedné společnosti je cena na osobu nižší. Tyto kurzy vedou buďto vyškolení lektori nebo přímo manažeři konkrétních, většinou nadnárodních společností. Vždy je však potřeba tyto kurzy vybírat s rozumem, nehledět pouze na cenu, ale zohlednit doporučení absolventů, kvalifikaci a zkušenosti lektorů.

V následující tabulce přináším shrnutí tří konkrétních manažerských kurzů od různých společností zaměřené na vedení lidí a rozvoj vůdčích dovedností manažerů.

¹ ČESKÁ ASOCIACE MBA ŠKOL. [online]. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: www.cambas.cz

Tabulka 11: Manažerské kurzy

Název kurzu	Jak vést tak, aby vás lidé rádi následovali?	Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům	Leadership - vedení lidí
Pořádající společnost	European Leadership & Academic Institute (ELAI)	VOX a.s.	Tutor
Lektor + jeho zkušenosti, kvalifikace	Jaroslav Barták, byl generálním ředitelem firmy Kofola, momentálně působí na pozici managing director několika firem	Stanislava Vávrová, jako nezávislý lektor a konzultant působí od roku 1994. Má také značné zkušenosti z praxe v oblasti vedení týmů.	neuveden
Náplň kurzu	▪ „Common Definition of Success“ ▪ Zavádění férové „Pay for Performance Culture“ ▪ Způsob nastavení KPI jednotlivým funkčním oddělením ▪ Pravidelné vyhodnocování a komunikace ve firmě ▪ Nastavování firemní kultury a adekvátního způsobu komunikace ▪ „Employee Involvement“ jako součást motivace zaměstnanců	▪ Vytváření neformální autority ▪ Přístupy k vedení lidí ▪ Tradiční styly vedení lidí ▪ Transakční a transformační vedení ▪ Volba vhodného stylu vedení / řízení v závislosti na způsobilosti zaměstnance a situace ▪ Zásady úspěšného delegování ▪ Kritéria definování úkolů / cílů ▪ Techniky zpětné vazby a jejich praktické využití ▪ Přístupy k motivaci ▪ Nástroje pozitivní a negativní motivace.	▪ Rozdíly mezi manažerem a leaderem. ▪ Role, poslání a vlastnosti leadera. ▪ Strategie a styly vedení lidí. ▪ Delegování pravomocí – proč, jak, kdy a kde? ▪ Rozhodování a řešení problematických situací. ▪ Tým a týmová spolupráce. ▪ Stres – jeho působení na tým a jednotlivce. ▪ Využití mentoringu a koučování ▪ Efektivní komunikace ▪ Motivace pracovníků a týmů. ▪ Rozvoj osobnostních vlastností leadera
Místo a doba trvání	Praha, 1 den, vždy 12:30 – 17:00	Praha, 2 dny, vždy 9:00 – 16:00	Brno, 2 dny, vždy 9:00 – 16:00
Cena/ osoba	6 900 Kč bez DPH	5 990 Kč bez DPH	5999 Kč bez DPH

ZDROJ: vlastní práce, www.elai.cz, www.vox.cz, www.tutor.cz

European Leadership & Academic Institute (dále jen ELAI) je zaměřen na workshopy s vysoce postavenými manažery českých i mezinárodních společností. Sami sebe představují takto: „Naši lektoři nepřednáší z knížek ani manuálů, ale sdílejí s námi to, co se cestou naučili. ELAI workshopy nejsou o teorii, ale o praktických krocích. Podané tak, abyste své sny dokázali realizovat i vy.“ Jejich workshopy jsou tedy zaměřené na získání praktických rad od zkušenějších manažerů, což může být velmi přínosné. Nevýhodou je však cena, která je za jednodenní kurzy o několik tisíc dražší než za konkurenční dvoudenní kurzy.

Společnost 1. VOX a.s. působí na českém trhu již od roku 1993. Tato společnost není zaměřena pouze na kurzy zlepšující manažerské dovednosti, ale pořádá i kurzy zaměřené např. na účetnictví, daně, právo a jiné ekonomické oblasti. Kurzy vedou vyškolení lektoři s bohatou praxí a mezi klienty této firmy patří ČEZ a. s., ŠKODA auto, a. s., Ministerstvo zemědělství ČR, Komerční banka a. s. a jiné. Předností této společnosti jsou bohaté zkušenosti v oblasti rozvoje a velmi dobré reference předních českých firem. Nevýhodou je to, že vícedenní kurzy jsou pořádány pouze v Praze. Účastníci si proto musí zajistit ubytování, které se pak promítne do celkových nákladů.

