

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013-2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Monika Pešková

**Určení stylu vedení a jeho praktická aplikace v týmu
vybraných manažerů v retailovém bankovníctví**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Tiefenböck

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Monika Pešková

**Determining leadership style and its practical
application in a team of selected managers in retail
banking**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Petr Tiefenböck

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 16. 2. 2016

Monika Pešková

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji Ing. Petru Tiefenböckovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné připomínky a za významnou pomoc při zpracování.

Monika Pešková

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tematikou manažerského vedení lidí. Zejména se koncentruje na model situačního vedení autorů Herseyho a Blancharda a v praktické části zjišťuje jeho používání v praxi liniových manažerů. Teoretická část obsahuje historický přehled jednotlivých teorií o vedení lidí. Praktická část práce zkoumá styly vedení, které používají liniovní manažeři ve vybrané organizaci, a hledá způsoby, jak zefektivnit chování těchto manažerů.

Klíčová slova

Dotazníkové šetření, management, situační vedení, styly vedení, teorie Rozhodovacího modelu, vedení, vedení týmu.

Annotation

The Bachelor thesis deals with the theme of managerial leadership. It focuses on Herseys and Blanchards situational leadership model and explores its practical use with linear managers. The theoretical part contains a historical evolution of leadership. The practical part examines leadership styles used by linear managers in an organization and is looking for ways to improve the behavior of these managers.

Key words

The questionnaire survey, management, situational leadership, leadership styles, decision-making model theory, leadership, team management.

Obsah:

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. MANAGEMENT – MANAŽEŘI – ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ ČINNOSTI.....	11
2. ŘÍZENÍ VS. VEDENÍ	13
3. STYL VEDENÍ	15
3.1. Univerzalistické pojetí	15
3.1.1. Teorie osobnostních rysů.....	15
3.1.2. Osobní kvality a způsob chování.....	16
3.1.3. Kontinuum chování (Tannanbaum, Schmidt)	17
3.1.4. Úcta a struktura (Ohio).....	18
3.1.5. Lidé – výroba (Michigan).....	19
3.1.6. Teorie 4S (R. Likert).....	20
3.1.7. Manažerská mřížka.....	21
3.2. Kontingenční (situacionalistické) pojetí	22
3.2.1. Fidlerova kontingenční teorie	23
3.2.2. Rozhodovací model (Vroom a Yetton)	23
3.2.3. Styl vedení „cesta – úkol“ (Robert House).....	25
3.3. Nové vedení – transakční a transformační styl.....	26
3.4. Situační vedení	26
3.5. Styly vedení dle úrovně rozvoje podniku	28
4. VEDENÍ TÝMU	30
4.1. Faktory ovlivňující volbu stylu vedení	32
KOMPENDIUM TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE	33
PRAKTICKÁ ČÁST	34
5. NÁVRH STYLU VEDENÍ ŘADOVÝCH PRACOVNÍKŮ V RETAILOVÉM BANKOVNICTVÍ	35
6. CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	38
7. METODOLOGIE A VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	39
7.1. Dotazníkové šetření	39
7.2. Výzkumné otázky.....	41
8. ANALÝZA VÝSLEDKŮ.....	42
8.1. Vedoucí obchodního týmu A.....	42
8.2. Vedoucí obchodního týmu B.....	43
8.3. Vedoucí obchodního týmu C.....	44
8.4. Vedoucí obchodního týmu D.....	45
8.5. Vedoucí obchodního týmu E.....	47

8.6. Vedoucí obchodního týmu F	48
9. SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ	50
10. DOPORUČENÍ PRO PRAXI	52
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
SEZNAM ZKRATEK.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	59
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....	I

ÚVOD

Současný svět je velmi rozmanitým, až složitým místem pro život. Naše společnost je založena na spolupráci lidí. Je to nutné pravidlo pro uspokojení našich potřeb v soukromém životě i naplnění cílů všech typů organizací.

Každá společnost, obecně lidská, i společnost typu ekonomické organizace, přiděluje svým členům určitou společenskou roli a pozici. Čím je cíl organizace jednoznačněji zaměřen, tím přesněji jsou rozděleny jednotlivé role jednotlivých členů.

Tak je tomu i v bance, ve které nyní již sedmým rokem autorka této bakalářské práce pracuje. Poslední čtyři roky pak na pozici vedoucího obchodního týmu. Zde je její hlavní pracovní náplní organizování, vedení a kontrolování jednotlivých poradců na pobočce. Ve své práci se každodenně setkává s potřebou usměrňovat, řídit, vést, chování pracovníků tak, aby prostřednictvím jejich práce byl naplněn cíl organizace.

Hlavním problémem, který je v této bakalářské práci řešen je volba vhodného stylu vedení lidí liniiovými manažery v retailové bance.

I proto je teoretická část této bakalářské práce zaměřena na vysvětlení rozdílu mezi řízením a vedením, a zejména jsou zde charakterizovány různé styly vedení. Všechny zde popsané styly vedení lidí měli v historii managementu své místo a využití. I v dnešní době, při rozmanitosti manažerů i zaměstnanců, lze jistě najít alespoň částečnou inspiraci pro vedení lidí v konkrétních podmínkách a při specifických činnostech i takových stylech, které jako celek jsou již překonány. Přesto však autorka práce, s ohledem na cílovou skupinu šetření v praktické části této práce – liniiové manažery retailové banky, upřednostňuje zejména tzv. Situační vedení.

V úvodu praktické části autorka popisuje specifika činnosti liniiového manažera, Vedoucího obchodního týmu v retailové bance a na základě poznatků z teoretické části této práce navrhuje (předpokládá) vhodné styly vedení.

V praktické části je provedena analýza stylu vedení vybraných liniiových manažerů banky a navrženy možnosti jejich rozvoje. Analýzu stylu vedení provedla autorka této práce pomocí dotazníku a krátkodobého pozorování. Dotazník je založen na neanonymním sebehodnocení. Z tohoto důvodu i pro možnost poskytnout zpětnou vazbu konkrétním manažerům, se nemůže jednat o anonymní šetření. Avšak v této práci je anonymita zaručena nahrazením jmen manažerů písmeny.

Cílem této bakalářské práce tedy je:

1. popsat různé styly vedení,

2. navrhnout optimální styl vedení řadových pracovníků v retailovém bankovníctví,

3. analyzovat styl vedení vybraných liniových manažerů v retailovém bankovníctví a navrhnout možnosti jejich rozvoje v oblasti stylu vedení.

Hlavní přínos této bakalářské práce autorka spatřuje v několika aspektech. Prvním je zejména přehledně zpracovaný přehled vývoje stylů vedení a jejich charakteristikami a popisem výhod a záporů. Tato teoretická část může být užitečným zdrojem informací pro zájemce o styly vedení. Dalším důležitým prvkem je analýza stylu vedení konkrétních liniových manažerů. Tito pracovníci od autorky práce dostali zpětnou vazbu o jimi používaných stylech i stručnou charakteristiku jejich pracovního týmu. Velmi kladně tito linioví manažeři hodnotili zejména vytvořený osobní profil používaných stylů vedení a doporučení k možným změnám v jejich činnostech, které by měly vést k zefektivnění jejich práce. V neposlední řadě je tato práce přínosem i pro pracovníci této banky, která je zodpovědná za rozvoj liniových manažerů. I ta byla seznámena s výsledky praktické části této práce a ty jí potvrdily správnost užívaných postupů.

TEORETICKÁ ČÁST

1. MANAGEMENT – MANAŽEŘI – ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ ČINNOSTI

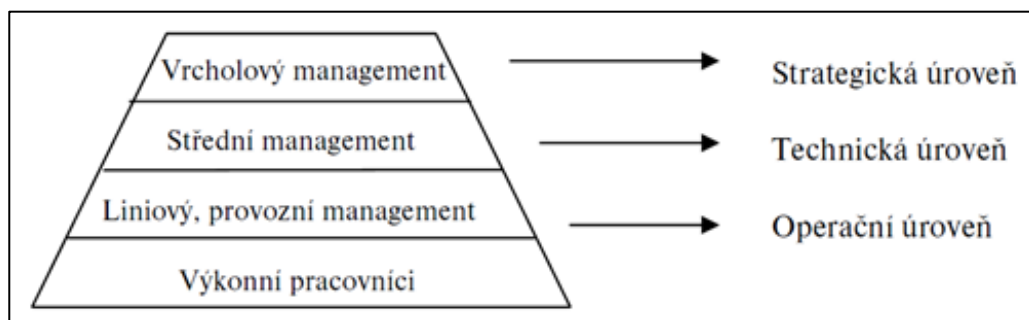
Nelze se zabývat styly vedení pracovníků, pokud se alespoň stručně neseznámíme s podstatou managementu.

Pojem **manažer** je bezpochyby spjat s termínem **management**.

Teorie managementu definují management „jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vytyčených cílů“.¹ Manažer je pak vnímán jako člověk, který je zodpovědný za řízení procesů a lidí v organizaci tak, aby došlo k naplnění stanovených cílů^{2,3}

V současné době se manažeři rozdělují nejčastěji do **tří úrovní**. **Vrcholoví manažeři** jsou takovými řídicími pracovníky, kteří vytvářejí zásadní koncepce, usměrňují a koordinují všechny činnosti v organizaci. **Střední manažeři** jsou nejčastěji zodpovědní za poskytování a sbírání informací. Mohou to být vedoucí různých útvarů (nákupu, prodeje, personalistiky, ...). **Linioví manažeři** stojí o stupínek nad výkonnými pracovníky a odpovídají za práci skupiny. Jsou odpovědní za každodenní provádění práce výkonných pracovníků, nikoli za strategické záležitosti.^{4,5}

Obrázek č. 1 – Manažeři a úroveň managementu



Zdroj⁶

¹ LOUKOTKA, J. *Manažer a management*. ALBRA, 1996, ISBN neuvedeno.

² CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

³ WIEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

⁴ VEBER J. a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

⁵ ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁶ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

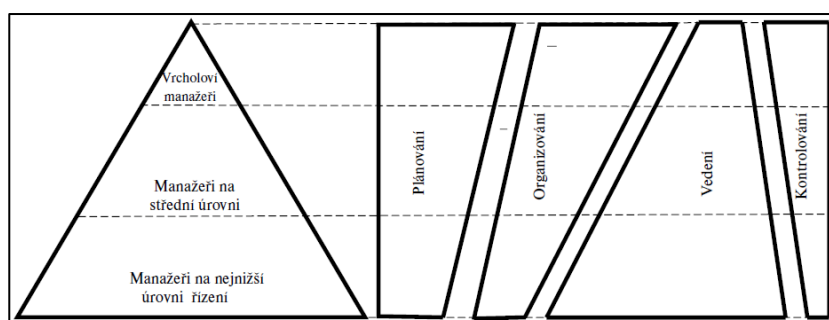
Tato práce bude vnímat manažera v úrovni liniového řídicího pracovníka. Již v úvodu autorka předestřela, že takovým pracovníkem v bance je manažer nazývaný **Vedoucí obchodního týmu (VOT)**. Právě ten řídí výkonné pracovníky, kteří při kontaktu s klienty rozhodují o naplnění cílů banky. Tato úroveň managementu se zaměřuje na **řešení problémů**, které se vyskytují **v provozu organizace**. Toto řešení problémů manažer provádí každodenní práci s jemu podřízenými pracovníky, které vede tak, aby dosahovali stanovených cílů naplněním strategie banky.