Tutor s.r.o. působí na českém trhu od roku 2000. Každoročně pořádá více než 700 vzdělávacích kurzů v deseti městech. Nabízí komplexní vzdělání pro firmy i jednotlivce- jazykové, profesní, přípravné kurzy, ale i pomaturitní studium. Firmám navíc nabízí i možnost provedení auditu profesních znalostí a dovedností. Obrovskou výhodou je to, že tato společnost nabízí kurzy i v Českých Budějovicích, bohužel však na svých internetových stránkách neuvádějí reference ani jméno lektora, který konkrétní kurz vede.

6.5.3 Výběr budoucích vedoucích pracovníků

Firma by měla klást důraz na přirozený vůdčí potenciál již při výběru budoucích vedoucích pracovníků. Vybírat by měla pouze člověka s potřebnými vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi. Při pohovorech je vhodné využít dotazníků zkoumajících povahové rysy, které nám určují charakteristiku osobnosti a to, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí a jak vnímá sebe samého. Velký důraz

je nutné klást na předchozí pracovní zkušenosti a délku praxe, která do velké míry ovlivňuje nabyté vědomosti a dovednosti.

6.5.4 Efektivní organizační struktura

Dalším možným krokem, jak zefektivnit vedení, je vytvoření organizační struktury, která podporuje efektivní vedení lidí. V roce 2011 získala společnost Kuboušek s. r. o. certifikát systému řízení jakosti ČNS EN ISO 9001: 2009. Tato norma mimo jiné pomáhá společností identifikovat a uspořádat všechny procesy činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnost za jejich plnění. Organizační strukturu společnosti naleznete v příloze č. 3.

6.5.5 Osobní plán rozvoje

Každý vedoucí pracovník by si také měl vytvořit osobní plán rozvoje, ve kterém stanoví krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, kterých chce dosáhnout. Přičemž tento plán by měl obsahovat co možná nejvíce praktických opatření, jak stanovených cílů dosáhnout. Rozvoj vůdčích schopností však není závislý jen na rozvoji osobních kvalit jednotlivců, ale ovlivňuje ho i samotná organizace, která by pro ně měla vytvořit vhodné podmínky, motivovat je a jejich rozvoj plně podpořit.

7 Závěr

Dílčím cílem této práce bylo analyzovat vůdčí schopnosti manažerů ve vybraném podniku. Tato analýza byla provedena dotazníkovým šetřením ve společnosti Kuboušek s. r. o. Na základě teoretického základu vypracovaného v literární rešerši byly sestaveny dva dotazníky - jeden pro manažery, druhý pro jejich přímé podřízené. Účelem bylo porovnat dva pohledy na vlastnosti a styl vedení manažerů a získat tak objektivní výsledky.

První část dotazníkového šetření byla zaměřena na vlastnosti manažerů. Byl sestaven seznam devíti vlastností, ke kterým manažeři a zaměstnanci měli přiřadit body na stupnici 1 - 5 podle toho, do jaké míry se dané vlastnosti u manažerů vyskytují. U hodnocení manažerů byla nejvíce se vyskytující vlastností spravedlivost, nejméně se vyskytující vlastností naopak charisma. Dle hodnocení zaměstnanců byla nejvíce se vyskytující vlastností inteligence, naopak nejméně sebedůvěra. Z výsledků bylo dále patrné, že manažeři sami sebe hodnotili kritičtěji, než je hodnotili jejich zaměstnanci a to u všech uvedených vlastností.

V další části měli manažeři a zaměstnanci vybrat styl vedení uplatňovaný v jejich firmě. Na výběr měli mezi třemi variantami: autoritativní, demokratický nebo liberální styl vedení. Všichni manažeři i zaměstnanci bez výjimky zvolili jako uplatňovaný styl vedení demokratický styl. Pravdivost tohoto výsledku se potvrdila v analýze stylu vedení podle manažerské mřížky, podle které byl výsledným stylem vedení u všech manažerů styl Týmový vedoucí, jež můžeme v širším pojetí zařadit mezi styl demokratický.

Poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena na rozvoj vůdčích dovedností. Všichni manažeři bez výjimky projevíli zájem o další rozvoj svých manažerských dovedností. Své preference v oblasti svého osobního rozvoje rozložili rovnoměrně mezi tři nabízené okruhy manažerských dovedností: administrativní, interpersonální, koncepční. Všichni se také shodli na tom, že společnost Kuboušek s. r. o. nepořádá kurzy podporující rozvoj manažerů dostatečně často.