Cimbálníková uvádí, že typické činnosti, které **manažer provádí**, se dají seskupit do následujících kategorií.

1. Plánování – zahrnuje stanovení a výběr cílů, určení způsobů a prostředků pro jejich dosažení.
2. Organizování – zahrnuje zřízení takové struktury rolí pro jednotlivé pracovníky, aby byla jistota, že všechny úkoly jsou přiděleny lidem, kteří jsou schopni je splnit.
3. Vedení – postup motivování a ovlivňování lidí, aby byli organizaci prospěšní.
4. Kontrolování – zahrnuje zjišťování stavu aktivit s cílem dosáhnout jistoty, že jsou v souladu s plánem.⁷

Někteří autoři vkládají mezi Organizování a Vedení ještě jednu manažerskou činnost, a to Personalistiku jako činnost zaměřenou na výběr pracovníků. S ohledem na skutečnost, že předmět této bakalářské práce (liniový manažer retailového bankovníctví) se obvykle do výběru pracovníků zapojuje pouze okrajově, není nutné tuto manažerskou činnost nijak zvýrazňovat.

Obrázek č. 2 – Manažeři a struktura manažerských činností



Zdroj⁸

S ohledem na uvedená fakta, která zdůrazňují, že manažerská činnost **Vedení** je **dominantní aktivita liniového manažera**, je tato manažerská funkce zvolena za hlavní oblast zájmu v této bakalářské práci.

⁷ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

⁸ WIEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

2. ŘÍZENÍ VS. VEDENÍ

„Lidé nechtějí být řízeni. Chtějí být vedeni. Kdo kdy slyšel o světovém řediteli? Světový vůdce, to ano. Politický vůdce, jistě. Náboženský vůdce. Vůdce skautů. Vůdce komunity. Vůdce pracujících. Obchodní vedoucí. Samozřejmě. Oni vedou ostatní. Neřídí je. Cukr vždycky vyhraje nad bičem. Zeptejte se svého koně. Můžete ho dovést k vodě, ale nemůžete mu nařídít, aby se napil. Pokud chcete někomu něco nařizovat, nařizujte sobě. Udělejte to a budete na nejlepší cestě k tomu, abyste přestali řídit a začali vést.“

John C. Maxwell⁹

Řada manažerů ví, že je rozdíl mezi řízením lidí a vedením lidí. Tyto názory potvrzuje i manažerská teorie o vedení lidí. V souladu s humanistickou teorií vedení lidí, která zdůrazňuje význam seberealizace pracovníka, se lze shodnout na tom, že **řídít lidi** znamená dávat lidem instrukce, co mají dělat. Předpokládá se, že lidé neradi pracují, musí být nuceni systémem odměn, vyhýbají se odpovědnosti a jsou rádi řízeni. Jejich vlastní iniciativa, chuť a ochota dělat něco pro organizaci sami od sebe je ve většině případů, pokud žádnou instrukci a příkaz neobdrží, na velmi nízké úrovni. Naopak snaha o **vedení lidí** předpokládá schopnost samostatného rozhodování zaměstnance, jeho vnitřní nastavení na činnost, která bude směřovat k cíli. Znamená to pracovat s jejich motivací, chutí a zájmem a pouze je vhodně nasměrovat tak, aby pracovali pro to, co potřebuje organizace. Schopnosti a dovednosti vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat jsou nedílnou součástí této manažerské funkce. Řízení lidí je proces neustálého přikazování a přesvědčování o tom, co je nutné pro podnik udělat, naopak umění vést souvisí s motivováním lidí v tom smyslu, že jsou pro danou práci sami zapálení.¹⁰

Vedení lidí je tedy **základní manažerská funkce**, jejíž podstatou je motivování a ovlivňování lidí tak, aby se podíleli na dosahování cílů organizace, a dokonce rádi. Manažer musí vědět, **které okolnosti a prvky ovlivňují více či méně efektivně dosahování těch žádoucích výsledků**. Teorie motivace objasňují, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se uvnitř nich odehrává před začátkem činnosti a v průběhu práce během jejich motivování.

⁹ MAXWELL, J.C. *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2001, 206 s. ISBN 80-7205-829-0.

¹⁰ ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

Motivačních faktorů a teorií motivace je velké množství. Protože motivace není tématem této práce, jsou zde nyní uvedeny jen základní obecné **motivační faktory**. Mezi ně se obvykle zařazuje:

- spoluúčast,
- uvolnění organizace práce, volnost při plánování či výkonu práce,
- týmové, společné, zadávání práce, vykonávání činnosti ve skupině,
- rozšiřování a úprava vlastní činnosti, tj. hodnota pracovního stylu a
- styl vedení lidí manažerem.¹¹

Ve **vedení** převládá **interpersonální hledisko** managementu. Všichni manažeři budou souhlasit s tím, že jejich největší problémy pocházejí od lidí, z jejich tužeb a postojů, z jejich chování jakožto individuů ve skupině. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a v neposlední řadě také způsob komunikace.¹²

¹¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

¹² WIEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

3. STYL VEDENÍ

Styl vedení je pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům v konkrétních podmínkách. Jde zejména o přístup manažera k pracovníkům, který pochází ze znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na sebe samotného i své okolí, o použití moci ve spojení s formou jejího užití při vedení ostatních. Styl vedení je chování manažera, které může podřízené zaměstnance povzbuzovat či, ve špatné formě, od činnosti odvádět.

Pokud budeme sledovat historický vývoj, můžeme vidět, jak se postupně vyvíjejí požadavky na osobu manažera a jeho schopnosti.

V teorii řízení lidí i manažerské praxi se rozlišují dva proudy:¹³

- univerzalistické pojetí
- kontingenční (situacionalizované) pojetí

3.1. Univerzalistické pojetí

Univerzalistické pojetí stylu vedení je založené na osobnostní charakteristice manažera a způsobu jeho chování.

3.1.1. Teorie osobnostních rysů

První uspořádaný pokus, na počátku 20. století, jak proniknout do problému vedení, byl výzkum nasměřovaný na rozpoznání vlastností úspěšného manažera. Základním bodem této teorie je, že vůdčí osobnost se od ostatních odlišuje určitým **souborem specifických povahových rysů nebo vzorců chování**, které jsou danému jedinci vrozené. Tato teorie tedy vychází z přesvědčení, že **dobrý vedoucí se takto rodí**.

Bělohlávek ve své knize Management na str. 146 píše, že Bryman dělí významné znaky úspěšnosti řízení lidí do tří skupin:

- **„fyzické faktory:** *výška, váha, zjev, věk,*
- **schopnosti:** *inteligence, výřečnost, znalosti atd.,*
- **rysy osobnosti:** *konzervativismus, introverze-extroverze, dominance, osobní přizpůsobení, sebedůvěra, interpersonální citlivost a emocionální kontrola atd.“*

¹³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9, str. 14 - 15

K rozpoznání vedoucích se správnými předpoklady se používá např. Cattelův dotazník 16PF, Porterův pětifaktorový model osobnosti, Eysenckova typologie osobnosti, nebo tzv. MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).

Problémem této teorie je, že existují lidé, kteří požadované charakteristiky mají, a přesto vůdčími osobnostmi nejsou.¹⁴

3.1.2. Osobní kvality a způsob chování

Dle Tureckiové jako styl řízení označujeme „*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. Styl řízení je projevem vztahu (respektu) k ostatním pracovníkům a způsobem, jak dosahuje manažer splnění úkolů (cílů) prostřednictvím jejich práce.*“¹⁵ Souhrnně lze tvrdit, že styl řízení je postup, jakým manažer vede své pracovníky.

Od konce 40. let se přichází s jiným pohledem – efektivní manažer se projevuje především správným způsobem chování. Tato teorie zdůrazňuje, že manažery je nejlepší klasifikovat podle jejich **jedinečných hodnot a stylů chování při vedení**.

Nedostatkem teorií stylu řízení bylo, že vedly manažery k jednomu stylu vedení, který měl být všeobecně použitelný a ideální.

Klasická teorie vedení uvádí **tři hlavní styly**:

- **autoritativní styl**, kde veškeré rozhodovací pravomoci jsou koncentrovány pouze u vedoucího. Ten ukládá zaměstnancům konkrétní úkoly. Komunikace je jen od vedoucího k zaměstnancům. Předností je získání stálého a značného výkonu pracovníků, záporům je ale snížení až odstranění vlastní podnětnosti a vnitřní motivace jedinců.
- **demokratický styl**, kde manažer přenáší velký díl své důležitosti, má však stále svou odpovědnost ve finálních rozhodnutích. Skupina se podílí na přidělování práce jejím členům. Komunikace probíhá oběma směry, tedy i od zaměstnanců k vedoucímu. Pozitivem je individuální zájem pracovníků, kteří se zapojují do rozhodování, problémem však bývá velká ztráta času, která pochází z tohoto demokratického rozhodování.

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X, str. 151

¹⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6, str. 77

- **styl laissez-faire** (volný průběh), kde manažer předá řízení práce zcela svým pracovníkům. Tým sám rozhoduje o průběhu činnosti. Komunikace zde většinou probíhá mezi jednotlivými členy skupiny. Kladem zde je, že pracovníci při své činnosti aktivně využívají své zkušenosti a iniciativně se zapojují do řešení problémů. Negativem ale může být kolektivní odpovědnost, či chybějící odborné popř. manažerské dovednosti výkonných pracovníků.

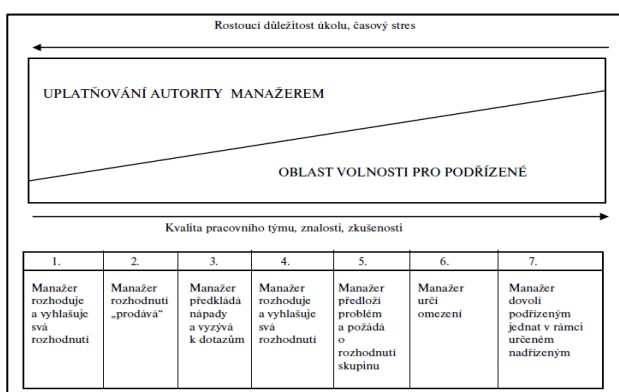
V moderní éře se přidává ještě jeden styl:

- **liberální styl** – používá se pro řízení tvůrčích a vědeckých pracovníků. Vedoucí se nachází v roli konzultanta a poradce. Zaměstnanci jsou vysoce motivováni. Využívají flexibilní pracovní dobu.¹⁶

3.1.3. Kontinuum chování (Tannanbaum, Schmidt)

Tannanbaum a Schmidt navrhli v práci z roku 1958 a aktualizované v roce 1973 tzv. kontinuum chování při vedení, které umožňuje pochopit chování lidí ve vztahu s rozhodováním. Hlavním problémem v dilematu „jak rozhodovat“ je vždy **vztah** mezi **užitím autority manažera a uznáváním mínění týmu**. V průběhu tohoto průběhu se rozlišuje větší počet stylů vedení.^{17, 18}

Obrázek č. 3 – Kontinuum řídicích stylů



Zdroj¹⁹

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management*. 1. vydání. Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X, str. 151

¹⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

¹⁸ CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 352 s. ISBN 978-802-4733-487

¹⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

Styly řízení napsané vlevo vystihují vedoucí s vysokou mírou kontroly, styly vpravo popisují manažery s demokratičtější přístupem.

Dle úrovně kontroly, kterou manažer má, je možné rozeznávat **čtyři styly vedení**:

- oznámení – manažer vše řeší sám a pracovníkům výsledek jen předá a věří, že vše udělají správně,
- prodej – vedoucí znovu vše řeší sám, ale výkonné pracovníky se snaží získat k tomu, aby výsledek jeho rozhodnutí přijali a vykonali,
- konzultace – manažer řeší vše spolu s pracovníky,
- propojení – manažer nechá řešení na pracovnících, ale určí hranice, které se nesmí porušit.

Cejthamr a Dědina také píše, že podle Tannenbauma a Schmidta existují **tři okolnosti, které ovlivňují volbu správného stylu vedení**, jsou to:

- *„síly v režii manažera – chování vedoucího ovlivní jeho vlastní osobnost, znalosti a zkušenosti (např. důvěra v podřízené, sklony k vedení apod.)*
- *síly v režii podřízených – podřízení jsou ovlivňováni vlastním očekáváním o vztahu k manažerovi (např. zájem o problém a pocit jeho důležitosti, pochopení cílů organizace či rozsah dalšího vzdělání)*
- *síly zakotvené v situaci – chování vedoucího ovlivňuje také okolí samotné (např. typ organizace či tlak času).²⁰*

3.1.4. Úcta a struktura (Ohio)

V 60. letech byl proveden rozsáhlý výzkum výzkumníky z Ohia (Fleishman, Harris, 1962). Tento výzkum byl zaměřen na chování lidí ve vedoucích pozicích a jejich vliv na výkon podřízených. Faktorovou analýzou byly zjištěny dva hlavní prvky chování vedoucích:

- uznání – chování založené na vzájemném respektu a důvěře. To je zaměřeno na zájmy skupiny.
- struktura – manažer organizuje práci skupiny. Stanovuje také úkoly tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku.

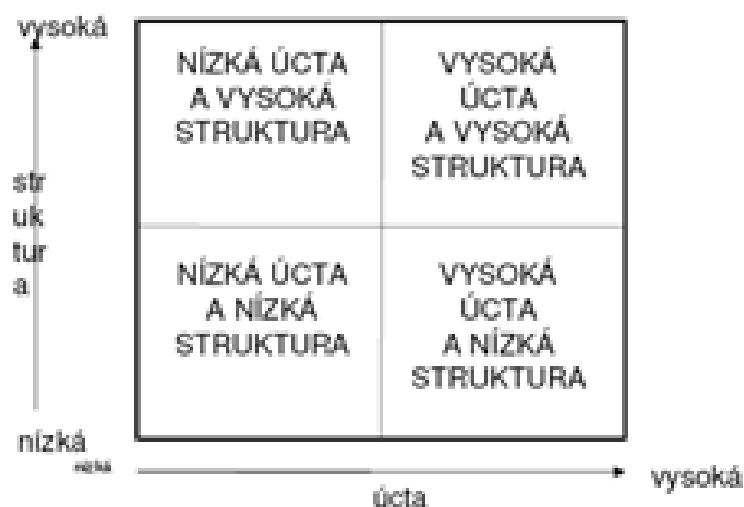
²⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 352 s. ISBN 978-802-4733-487

Z tohoto jsou pak odvozeny čtyři typy chování vedoucích:

- nízké uznání a nízká struktura,
- nízké uznání a vysoká struktura,
- vysoké uznání a vysoká struktura,
- vysoké uznání a nízká struktura.

Ideálním nadřízeným pracovníkem je ten, kdo vykazuje vysoké uznání i vysokou strukturu.

Obrázek č. 4 – Úcta a struktura (Ohio)



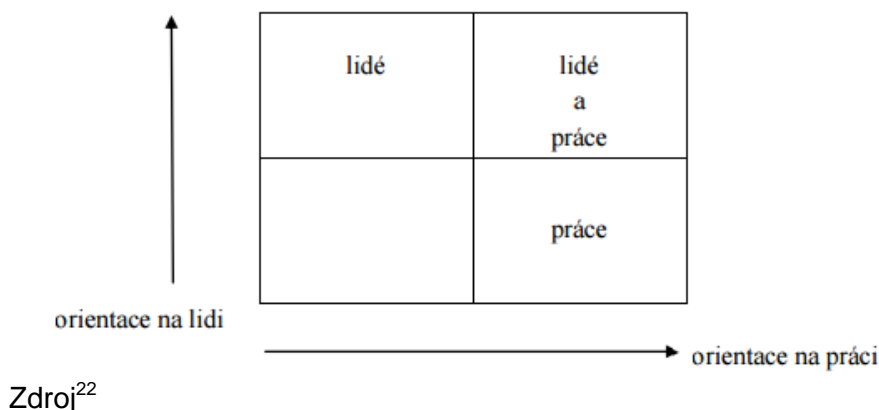
Zdroj²¹

3.1.5. Lidé – výroba (Michigan)

Blízký směr předchozímu šetření si vybrali i pracovníci z Michiganské university, kteří rozlišili **chování manažerů na orientované na pracovníky a zaměřené na práci**. Toto rozlišení v základě odpovídá již uvedeným prvkům uznání a struktury, kdy zaměření na lidi odpovídá dimenzi uznání a orientace na práci odpovídá zaměření na tvorbu struktury. Optimálním řešením je pak průnik obou dimenzí. **Efektivní manažer** je takový, který ve spojitosti s výkonnými pracovníky zaměřuje svou aktivitu na pracovníky, využívá skupinových forem rozhodování a vedení lidí a zároveň stanovuje vysoké cíle pro výkon.

²¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, první vydání. ISBN 80-85839-45-8

Obrázek č 5: Orientace na práci a na lidi



Dá se předpokládat, že manažer, který by se příliš zaměřil na lidi, a méně na dosažení co možná nejvyššího výkonu, by byl úspěšný v budování pozitivních vztahů, nikoli však dosahování optimálního zisku. Protože však cílem každého podniku je dosahovat vysokého výkonu a tím i zisku, bylo by takové vedení dlouhodobě problematické. Na druhou stranu se nelze dle mého názoru ani zaměřit jen na výkon bez zřetele na prospěch výkonných pracovníků.

3.1.6. Teorie 4S (R. Likert)

Velmi známé rozdělení stylů řízení vypracoval v 60. letech 20. století Rensis Likert který rozvedl myšlenku 4 manažerských systémů vedení (tzv. teorie „4S“)

- **Vykořisťující autoritativní** styl – komunikace probíhá jen od manažera k podřízeným, motivací je obava z trestu, vždy rozhoduje vedoucí.
- **Benevolentní autoritativní** styl – při komunikaci mezi vedoucím a pracovníky dochází pouze k malé zpětné vazbě, manažer k motivaci používá odměny, stále však převážně rozhoduje manažer.
- **Konzultativní** styl – komunikace probíhá obousměrně, jejím výsledkem je intenzivní zpětná vazba, vedoucí svá rozhodnutí před probere s ostatními pracovníky.
- **Participativní** styl – typická je volná komunikace mezi manažerem a zaměstnanci, všechna rozhodnutí jsou dělána skupinově.

²² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, první vydání. ISBN 80-85839-45-8

Závěrem Likertových zjištění je poznatek, že **méně produktivní podniky** se zaměřují na používání **autoritativních** manažerských stylů, naopak **nejproduktivnější** firmy užívají **konzultativní a participativní** manažerský styl. Tyto opačné styly mají rozdílné účinky. Autoritativní styl sice může firmě očekávaný vysoký výkon, ale za cenu poslušnosti ze strachu, což je dlouhodobě neudržitelné. Naopak participativní a konzultativní styl dodává dlouhodobě uspokojivé výsledky, a to jak ze zřetele zaměstnanců, tak i výkonů a výnosů.

Rensis Likert očekával i pátý styl, kdy zcela vymizí formální autorita a prosazuje se pouze autorita neformální.²³

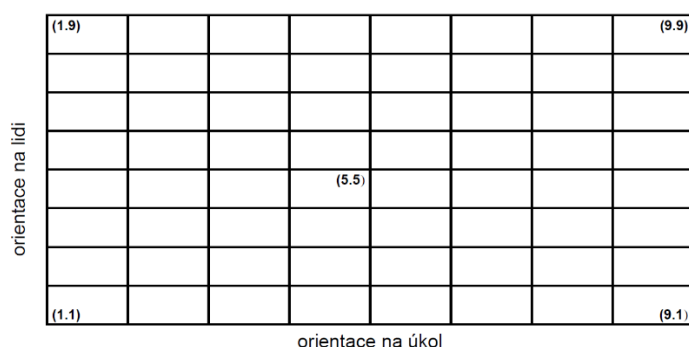
3.1.7. Manažerská mřížka

Robert Blake a Jane Moutonová v osmdesátých letech vytvořili tzv. teorii GRID, teorii manažerské mřížky.

Na základě výzkumu, kdy byla prokázána důležitost zájmu manažera na výrobu i pracovníky, navrhli autoři matici pro určení tohoto zájmu. Používá se jak pro výcvik manažerů, tak i pro identifikaci různých kombinací stylů vůdcovství.

Manažerská mřížka se týká dvou prvků managementu – schopnosti řídit vztahy s lidmi (**orientace na lidi**) a schopnosti docílit, aby se realizovaly úkoly (**orientace na úkoly**).²⁴

Obrázek č. 6 – Manažerská mřížka



Zdroj:²⁵

Cimbálníková píše, že „Blake a Moutonová identifikovali čtyři extrémní styly:

²³ CEJTHAMR, V., DĚDINA J.. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 352 s. ISBN 978-802-4733-487, str. 72

²⁴ LOUKOTKA, J. *Manažer a management*. Albra, 1996. ISBN neuvedeno

²⁵ CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

- **1.9 „vedení zájmového klubu“**, pozornost manažera se soustřeďuje především na **vytváření příjemných mezilidských vztahů**, což vede k volnému pracovnímu tempu, **výsledky ustupují do pozadí**.
- **9.9 týmový přístup**, základní snahou je **zaujmout lidi pro společný cíl**. Problémy jsou předkládány k veřejnému posouzení, slovo každého pracovníka má svoji váhu. Zvyšuje se tím motivace lidí a jejich ochota vynaložit potřebné úsilí k dosažení cílů, **stoupá výkonnost týmu při maximálním respektu k individualitě členů**.
- **1.1 laissez-faire**, vedoucí vydává minimální úsilí. Nejde mu ani o lidi ani o výsledek, jeho jediným zájmem je udržet si „židli“. **Věci běží samospádem**, není jasný cíl, nejsou rozděleny úkoly, není zřejmá odpovědnost. Před vznikajícími problémy jsou zavírány oči, konflikty nikdo neřeší.
- **9.1 autoritativní diktátorský přístup**, cílů je dosahováno prostřednictvím direktiv a přísné kontroly. Tvůrčí a rozhodovací proces spočívá výhradně na manažerovi, **pracovníci vykonávají jeho příkazy**.
Pátým stylem je:
- **5.5 rutinní vedení**, vychází z potřeby nejlépe vyhnout se konfliktu a přitom udržet určitou míru pracovní morálky. **Nedělat si zle, ale přece jen něco vytvořit**. Pomocníkem na této cestě bývají vyhlášky a normy.²⁶

Lze se setkat i s šestou a sedmou charakteristikou stylu vedení vyplývající ze zaměření manažera na pracovníky či výkon.