Dalším cílem této práce bylo navrhnout vhodné postupy k dalšímu rozvoji. Byly předloženy následující návrhy:

1. Firma by se měla zaměřit na vypracování strategického plánu rozvoje dovedností řídicích pracovníků, který by měl být vyhotoven na základě podrobné analýzy současného stavu dovedností a měl by určit priority a konkrétní řešení v oblasti jejich rozvoje.
2. Klást důraz na přirozený vůdčí potenciál již při výběru budoucích vedoucích pracovníků.
3. Udržet organizační strukturu, která podporuje efektivní vedení lidí.
4. Každý vedoucí pracovník by si měl vytvořit osobní plán rozvoje.

8 Summary

The aim of this work was to analyze the leadership skills of managers in the selected company and suggest appropriate procedures to further development of their leadership qualities and skills. These proposals were built on a comparison of the theoretical knowledge and experience gained from the practice.

The analysis was conducted by questionnaire survey at Kuboušek Ltd. Two questionnaires were developed-one for managers and one for their direct subordinates. The purpose was to compare the two views on the qualities and leadership style of managers and get objective results.

On the basis of the questionnaire survey were presented following suggestions: the company should focus on creating a strategic plan for the development of managerial skills, emphasize the natural leadership potential in the selection of future leaders, maintain an organizational structure that supports effective leadership, each manager would have had to create a personal development plan.

KEY WORDS:

leadership, leadership styles, managerial skills, questionnaire survey, development of managers

9 Použitá literatura

- [1] ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1. vyd. Překlad Pavel Medek. Praha: Management Press, 1993, 231 s. ISBN 80-856-0340-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [5] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6] DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [7] DRUCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1992, 133 s. ISBN 80-856-0302-0.
- [8] DUBRIN, Andrew J. *Leadership: research findings, practice, and skills*. 5th ed. Překlad Pavel Medek. Boston: Houghton Mifflin, c2007, 518 s. ISBN 06-186-2328-0.
- [9] MAXWELL, John. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. 1. vyd. Překlad Pavel Medek. Praha: PRAGMA, 2002, 181 s. ISBN 80-720-5870-3.
- [10] NORTHOUSE, Peter Guy. *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, c2010, xvi, 435 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
- [11] OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Překlad Pavel Medek. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [12] STEIGAUER, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.

- [13] TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.
- [14] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [15] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [16] KUHNERT, Karl W. a Philip LEWIS. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*. 1987, roč. 12, č. 4, s. 648-657. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/258070>
- [17] JAGO, Arthur G. Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science: a journal of the institute for operations research and management sciences*. Linthicum: INFORMS, 1982, roč. 28, č. 3, s. 315-336. ISSN 0025-1909. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2630884>

Internetové zdroje:

- [28] *K-info: Internetový časopis Kuboušek Group* [online]. 2010 [cit. 2012-12-21]. Dostupné z: <http://kubousek.com/files/casopis/0/pdf/kinfo0.pdf>
- [19] Obchodní rejstřík: Kuboušek s.r.o. [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a300000515&klic=8eabow>

10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Rozdíly mezi řízením a vedením	10
Obrázek 2: Typologie přístupů k vedení	11
Obrázek 3: Kontinuum vedení	14
Obrázek 4: Teorie Manažerské mřížky	16
Obrázek 5: Kontingenční teorie F. Fiedlera	17
Obrázek 6: Teorie Cesta - cíl	18
Obrázek 7: Model tří kruhů (funkcionalistický leadership)	19
Obrázek 8: Rozdíly mezi transakčním a transformačním vůdcem	21
Obrázek 9: Manažerské dovednosti	25
Obrázek 10: Schéma korporace Kuboušek Group	29
Tabulka 1: Pozitivní a negativní vůdcovské atributy	12
Tabulka 2: Kuboušek s. r. o. – základní údaje o společnosti	31
Tabulka 3: Identifikace zkoumaného souboru - pohlaví	32
Tabulka 4: Identifikace zkoumaného souboru - věk	32
Tabulka 5: Identifikace zkoumaného souboru - počet let praxe	32
Tabulka 6: Identifikace zkoumaného souboru - vzdělání	33
Tabulka 7: Vlastnosti manažerů - vlastní hodnocení manažerů	34
Tabulka 8: Vlastnosti manažerů - hodnocení z pohledu zaměstnanců	34
Tabulka 9: Styl vedení podle manažerské mřížky	37
Tabulka 10: Oblasti rozvoje manažerských dovedností	38
Tabulka 11: Manažerské kurzy	41
Graf 1: Vzdělání - manažeři	33
Graf 2: Vzdělání - zaměstnanci	33
Graf 3: Porovnání hodnocení vlastností z pohledu manažerů a zaměstnanců	35

11 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro manažery

Příloha 2: Dotazník pro manažery - vyhodnocení stylů vedení podle manažerské mřížky

Příloha 3: Dotazník pro podřízené

Příloha 3: Organizační struktura Kuboušek Group

Příloha 1: Dotazník pro manažery

Vážený respondente,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Výsledky průzkumu využiji jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce na téma Rozvoj vůdčích schopností manažerů v rámci studia oboru Řízení a ekonomika podniku na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Všechny Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci.

Klára Vejvodová

A VLASTNOSTI MANAŽERŮ

Které z následujících vlastností nebo schopností podle Vašeho názoru máte a do jaké míry? Přidělte jednotlivým vlastnostem 1-5 bodů podle následující stupnice:

1= tuto vlastnost nemám, 5= tato vlastnost mě zcela charakterizuje

Vlastnost	Hodnocení	Vlastnost	Hodnocení	Vlastnost	Hodnocení
Charisma		Sebedůvěra		Schopnost naslouchat	
Kreativita		Komunikativnost		Inteligence	
Rozhodnost		Spravedlivost		Spolehlivost	

B ŠIRŠÍ KLASIFIKACE STYLU VEDENÍ

Můj styl vedení bych charakterizoval/a jako: (odpověď zakroužkujte)

- Autoritativní (Striktně zadávám úkoly a pravidelně a často kontroluji jejich plnění. Pracovníci jsou pod přísným dohledem. Rozhodování je mojí doménou, pracovníci se na rozhodovacím procesu nepodílejí.)
- Demokratický (Nad své podřízené se nepovyšuji, snažím se s nimi jednat na stejné úrovni, naslouchám jim. Pracovníci se také aktivně účastní rozhodovacího procesu. Nedávám jim příkazy, ale spíše uděluji rady a směřuji je.)
- Liberální (Podřízeným nechávám ve všem volné pole působnosti. Jejich práci nekontroluji. Nemám ani vymezen jasný cíl naší práce.)

C STYL VEDENÍ PODLE MANAŽERSKÉ MŘÍŽKY

Jak moc se s daným tvrzením ztotožňujete? (odpověď zakroužkujte podle následující stupnice)

1= nesouhlasím, 2= spíše ne, 3= nevím, 4= spíše ano, 5= souhlasím

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Povzbuzuji pracovníky tím, že se podílejí na rozhodování, jejich návrhy realizují. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Není nic důležitějšího než dosáhnout stanoveného cíle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Striktně dodržuji stanovený plán, jedině tak, může být úkol dokončen včas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mám rád, když své zaměstnance učím něco nového. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Čím náročnější úkol je, tím více si ho užívám. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 6. Ve svém pracovním týmu podporuji kreativitu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Hledám různé možnosti řešení, vždy pečlivě zvážím jeho dopady. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Nedělá mi problém zabývat se najednou více úkoly. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Čtu rád/a knihy, odborné články nebo časopisy týkající se vedení lidí, osobního rozvoje a psychologie osobnosti. To, co jsem se naučil, pak zkouším implementovat do praxe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Případné chyby v řešení úkolu neohrozí vztahy na pracovišti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Velmi efektivně řídím svůj čas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Rád/a seznamuji pracovníky s detaily a složitostmi komplexních úkolů. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Nečiní mi problém rozdělit rozsáhlý projekt na malé, lehce zvládnutelné dílčí úkoly. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Není nic důležitějšího než vybudovat skvělý tým. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Rád/a analyzuji a řeším problémy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ctím hranice jiných lidí a nechávám jim prostor pro vyjádření jejich názoru. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Nedělá mi problémy radit svým pracovníkům, jak zlepšit chování a tím dosáhnout lepších výsledků. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Čtu rád/a knihy, odborné články nebo časopisy týkající se mé profese a to, co jsem se naučil, pak zkouším implementovat do praxe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Odpověď prosím označte křížkem.

- Cítíte potřebu dalšího rozvoje svých manažerských dovedností?
☐ ano ☐ ne
- Jaké dovednosti byste si rád/a vylepšil/a?
☐ Koncepční dovednosti (Schopnost vidět organizaci jako celek. Oblast strategického plánování, tvorba vize, řešení problémů, time-management...)