Šestý bývá nazýván **Paternalistický přístup**, někdy též metoda biče a cukru. Manažer, který používá tento styl, střídá svůj zájem o lidi a orientaci na úkol. Snaží se o výborné výkony a užívá k tomu odměny i tresty. Tento styl vedení vychází z teorie učení zpevnováním. Sedmý styl má název **Oportunista**. Tento manažer variabilně mění styl vedení dle momentální situace. Používá kterýkoli styl z manažerské mřížky, ale vždy takový, který vychází z jeho zájmů a směřuje k jeho prospěchu.²⁷

3.2. Kontingenční (situacionalistické) pojetí

Situacionalizované, někdy též nazývané situační nebo kontingenční pojetí je je podloženo úvahou, že pro různou situaci je vhodný různý styl vedení. Na rozdíl od

²⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

²⁷ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

předchozích teorií se poukazuje na skutečné, probíhající, situace. Ideu, že pro každou situaci je vhodný jiný styl vedení, lze nalézt i v manažerské mřížce. Již tam bylo uvedeno, že role týmového vedoucího nemusí být v každé situaci tou nejvhodnější.

3.2.1. Fidlerova kontingenční teorie

Kontingenční (situacionalistickou) teorii vedení rozpracoval Fred Fiedler koncem 50. let minulého století. Odlišuje dva styly vedení:

- styl orientovaný na úkol – důležité je dokončení úkolu,
- styl orientovaný na vztahy – pozornost je upřena na budování dobrých vztahů v pracovním týmu.

Na základě svého výzkumu vyvodil, že účinnost manažera ovlivňují **tři situační dimenze**:

- **vztahy mezi vedoucím a členy skupiny**, tj. stupeň důvěry, obliba, loajalita, aj.,
- **struktura úkolů** – jasné stanovení úkolů, určení pravomoci, zodpovědnosti, aj.,
- **pravomoci vedoucího** – odměny, tresty, formální autorita, podpora nadřízených.

Různé **varianty** těchto okolností mohou pak být **pozitivní, neutrální** nebo **nepříznivé**.

Podle těchto kritérií se určil stupeň kontroly a k němu adekvátně styl, jenž byl vhodný do této pracovní skupiny. Vedoucí, kteří byli orientovaní na úkol, byli výkonnější v extrémních situacích a naopak vedoucí, kteří byli orientovaní na vztahy, byli efektivnější v situacích nevyhraněných.

Zdůrazňuje se zde především nutnost zhodnotit situaci a podle ní zvolit styl řízení. Dobrý manažer nepoužívá jediný styl vedení, ale přizpůsobuje se situaci.

3.2.2. Rozhodovací model (Vroom a Yetton)

Rozhodovacím modelem se zabývali Victor Vroom a Philip Yetton. Výběr stylu vedení **závisí na problému, který je právě řešen**. Tak jsou rozlišeny tři styly vedení:

- A (autoritativní)
- C (konzultativní)
- G (skupinový)
 - Přičemž styly A a C se ještě dále dělí.

A1 – znamená, že člověk se rozhoduje sám dle dostupných informací.

A2 – znamená, že vedoucí získá potřebné informace od svých podřízených a rozhodne sám. Může své podřízené informovat o problému, ale také nemusí.

C1 – znamená, že vedoucí probere problém jednotlivě s důležitými podřízenými, zachytí jejich postoje a myšlenky, nekonfrontuje je společně, a pak rozhodne sám.

C2 – znamená, že vedoucí probere problém se všemi podřízenými kolektivně a může či nemusí se nechat ovlivnit jejich názory.

G2 – znamená, že vedoucí probere problém kolektivně s celou skupinou a diskutuje o řešení. Řešení se tvoří jako konsensus, manažer přijme řešení, které má podporu celé skupiny.

Při rozhodování se zvažují ještě další okolnosti. Při časové tísní je lepší alternativní styl, záleží-li manažerovi spíše na rozvoji pracovníků, volí více participativní styly.

Vybrat vhodný styl může pomoci tzv. rozhodovací strom. Uvádí se sedm pravidel pro rozhodování, které obsahují otázku kvality a přijatelnosti rozhodnutí:

- kvalita rozhodnutí
 - požadavek kvality
 - dostatek informací
 - strukturovanost problému
- přijatelnost rozhodnutí
 - význam akceptovatelnosti
 - akceptovatelnost pro podřízené
 - sdílení organizačních cílů zaměstnanci
 - pravděpodobnost konfliktu mezi spolupracovníky.

Pro různé situace je opět vhodné zvolit různé styly rozhodování. Nezáleží však jen na konkrétní situaci, ale také na osobnostních vlastnostech manažera a jeho podřízených.

Autoři svůj model později přepracovali doplněním pěti hlavních rozhodovacích stylů o 12 náhodných proměnných.

- požadavky na kvalitu
- požadavky na angažovanost
- informovanost vedoucího
- struktura problému
- pravděpodobnost angažovanosti
- shoda cílů
- konflikty mezi podřízenými
- informovanost podřízených
- tlak času

- geografická rozptýlenost
- motivační čas
- vývoj motivace

3.2.3. Styl vedení „cesta – úkol“ (Robert House)

Tato teorie je založena na teorii expektance (očekávání) dle V. Vrooma. Týká se motivace pracovníků. Zdůrazňuje se, že motivace vzniká tehdy, když je pracovní výkon ohodnocen atraktivní odměnou. Tato teorie se zabývá tím, jak manažeři mohou ovlivnit:

- expektanci (očekávání) podřízených,
- instrumentality odměn,
- valence odměn.

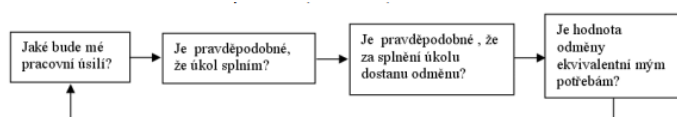
Chování nadřízeného je přijímáno kladně, pokud práce přináší osobní uspokojení (odměny, sebezdokonalování, uznání) nebo přináší budoucí spokojenost (zvyšování zisku firmy) nebo přináší odstranění bariér bránících dobrému výkonu.

Je používáno několik stylů vedení:

- **direktivní** vedení - pracovníci dostanou návod, co se má udělat a jak se to má udělat, bez možnosti ovlivnění,
- **podporující** vedení - soustředění na spokojenost pracovníků, pracovní vztahy a příjemné prostředí,
- **participativní** vedení - konzultuje problémy s pracovníky a bere jejich názory v potaz při rozhodování,
- vedení zaměřené **na výkon** – podporuje výkon pracovníků chválou a uznáním, má důvěru ve své podřízené.

Cestu ke splnění úkolu ovlivňují tzv. kontingenční faktory. Jsou to faktory, které způsobují, že určitý styl řízení je vhodnější než jiný. V **různých situacích** budou **efektivní různé styly vedení**.

Obrázek č. 7 Teorie expektace



Zdroj²⁸

²⁸ vlastní tvorba

3.3. Nové vedení – transakční a transformační styl

V 80. letech 20. století přicházejí nové náhledy na problematiku stylů vedení celkově označované jako Nové vedení. Stávající teorie hledaly takový styl řízení pracovníků, který povede k vyšším výkonům díky větší efektivnosti práce. Tyto teorie se snažily racionálně objasnit rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými vedoucími.

Předchozí teorie vnímají vedoucího především jako manažera, který úspěšně a efektivně řídil výkonné pracovníky. Nový vedoucí je popisován jako vůdce, který získává lidi a přeměňuje svět. Manažeři, které vnímají podřízení jako **transformační**, jsou charakterizováni jako působivější a více rozumově stimulující, než manažeři upřednostňující **transakční styl**.

Transakční vedení je založen na vzájemné transakci – směně mezi vedoucím a pracovníkem, výměně něco za něco. Transakční vedení může mít formu:

- **Řízení výjimkou** – reakce na nežádoucí stav, odchylku od normy
- **Podmíněné odměny** – motivace pracovníků příslibem výhod.

Transformační vedení vychází z jasně představy budoucí situace v organizaci, která se nazývá **vize**. Je postaven na uspokojování vyšších potřeb pracovníků, nabízí možnost rozvoje k sebeaktualizaci, seberegulaci a sebekontrolé. Je schopen pro ni získat pracovníky a přimět je k následování. Transformační vedoucí vede pracovníky pomocí specifických nástrojů: **charismatu, osobní úcty, citového povzbuzení, stimulace myšlení.**^{29, 30}

3.4. Situační vedení

Paul Hersey a Keneth Blanchard prosazují v 90. letech minulého století novou proměnnou - **zralost**. Zralostí je myšlena připravenost splnit úkol a manažer volí adekvátní styl vedení v souladu se zralostí zaměstnanců.

Zralost může být **pracovní**, ta je dána dovednostmi a technickými znalostmi a **psychologická**, která je dána připraveností pracovníků přijmout odpovědnost za plnění úkolů. Dobrý manažer by měl rozvíjet zralost pracovníků ve svém týmu tak, aby byli schopni samostatně dosahovat dobrých výsledků

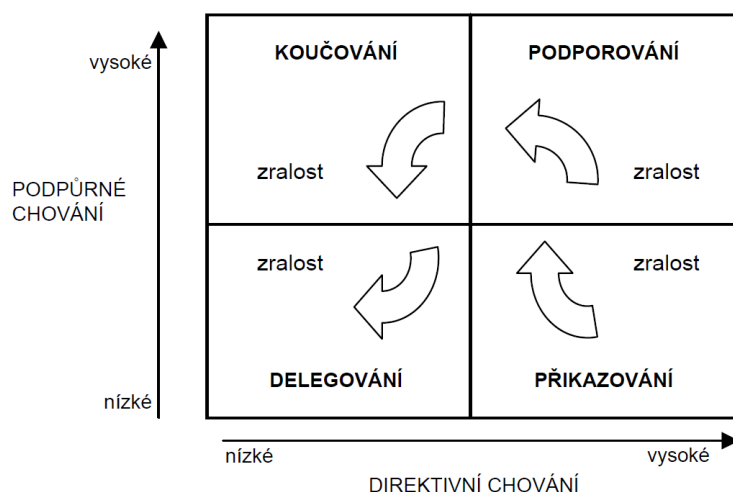
²⁹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, první vydání. ISBN 80-85839-45-8

Chování vedoucího může být dvojího typu: **podpůrné chování** (což odpovídá orientaci na lidi) a **direktivní chování** (které je v souladu se zaměřením na vytváření struktury v organizaci nebo orientací na činnosti). Protože manažer volí **styl vedení podle situace**, ve které se nachází, nazýváme tento styl vedení lidí stylem situačním.³¹

Na tomto principu pak sestavili diagram, ve kterém stanovili 4 styly vedení.

Obrázek č. 8 – Situační vedení



Zdroj³²

- **Příkazový styl** se doporučuje pro nezkušené, málo motivované skupiny. Pracovníci potřebují návody jak co udělat i permanentní kontrolu, aby cíl skutečně splnili. Tento styl může manažer použít, pokud potřebuje členy skupiny zapracovat do nového úkolu, či pokud zatím členové skupiny neví rady.
- **Koučování** je vhodné se vzrůstající zralostí, zejména pracovní, skupiny. Manažer - kouč pracovníkům předkládá úkoly, poskytuje jim informace a stanovuje hranice. Dává pracovníkům možnost hledat vlastní postupy. Kontroluje průběh řešení, případně pak dává rady a orientuje pracovníky žádoucím směrem. V žádném případě však nevnucuje své nápady. Manažer dává zpětnou vazbu, hodnotí výsledky. Pozornost soustřeďuje především na interpersonální vztahy. Tento styl je vhodný, jestliže mají pracovníci již potřebné dovednosti, ale objevují se u nich například kompetenční spory, které vedou k poklesu výkonnosti.

³¹ PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. ISBN 80-244-1415-5.

³² CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.

- **Podporování** vyžaduje vyšší zralost skupiny, a to i psychologickou. Vedoucí předává pracovníkům větší míru odpovědnosti, snižuje svoje působení i v oblasti procesní. Uložení úkolů je volnější, ubývá mantinelů. Vedoucí však pracovní tým stále motivuje, dodává mu sebedůvěry k samostatnější práci a kontroluje kvalitu činností.
- **Delegování** je nejvyšším stadiem práce se skupinou. Vedoucí pracovní tým obeznámí s úkolem, poskytne mu žádoucí informace a předá zodpovědnost za splnění úkolu skupině. Ta pracuje i na náročných úkolech sama a je schopna samostatně vyřešit i konflikty. Vedoucí se zapojuje při nenadálých komplikacích.

Silná stránka tohoto stylu řízení je ve vědomém přizpůsobení manažerova chování konkrétním situacím a zaměření se na kontextové faktory.^{33, 34}

3.5. Styly vedení dle úrovně rozvoje podniku

S tvrzením, že pro různé fáze vývoje organizace jsou žádoucí odlišné styly vedení, přišli např. Clarke a Pratt (1985). Cajthamr a Dědina popisují tyto čtyři různé styly manažerského vedení takto:

- *„bojovník – vhodný pro rozvíjející se podnik, takový vedoucí musí být schopen řídit tým a přidělovat příkazy,*
- *velitel tanku – vhodný styl vedení pro další fázi rozvoje podniku – růst, vedoucí musí být v této fázi schopen vytvořit silný tým a vyvést podnik na využitelné části trhu,*
- *hospodář – uplatňuje se ve fázi zralosti, kdy je potřeba zajistit ekonomické i personální zdravé základy,*
- *mačkadlo na citróny – v případě poklesu podílu na trhu musí vedoucí vytěžit maximum, snažit se snižovat náklady a inovovat postupy.“³⁵*

Pojmenování těchto stylů manažerského vedení odpovídá jejich hlavním činnostem.

V odborné literatuře se můžeme setkat s **popisem i dalších stylů vedení**. Namátkou uvedu Versatilní vedení, Funkcionální vedení J. Adaira. Lze se také zabývat

³³ DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

³⁴ WIEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

³⁵ CEJTHAMR, V., DĚDINA J.. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 352 s. ISBN 978-802-4733-487, str. 72

stylem vedení v konkrétních manažerských aktivitách, jako je například styl vedení porad, styl řešení problémů a konfliktů, styl vytváření týmu či uplatňování delegování pravomocí.

4. VEDENÍ TÝMU

Obvykle není náplní práce vedoucího vést jednoho konkrétního člověka, nýbrž skupinu lidí či pracovní tým.

Bělohávek popisuje, že jednotlivými rolemi v týmu se zabýval například Dr. Meredith Belbin, který rozlišil **osm klíčových rolí v týmu**. Později byl tento seznam přehodnocen a jedna role byla doplněna.

Bělohávek zdůrazňuje, že v týmu je třeba mít „**širší spektrum osob s různými charakteristikami – rolemi**“. *Optimálně složený tým pak obsahuje všechny následující typy rolí:*

- **myslitel** – kreativní člověk, přemýšlí nad problémy, které se zdají být jiným neřešitelné, je zvědavý, rozvážný, introvertní,
- **vyhledávač zdrojů** – je schopen vyhledat a zajistit cokoli, je také zvědavý a kreativní, ale je navíc otevřený, odvážný, pohotový a impulzivní,
- **koordinátor** – je odpovědný a zaměřený na cíl, nepostrádá kázeň a systematickosti, projevuje se jako klidný, svědomitý, citlivý a důvěřivý,
- **formač** – cílevědomý a bojovný, používá autoritativního direktivního rozhodování, je vytrvalý, náročný, vznětlivý a kritičnost je mu vlastní,
- **vyhodnocovatel** – je opatrný a svědomitý, udržuje si nadhled a kriticky analyzuje veškeré návrhy v zájmu týmu a daného úkolu,
- **týmový pracovník** – nekonfliktní, otevřený a citlivý člověk, který staví nade vše dobré vztahy a pohodu v týmu,
- **realizátor** – svědomitý a spolehlivý, má rád postupy, normy a dodržování řádu, je důsledný, rozvážný a vytrvalý,
- **dokončovatel** – je svědomitý, důkladný a soustředí se na detaily, projevuje se pečlivostí a důsledností své práce,
- **specialista** – tato role doplnila 8 původních Belbinových rolí, je založena na odborných znalostech osobnosti, nevyznačuje se typickými vlastnostmi, může mít jakékoli z výše uvedených.³⁶

Každý z těchto typů má své přednosti i slabiny a je něčím pro svůj tým prospěšný. Každý z popsaných typů je pak ale vhodné vést i motivovat jedinečným způsobem.

³⁶ BĚLOHLÁVEK F. *Jak vést svůj tým*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 144 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7, str. 51-62

Styl řízení je důležitým znakem práce každého vedoucího. Ten se při svých činnostech dostává do rozmanitých situací, které vyžadují odpovídající formu řešení, a to zejména ve vztazích mezi vedoucím a jeho podřízenými. Vedoucí se při svém rozhodování může pohybovat od rozmezí direktivního rozhodování, kdy veškeré pravomocí má v držení pouze on, po rozhodování kolektivní, při němž se členové pracovního týmu podílejí na procesu i výsledku rozhodování. Při rozboru jednotlivých situací, které vyžadují rozhodnutí manažera, lze dospět ke shrnutí, že určité podmínky v některých případech vyžadují pouze konkrétní způsob rozhodování. Obvykle má však manažer možnost zvolit si, jaký způsob rozhodování použije. Do jisté míry je však jeho volba vědomě či podvědomě předurčena:

- charakterem okamžité situace – běžný režim organizace, mimořádná situace;
- závažností rozhodnutí – množství informací o problému, velikost rizika problému, mimořádnost následků při chybném rozhodnutí;
- postoji podřízených – míra vůle či odporu k respektování vedoucího pracovníky;
- osobními vlastnostmi manažera – smířlivost, pedantství, demokratický či autoritativní přístup atd.

Závěry šetření v této oblasti tvrdí, že nejúspěšnějšími vedoucími jsou ti, kteří dokáží přizpůsobit svůj styl řízení různým situacím i skupinách pracovníků apod.³⁷

Jak uvádí Pavlica, „**efektivní manažeři, kteří jsou zodpovědní za práci týmu, se musí umět pružně a přiměřeně pohybovat mezi protipóly několika důležitých dimenzí:**

- *osobní interakce vs. interakce na dálku,*
- *centralizace vedení vs. decentralizace vedení,*
- *podpora jednoty a vzájemné soudržnosti vs. podpora a využívání různorodosti a konfliktů,*
- *skupinové rozhodování vs. individuální rozhodování,*
- *orientace na plnění úkolu vs. orientace na udržování pozitivních vztahů.*

Členové týmu by měli mít vyvážený rozsah osobní komunikace v rámci společně stráveného času a komunikace zprostředkované, jelikož některé záležitosti by měli být řešeny přímo, jiné postačí řešit zprostředkovaně, aby spolu nebyli členové neustále.“³⁸

³⁷ WIEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

³⁸ PAVLICA, K., JAROŠOVÁ E., KAISER R.. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6, str. 159

V určitých situacích je vhodnější, aby bylo rozhodování zcela v pravomoci manažera. Jindy je naopak efektivnější, dochází-li k přenesení, delegování, pravomocí na výkonné pracovníky. Manažer může například přidělit úkoly či prostředky a zdroje konkrétnímu týmu, ale jejich faktické rozdělení mezi jednotlivé členy ponechat v jejich kompetenci.

Dobrý manažer musí také přispívat k budování soudržnosti skupiny, ale jistá míra různorodosti a řešené konflikty nelze považovat za nežádoucí. Vždy by měl být ponechán prostor k vyjádření svého názoru.

Podle toho, v čí pravomoci jsou finální rozhodnutí, lze tedy rozdělit metody rozhodování na skupinové a individuální. Mezi metody skupinového rozhodování, tj. rozhodnutí týmu jako celku, patří konsenzus, hlas většiny či hlas menšiny, a mezi metody individuálního rozhodování se zařazuje rozhodnutí experta či autoritativní rozhodnutí vedoucího týmu.

Je třeba zdůraznit, že by vždy měla být zajištěna vyváženost orientace na úkoly a orientace na pozitivní vztahy.³⁹

4.1. Faktory ovlivňující volbu stylu vedení

Volbu konkrétního stylu řízení může být podmíněna subjektivními či objektivními faktory.

Jedním z faktorů je samotná **osobnost manažera**. Podle Plamínka by se neměl vedoucí nutit do užívání stylů, které pro něj nejsou přirozené a které umí používat. S tímto faktorem jsou spojeny i manažerovi tělesné a duševní předpoklady či zdravotní stav.

Volbu stylu vedení bude také předurčovat **kvalita vzdělání a množství zkušeností vedoucího**.

Mezi důležité faktory pro volbu stylu řízení budou také patřit **charakter úkolu** a také prostředí, ve kterém manažer působí na pracovníky. A to včetně konkrétní povahy prostředí (velikost, osvětlení, hlučnost, rizikovost, atd.).

Manažer by měl volit styl vedení také s vědomím **osobnosti podřízených**, charakteru skupiny, kterou řídí. Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje styl vedení, je samotný průběh **motivace**.⁴⁰

³⁹ PAVLICA, K., JAROŠOVÁ E., KAISER R.. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6, str. 148- 162

⁴⁰ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7, str. 80

KOMPENDIUM TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Teoretická část přináší náhled do problematiky stylů vedení. Stručně vymezuje pojem management, popisuje základní manažerské činnosti, zabývá se rozdíly mezi řízením a vedením lidí.

Její hlavní část je zaměřena na historický vývoj stylů vedení, kde jsou rozlišeny dva základní přístupy, a to univerzalistické a situacionalistické pojetí. V rámci těchto dvou základních konceptů je čtenář seznámen s dominantními teoriemi o stylech vedení.