☐ Interpersonální dovednosti (Práce s lidmi. Emoční inteligence, řešení konfliktů, efektivní komunikace...)

☐ Administrativní dovednosti (Odborné znalosti jako práce s PC, jazyková vybavenost, řešení každodenních rutinních úkolů...)
- Pořádá váš podnik kurzy zlepšující manažerské dovednosti?
☐ ano, dostatečně často ☐ ano, ale nedostatečně ☐ ne

E INFORMACE O VÁS

Odpověď prosím označte křížkem.

- Pohlaví: ☐ muž ☐ žena
- Věk: ☐ 20- 30 let ☐ 31- 40 let ☐ 41- 50 let ☐ 51 a více let
- Vzdělání: ☐ základní ☐ středoškolské bez maturity ☐ středoškolské s maturitou ☐ vyšší (VOŠ nebo bakalářské) ☐ vysokoškolské

4. *Praxe: Do následující tabulky napište vaši dobu působení (v letech) na jednotlivých úrovních managementu. Pokud jste na dané úrovni nepůsobil/a, políčko nechte prázdné.*

	Doba působení
Liniový management	
Střední management	
Top management	

Příloha 2: Dotazník pro manažery - vyhodnocení stylu vedení:

Orientace na lidi		Orientace na úkol	
Číslo otázky	Počet bodů	Číslo otázky	Počet bodů
1.		2.	
4.		3.	
6.		5.	
9.		7.	
10.		8.	
12.		11.	
14.		13.	
16.		15.	
17.		18.	
SOUČET=		SOUČET=	
x 0,2		x 0,2	

Styl vedení	Orientace na lidi- skóre	Orientace na úkol- skóre	Popis
Plantážník	1-4,4	5,6-9	Orientuje se pouze na výkonnost a plnění úkolu.
Vedoucí spolku zahrádkářů	5,6-9	1-4,4	Věnuje potřebám lidí, často na úkor pracovních výsledků.
Týmový vedoucí	5,6-9	5,6-9	Dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí.
Volný průběh	1-4,4	1-4,4	Vedoucí vydává minimální pracovní úsilí, snaží se pouze udržet se v organizaci. Nevšímá si potřeb pracovníků.
Kompromisník	4,5-5,5	4,5-5,5	Snaha o dodržení úkolů, ale zároveň i o udržení vysoké morálky lidí.

Příloha 3: Dotazník pro podřízené

Vážený respondente,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Výsledky průzkumu využiji jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce na téma Rozvoj vůdčích schopností manažerů v rámci studia oboru Řízení a ekonomika podniku na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Všechny Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci.

Klára Vejvodová

F VLASTNOSTI MANAŽERŮ

Které z následujících vlastností nebo schopností podle Vašeho názoru má Váš PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ a do jaké míry? Přidejte jednotlivým vlastnostem 1-5 bodů podle následující stupnice:

1= tuto vlastnost nemá, 5= tato vlastnost ho zcela charakterizuje

Vlastnost	Hodnocení	Vlastnost	Hodnocení	Vlastnost	Hodnocení
Charisma		Sebedůvěra		Schopnost naslouchat	
Kreativita		Komunikativnost		Inteligence	
Rozhodnost		Spravedlivost		Spolehlivost	

G ŠIRŠÍ KLASIFIKACE STYLU VEDENÍ

Styl vedení mého PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO bych charakterizoval/a jako: (odpověď zakroužkujte)

- Autoritativní (Striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. My- pracovníci jsme pod přísným dohledem. Rozhodování je jeho doménou, my- pracovníci se na rozhodovacím procesu nepodílíme.)
- Demokratický (Na nás, jako na jeho podřízené se nepovyšuje, snaží se s námi jednat na stejné úrovni, naslouchá nám. Také se aktivně účastníme rozhodovacího procesu. Nedává nám příkazy, ale spíše uděluje rady a směřuje nás.)
- Liberální (Nechává nám ve všem volné pole působnosti. Naší práci nekontroluje. Ani nevymezil jasný cíl naší práce.)

H INFORMACE O VÁS

Odpověď prosím označte křížkem.

5. Pohlaví: O muž O žena
6. Věk: O 20- 30 let O 31- 40 let O 41- 50 let O 51 a více let
7. Vzdělání: O základní O SŠ bez maturity O SŠ s maturitou
 O vyšší (VOŠ nebo bakalářské) O vysokoškolské

Příloha 4: Organizační struktura Kuboušek Group