Praktická část, která nyní následuje, je zaměřena určení stylů vedení konkrétních liniových manažerů (VOT) v jedné oblasti (regionu) retailové banky a následné návrhy k jejich případnému zlepšení. V úvodu praktické části autorka popisuje specifika činnosti liniového manažera, Vedoucího obchodního týmu v retailové bance a na základě poznatků z teoretické části této práce navrhuje (předpokládá) vhodné styly vedení. S ohledem na tuto kapitolu je žádoucí důkladně se seznámit zejména s charakteristikou Situačního vedení a teorií Rozhodovacího modelu popsaných v teoretické části práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

Jak již autorka uvedla v úvodu, pracuje v největší bance na českém trhu, na pozici vedoucí obchodního týmu. Vede napřímo celkem 17 poradců, pokladníků a podpor. Je zodpovědná jak za výkony podřízených pracovníků, tak i za celkovou klientskou spokojenost a kvalitu poradenství. Každodenní prací autorky je motivace lidí, nastavování cílů, důsledná kontrola. Autorka je hodnocena jak za výkon týmu jako celku, tak i za výkony jednotlivců – je tedy důležité, aby všichni její podřízení dosahovali vyrovnaných a vysokých výkonů.

Bankovní poradci a pokladníci, kteří jsou přímými podřízenými autorky této práce, jsou v přímém kontaktu s klienty. Úkolem každého poradce i pokladníka je splnit nastavený čtvrtletní obchodní plán minimálně na 100%. Všichni poradci i pokladníci pracují pod každodenním tlakem a musí se vyrovnávat se stresem, který se logicky zvyšuje s tím, jak se zvyšují nároky na jejich práci a s tím, že se jim často nedaří plnit plány.

Autorka jako liniová manažerka je zodpovědná za výkon svého týmu jak z hlediska plnění plánů, tak také kvality prodeje a spokojenosti klientů.

V regionální oblasti kde autorka pracuje, je takových liniových manažerů (vedoucích obchodního týmu = VOT) šest.

Úkolem VOT je motivovat a rozvíjet poradce v oblasti finančního poradenství tak, aby byli schopni co nejlépe klientům banky zmapovat jejich finanční situaci, zjistit jejich plány do budoucna a zajistit tak optimální finanční pokrytí jejich potřeb.

5. NÁVRH STYLU VEDENÍ ŘADOVÝCH PRACOVNÍKŮ V RETAILOVÉM BANKOVNICTVÍ

Tato bakalářská práce je zaměřena na styly vedení. S ohledem na výše uvedený text je tedy nutné doporučit podrobnější seznámení se se všemi uvedenými faktory, které ovlivňují výběr stylu vedení.

Liniový manažer v retailové bance vede obvykle 10 – 16 zaměstnanců, poradců na přepážkách. Tento manažer prochází vzděláváním, které je zaměřené nejen na nabízené bankovní produkty, ale také vzděláváním, které mu pomáhá poznat a pozitivně rozvíjet všechny složky jeho osobnosti tak, aby mohl svou práci efektivně vykonávat. Jednou ze vzdělávacích aktivit, kterou Vedoucí obchodních týmů v bance procházejí je i kurz zaměřený na Situační vedení.

Jeho podřízenými jsou většinou kvalitně odborně vzdělané osoby, motivované řadou vnitřních i vnějších faktorů a vědomé si vize a cíle banky. Lze tedy předpokládat, že pro usměrňování činnosti těchto řadových pracovníků bude manažer (Vedoucí obchodního týmu) používat právě různé styly vedení a nikoli pouhé řízení.

S ohledem na proměnlivé podmínky, ve kterých je vedení prováděno, je nutné se přiklonit k situationalistickému pojetí vedení, které právě zdůrazňuje potřebu přizpůsobit styl vedení aktuálním podmínkám. Proměnné faktory jsou především způsobeny tím, že VOT vede pracovníky, kteří poskytují službu zákazníkům. Jde tedy o to, že zákazníci jsou různí jak z hlediska svých požadavků, tak z hlediska svého přístupu. Stejný problém je i v samotných zaměstnancích. I oni jsou různé osobnosti s různými potřebami, a proto musí manažer nalézt vždy **správný styl vedení konkrétního pracovníka v konkrétní situaci** a navíc také musí zvolit správný styl vedení v okamžiku práce s celým pracovním týmem (například při poradě, při informaci o změnách, ...).

Z těchto důvodů se jeví velmi užitečnou a **inspirující** především **teorie Situačního vedení**. Ta pracuje s pojmem zralost, a to ve dvou oblastech – pracovní a psychologická. Úkolem manažera je **analyzovat zralost** svých podřízených a na základě její míry (kvality) pak zvolit vedení pracovníků ve spektru podpůrného či direktivního vedení.

Dále je vhodné opět připomenout **teorii Rozhodovacího modelu** (Vroom a Yeton), která opět zdůrazňuje nutnost správných rozhodnutí v konkrétní situaci

s ohledem na charakter, znalosti a zkušenosti vedoucího a charakter, znalosti a zkušenostech jeho podřízených.

Je-li pracovník málo zkušený s produkty banky či způsoby prodeje, či méně motivovaný, pak se nabízí **Příkazový styl**. Ten je možné v praxi realizovat předáním informací o produktech, popisem vhodného chování ve vzorových situacích, či nejčastěji (v souladu s principy vedení) přímou ukázkou správného pracovního postupu liniovým manažerem či zkušenějším pracovníkem. Následně pak VOT provádí tzv. náslech, tedy kontrolu řadového pracovníka při jeho činnosti a poskytne mu zpětnou vazbu o správnosti jeho práce. Je zde možné aplikovat i **Autokratický styl** vedení, v němž manažer sám rozhodne, určí, kdo a co bude dělat.

Pro pracovně zkušené zaměstnance, kteří však někdy mívají problém s přístupem k nováčkům či méně výkonným členům týmu, se jeví jako vhodný styl **Koučování**. Zde je nutné zaměřit vedení těchto zaměstnanců k vědomí toho, že při práci v týmu nemají odpovědnost pouze individuální, ale též týmovou. Nejčastějším prvkem je tedy motivace těchto pracovníků ke spolupráci s ostatními. K tomu, aby předali své zkušenosti i dalším členům týmu. U takovéto pracovní skupiny by mohl být vhodným stylem i **Konzultativní styl vedení**, kdy zkušení pracovníci poskytují vedoucímu návrhy řešení. Vedoucí zde jedná s celou skupinou a navrhovaná řešení se takto dostanou ke všem pracovníkům.

Optimální situace, v praxi nepříliš častá, je stav, kdy pracovní tým přesně ví co a jak dělat a případné problémy vzniklé individuální odlišností zákazníků řeší operativně vzájemnou vstřícnou pomocí. VOT zde pak může fungovat jako **podporovatel**, garant toho, že budou zajištěny odpovídající pracovní podmínky a zároveň jako osoba, u které je jistota, že práci týmu sleduje, protože její jednotlivé členy průběžně motivuje, usměrňuje či chválí. Jedná se tedy o takový tým, kde je možné uplatnit **Participativní (skupinový) styl vedení**, při němž je problém řešen se skupinou a dosáhne se dohody o řešení.

Autorka této práce se na základě svých pracovních zkušeností domnívá, že styl **Delegování** není v tomto konkrétním případě vedení často použitelný, neboť charakter práce bankovních poradců neumožňuje přebírání některých organizačních činností manažera. Tento styl vedení by mohl připomínat styl Laissez – faire (volný styl /volná uzda/), kdy by řízení práce bylo zcela svěřeno pracovníkům, kteří si sami rozhodnou o rozdělení a plánu aktivit. Zejména ve složitějších situacích (např. zavádění nového produktu) potřebují výkonní pracovníci jasné informace o charakteru jejich práce. Zde není prostor pro jejich kreativní řešení situace. Zde se vyžaduje standardizované

chování všech pracovníků, aby bylo v souladu s pro-klientským přístupem banky. Není zde obvykle splněna nutná podmínka plné samostatnosti pracovníků a maximální znalost problematiky.

6. CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části této práce chce autorka **určit styl vedení všech liniových manažerů (VOT) v její oblasti** a následně **navrhnout jejich případné zlepšení**.

Šetření se zabývá styly vedení podle Situačního vedení s přihlédnutím na teorii Rozhodovacího modelu. Tyto styly vedení jsou zvoleny, protože se jeví jako ideální k uplatnění stylů vedení v retailovém bankovníctví. Pracovníci v týmech jednotlivých liniových manažerů mají velmi odlišné zkušenosti i schopnosti. Proto vzniká potřeba přizpůsobit vedení situaci.

Užitečnost tohoto modelu zdůrazňuje i skutečnost, že liniový manažer (VOT) prochází školením na téma situačního vedení. To tedy šetření dává schopnost poskytnutí zpětné vazby v ověření znalostí a dovednosti užívat tento koncept.

Praktická část této práce se zaměřuje zejména na to, zda u jednotlivých VOT převládá Příkazový styl, styl založený na Koučování, styl Podporovací, či zda některý z kolegů používá styl Delegování.

Po zpracování analýzy stylů vedení autorka posoudí možnosti, které by mohly napomoci zlepšit práci manažerů. K získaným informacím o používaném stylu vedení se tak přidá hodnocení výkonu jednotlivých manažerů.

7. METODOLOGIE A VÝZKUMNÝ SOUBOR

Základem šetření jsou dva zdroje informací o každém z respondentů z řad manažerů.

Nejlepší technikou pro rozpoznání používaných stylů vedení je pravděpodobně dlouhodobé sledování v každodenní manažerské praxi. Pozorování by umožnilo popsat, které styly vedení jsou uplatňovány, v jakých situacích i to, zda jsou využívány správně. Pozorování je ale technika značně náročná na čas. Proto tato technika pro zpracování této bakalářské práce není optimálně použitelná.

Jako vhodnější výzkumnou techniku pro tuto práci autorka tedy zvolila **dotazníkové šetření**. Cílem šetření je zjistit, které ze čtyř stylů, popisovaných teorií situačního vedení, respondent používá. Dopodrobna se dotazníkovému šetření autorka věnuje dále.

Druhým okruhem informací je **krátkodobé pozorování** jednotlivých VOT při jejich běžné pracovní činnosti. Tyto tzv. náslechy jsou běžnou součástí praxe, která má liniovým manažerům přinést inspiraci do jeho práce od kolegů. Cíl pozorování pro tuto práci zůstal respondentům skrytý.

Výzkumným souborem je skupina šesti liniových manažerů (VOT) v největší české retailové bance v oblasti Mladoboleslavsko.

Tento relativně malý soubor však má výhodu v jeho přístupnosti k šetření a následnému praktickému přínosu výsledků práce, které mohou být užitečné oblastní manažerce při její práci s těmito liniovými manažery.

Šetřená skupina manažerů je tvořena samými ženami různého věku a délky praxe. Jména manažerek budou v této práci nahrazena písmeny A – F.

7.1. Dotazníkové šetření

Dotazník je sestaven jako neanonymní způsob hodnocení sebe sama (respondentky tedy hodnotily samy sebe).

Dotazník byl získán od pracovnice banky, která pracuje na pozici kouče a je zodpovědná za rozvoj lidských zdrojů v bance.

Před rozesláním dotazníku byla ověřena jeho srozumitelnost. Dotazník byl zaslán oblastní manažerce, která shledala všechny otázky jako srozumitelné a smysluplné.

Dotazník byl zaslán všem respondentkám emailem. Rozeslaný email je Přílohou č. 1. Dotazník je Přílohou č. 2.

V dotazníku je stejné množství tvrzení, které se vztahují ke každému ze stylů situačního vedení. Dotazník obsahuje 24 otázek. Každá otázka je tvrzení, které poukazuje na specifické chování v řídicím postavení. Respondentky vybírají ze čtyř variant, dle toho, do jaké míry se s tvrzením ztotožňují:

- Rozhodně nesouhlasím (1 bod)
- Spíše nesouhlasím (2 body)
- Spíše souhlasím (3 body)
- Rozhodně souhlasím (4 body)

Bodové hodnoty jednotlivých odpovědí se pak přiřadí k jednotlivým otázkám do matice a v každém jejím poli se sečtou.

Matice vypadá takto:

Obrázek č. 9 – Matice otázek pro jednotlivé styly vedení

Koučování	Podporování
Číslo otázky:	Číslo otázky:
3	2
7	6
11	10
15	14
19	18
23	22
Součet =	Součet =
Delegování	Přikazování
Číslo otázky:	Číslo otázky:
4	1
8	5
12	9
16	13
20	17
24	21
Součet =	Součet =

Zdroj: autorka práce, vlastní zpracování, 2015

Součty bodů v každém z polí matice pak ukazují na četnost užití konkrétního stylu vedení.

Tvrzení v dotazníku tedy reprezentují řešení situací z každodenní praxe manažera. Míra souhlasu s tímto tvrzením představuje manažerovo obvyklé chování v takovéto situaci. Naznačuje tak jeho přístup k vedení. Souhrn odpovědí proto dobře ukazují na upřednostnění některého ze stylů.

Druhý poznatek, který dotazník přináší, je informace o vyrovnanosti používání stylů. Dotazník obsahuje velkou šíři situací z řídicí praxe. Pokud v dotazníku dosáhne nevyrovnaného bodového skóre, budou převažovat body u jednoho stylu, dá se předpokládat, že se bude jednat o jeho upřednostňovaný styl vedení. Pokud by respondentka dotazníku používala všechny styly, získá vyrovnaný počet bodů ve všech stylech.

7.2. Výzkumné otázky

Dotazníkové šetření umožní zodpovědět následující otázky:

1. Které ze stylů situačního vedení ovládají VOT?

Cílem této výzkumné otázky je zjistit, které ze stylů VOT ovládá a odhalit, zda je také používají i v každodenní praxi.

Pro zodpovězení této otázky poslouží odpovědi z výše popsaného dotazníku.

Dalším výstupem z této otázky bude poznání efektivnosti firemního školení situačního vedení. Za předpokladu, že manažeři ovládají a používají více stylů situačního vedení, lze toto školení vnímat jako efektivní a účinné. Jestliže bude u jednotlivých VOT převažovat používání jednoho stylu, pak pravděpodobné, že školení nespĺnilo plánované cíle.

2. Upřednostňují VOT některé ze stylů?

Smyslem této otázky je zjistit, jestli existuje shoda v užívání některého ze stylů situačního vedení všemi dotazovanými VOT.

Informace opět získáme z odpovědí VOT na otázky v dotazníku. Ty nám poskytnou přehled o upřednostňovaných stylech jednotlivých VOT.

8. ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Po provedení šetření je potřeba jeho výsledky zpracovat do formy, která umožní vyvodit závěry o používání situačního vedení mezi zkoumanou skupinou VOT.

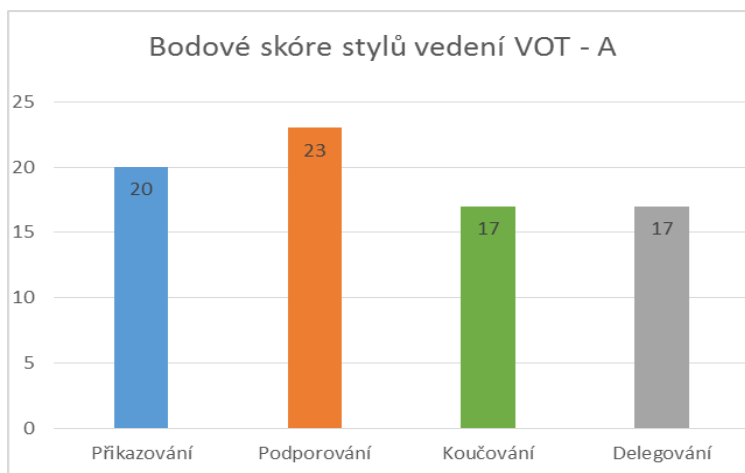
Šetření se zúčastnilo celkem 6 liniových manažerek (Vedoucích obchodních týmů = VOT). Výsledky dotazníkového šetření mezi těmito manažerkami byly zpracovány do podoby charakteristik stylu vedení každé respondentky.

Profily slouží zároveň jako základ k rozpracování odpovědí na výzkumné otázky a také jako zpětná vazba pro účastníky šetření. Autorka této práce na konec každé charakteristiky doplnila krátké doporučení pro možné uplatnění jiného stylu vedení každé z VOT. Tyto návrhy vycházející ze závěrů autorů modelu Situačního vedení Herseyho a Blancharda.

8.1. Vedoucí obchodního týmu A

Z výsledků dotazníku vyplývá, že VOT A používá všechny styly situačního vedení a jeho hlavním stylem je Podporování. Konkrétní bodové skóre jednotlivých stylů má takovéto:

Graf č. 1 – Bodové skóre stylů vedení VOT – A



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Bodové rozmezí pro každý styl je 6 – 24 bodů. VOT A získal za styl Přikazování 20 bodů, za styly Podporování 23, Koučování 17 bodů a u stylu Delegování také 17 bodů. Tyto výsledky ukazují **upřednostnění stylu Podporování** s podpurnými styly Přikazování a Koučování popř. Delegování.

Tento VOT **používá**, ve shodě s teorií situačního vedení, **všechny styly vedení**. Avšak převažující styly Podporování a Příkazování ukazuje na nižší pracovní zralost skupiny, která stále potřebuje relativně dost přímých pokynů k činnosti.

Pozorování ukázalo, že tento VOT pracuje dobře vnitřně motivovanou skupinou pracovníků. S ohledem na skutečnost, že tento VOT je jejich manažerem teprve krátce, používá Příkazový styl zejména v situacích, kdy potřebuje změnit pracovní návyky některých členů týmu.

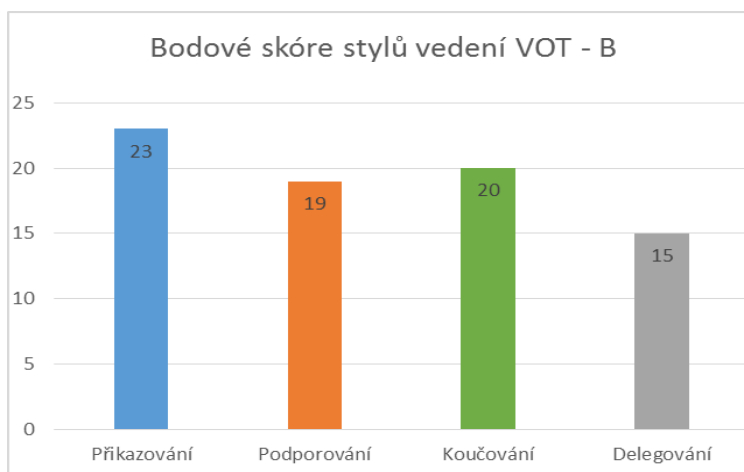
Doporučení:

Používat styl **Koučování** při vedení lidí, kteří již své úkoly zvládají dobře a pomalu začínají pracovat samostatně s minimem dozoru. Poskytovat těmto zaměstnancům prostor pro hledání vlastních postupů, sledovat procesy jejich řešení, popř. radit a usměrňovat. Je nutné se však s těmito výkonnými pracovníky promluvit, zda určené úkoly takto samostatně zvládají a zkontrolovat, jestli dosahují určených výkonů, případně jim nabídnout pomoc.

8.2. Vedoucí obchodního týmu B

Z výsledků dotazníku tohoto VOT lze vyčíst, že také používá všechny styly situačního vedení a jeho nejčastějším stylem je Příkazování. Bodové hodnoty jednotlivých stylů u této manažerky vyšly takto:

Graf č. 2 – Bodové skóre stylů vedení VOT – B



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

U VOT B získal styl Příkazování 23 bodů, styly Podporování 19, Koučování 20 bodů a styl Delegování 15 bodů. Tyto výsledky značí **preferenci stylu Příkazování** s podpůrnými styly Koučování a Podporování s občasným Delegováním.

Také tento VOT **používá**, ve shodě s teorií situačního vedení, **všechny styly vedení**. Avšak **převažující styly Příkazování a Koučování**, stejně jako provedené pozorování práce VOT a členů jeho týmu ukazují na nerovnoměrné složení týmu, především co se týká délky praxe a tím získaných pracovních zkušeností. Tento tým se skládá z několika zkušených pracovníků, kteří jsou skutečně koučováni VOT a řadou nováčků, kteří potřebují pro úspěch ve své práci konkrétní rady a průběžnou kontrolu jejich práce.

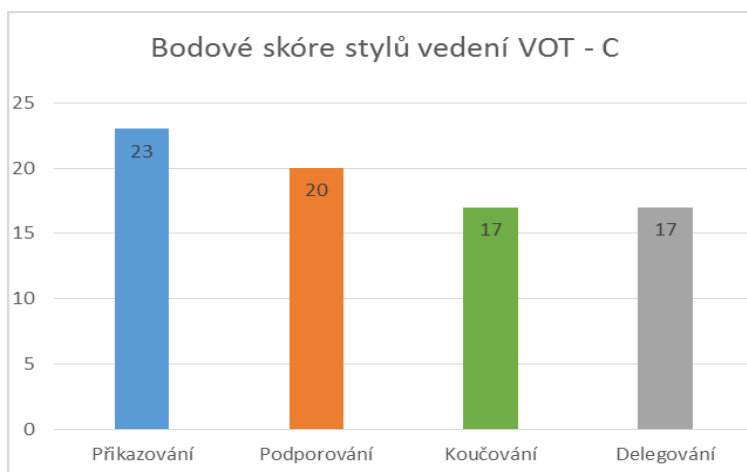
Doporučení:

Tomuto manažerovi je možné doporučit, aby Příkazový styl vedení nahradil stylem **Podporování**. V jeho týmu jsou zkušení a motivovaní pracovníci, kteří jistě sami vnímají nové požadované principy chování a jejich vysoká vnitřní motivace k práci je povede ke snaze požadavky plnit aktivně i bez konkrétních příkazů. Bylo by tedy, dle názoru autorky práce, vhodné trochu „povolit uzdu“, aby nedošlo ke ztrátě motivace. Je možné nechat podřízené pracovat samostatně, neřešit s nimi každou činnost do detailů, ale současně jim dát jistotu, že pokud potřebují pomoc, nemusejí se bát si o ni říct.

8.3. Vedoucí obchodního týmu C

Také tento vedoucí obchodního týmu **používá všechny styly vedení**. Bodové hodnoty jednotlivých stylů jsou u něj takovéto:

Graf č. 3 – Bodové skóre stylů vedení VOT – C



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Převážně uplatňovaným stylem vedení je zde **Příkazování**, následované **Podporováním**. Koučování a Delegování jsou také používány, avšak méně často.

Tyto styly řízení jsou u tohoto VOT používány zřejmě kvůli jeho malé manažerské praxi. Byl výborným prodejcem, který získal v nedávné době manažerskou funkci u týmu, který dosahoval pouze průměrných výsledků. Svým podřízeným se snaží názorně ukázat, jak vykonávat konkrétní činnosti, aby se zvýšil jejich úspěch. To se potvrdilo i při pozorování, kdy tento VOT často přímo zastával funkci řadového pracovníka, který sledoval jeho činnost. Zároveň také bylo zjevné, že VOT vyjadřuje svým podřízeným zejména emocionální podporu, že je motivuje a dodává jim sebedůvěry.

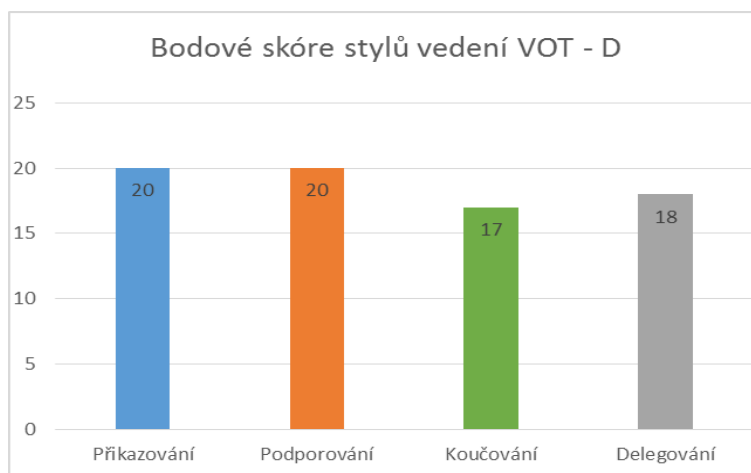
Doporučení:

Pokračovat v používání stylu **Podporování** a zároveň omezit přímé řízení nápodobou vzoru rozvojem kompetencí jednotlivých pracovníků. Tento VOT by mohl svou pozornost více zaměřit na zvýšení vnitřní motivace jednotlivých pracovníků, což by mohlo vést k jejich snaze o samostatné přinášení a realizaci vlastních nápadů do jejich práce. Zároveň lze doporučit zaměření se na **práci se zkušenějšími pracovníky**, kteří by se mohli stát kouči či podporovateli méně zdatných kolegů. Tím se ulehčí tomuto VOT a zároveň se zvýší soudržnost a kolektivní zodpovědnost týmu.

8.4. Vedoucí obchodního týmu D

Vedoucí obchodního týmu D, stejně jako jeho kolegové, používá všechny styly vedení.

Graf č. 4 – Bodové skóre stylů vedení VOT – D



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Vyrovnané jsou výsledky u stylů **Příkazování** a **Podporování**. Delegování pouze o jediný bod překonalo Koučování. Tento VOT má nejmenší bodový rozptyl mezi jednotlivými styly vedení ze všech dotazovaných manažerů.

Tento VOT, jako jediný z celé oblasti, má na starost pracovníky, kteří pracují na dvou různých pobočkách. Je velmi zkušený a mohl zasahovat do personálního složení svých pracovních týmů. Na pobočku, kde není každodenně přítomný, umístil zkušené a výkonné podřízené. Na ty používá styly Delegování a Koučování. Druhý pracovní tým je složen převážně ze začínajících pracovníků, kteří však mají vnitřní ambice být výbornými pracovníky. Při vedení těchto podřízených je používáno stylů Příkazování a Podporování.

Doporučení:

Je jedině pozitivní, že VOT mohl spolurozhodovat o personálním obsazení svého pracovního týmu. V tomto konkrétním případě, byť jde atypickou situaci, je úspěšné fungování vzdálenější pobočky založené právě na možnosti delegovat, tedy předat potřebné informace a přenést částečně zodpovědnost za plnění úkolů na skupinu, která svým složením s vysokou pracovní i psychologickou kompetencí vše zvládne. Tím zároveň získal VOT prostor na intenzivní práci s druhým týmem, kde přechází od příkazování k podporování. Lze předpokládat, že následovat, zejména u nejlepších pracovníků, bude styl Koučování. Tento VOT by měl dbát především na udržení motivace a pozitivních personálních vztahů u delegované skupiny. Dále je

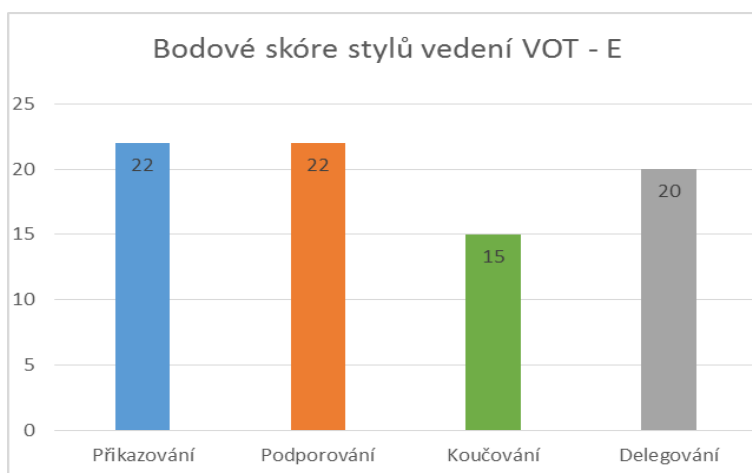
vhodné se zaměřit na přenášení větší zodpovědnosti, snižování množství příkazů u pracovníků, kteří jsou do této chvíle vedeni Příkazovacím stylem.

8.5. Vedoucí obchodního týmu E

Vedoucí obchodního týmu E je jediný z dotazovaných manažerů, u něhož Delegování dosáhlo vysoké hodnoty.

Nejvíce bodů v dotazníku stylů vedení získal u stylů **Příkazování** a **Podporování**, vždy 22. Třetím je pak styl **Delegování** s 20 body. Koučování získalo pouze 15 bodů.

Graf č. 5 – Bodové skóre stylů vedení VOT – E



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Pozorování práce tohoto VOT a jeho pracovního týmu ukázalo, že tento tým, přestože ho tvoří zaměstnanci s relativně dlouhou praxí, nepodává jako celek odpovídající výkon. Bylo evidentní, že řada pracovníků se neumí, či nechce, samostatně rozhodovat o způsobu chování k zákazníkovi. Vždy spoléhají na pomoc manažera či jiných kolegů, přestože byli seznámeni s optimálními strategiemi. Právě tito zaměstnanci snižují celkovou výkonnost týmu. Na druhou stranu tento tým má několik výborných členů jak po stránce pracovních dovedností, tak i z hlediska kolegiálního. Tito pracovníci jsou schopni podávat pomocnou ruku slabším článkům a zároveň plnit své povinnosti na 100%. U nich manažer používá Delegování. Tento VOT, na rozdíl od svých kolegů, neprovádí osobní hodnotící rozhovory, ale pouze hodnocení pracovního týmu jako celku se všemi členy najednou. Při těchto poradách se vyhýbá negativnímu hodnocení jakéhokoli pracovníka, převažuje vyhledávání

pozitiv a motivace do dalšího období. Možným důvodem tohoto jednání je okolnost, že tento VOT byl dříve jedním z řadových zaměstnanců tohoto týmu. Proto u něho převažuje snaha o jakýsi kamarádský přístup k pracovníkům.

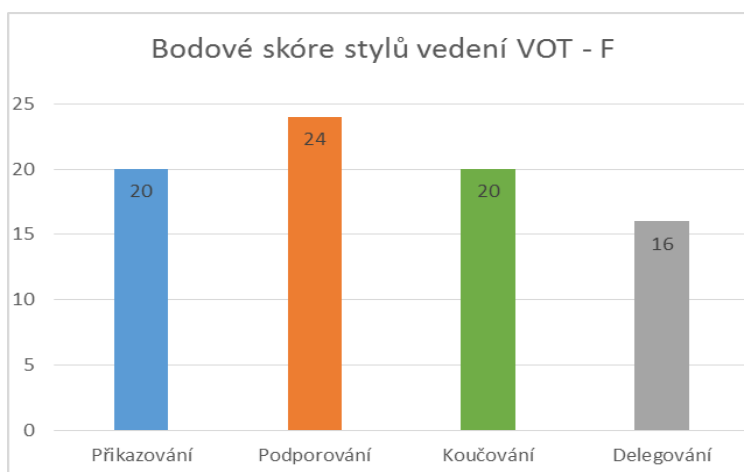
Doporučení:

Zdá se vhodné **pokračovat v poskytování samostatnosti** zkušeným a výkonným pracovníkům. Je nutné **zvýšit úroveň pracovních kompetencí** u těch podřízených, kteří jsou v tuto chvíli závislí na konkrétních návodech k práci. Pokud to nezvládnou, pak nebude jiné řešení, než je nahradit novými zaměstnanci. Je třeba vést osobní hodnotící rozhovory s jasným vyjádřením nespokojenosti nad nízkou úrovní samostatnosti a naopak vyjádření spokojenosti s týmovostí práce u kolegů, kteří pomáhají jiným. U slabých členů týmu je nutné zjistit motivační faktory k práci a pracovat s těmi, které povedou ke zvýšení výkonu. Samotnému manažerovi by autorka práce doporučila kurz asertivity.

8.6. Vedoucí obchodního týmu F

Vedoucí obchodního týmu E je manažer nejúspěšnějšího pracovního týmu v oblasti z pohledu dosahovaného výkonu.

Graf č. 6 – Bodové skóre stylů vedení VOT – F



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Nejčastěji užívaným stylem vedení u tohoto VOT je **Podporování** se ziskem 24 bodů. **Následují Koučování** a **Přikazování** s 20 body. Opakem je **Delegování**.

Při pozorování práce tohoto VOT bylo přímo vzorové, jak pracoval s jednotlivými pracovníky. Přikazování v jeho práci spočívalo pouze v stanovení

individuálních tzv. plánů plnění a stanovení termínů společných aktivit. Většina jeho činnosti byla zaměřena na sledování, motivování a podporování pracovníků. Velkou pozornost věnoval VOT také poskytování dostatku informací jak strategických o budoucích záměrech banky, tak i vzájemné výměně zkušeností jednotlivých pracovníků o úspěšných strategiích, které používají při své práci s klienty banky. Velmi dbá na vytváření pozitivních personálních vztahů v týmu (neformální setkávání) i kvalitního pracovního prostředí, kdy zohledňuje přání zaměstnanců (umístění jednotlivých pracovníků na přepážkách, vybavení přepážek či kuchyňky, ...).

Doporučení:

Pravděpodobně jediným významným úkolem tohoto manažera je udržení pozitivních vztahů v pracovním kolektivu a stále vysoké motivace k práci.

9. SHRnutí VÝSLEDKŮ

Tato kapitola shrnuje šetření provedené mezi VOT v oblasti Mladoboleslavsko. Na základě získaných informací zde budou popsány odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

1. Které ze stylů situačního vedení VOT ovládají?

Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit míru používání různých stylů vedení mezi šetřenou skupinou manažerek. Tyto manažeři prošly firemním školením na téma situačního vedení a závěry získané tímto šetřením přispěly k rozhodnutí, zda je toto školení účinné.

Z popsaných charakteristik stylu vedení jednotlivých manažerek je zřejmé, že všechny VOT se vyznají ve všech stylech. Některé z manažerek konkrétní styly upřednostňují, ale žádný z nich není úplně nepoužíván.

Závěr je zobrazen v tabulce, která shrnuje bodové ohodnocení jednotlivých stylů z provedeného dotazníkového šetření:

Tabulka č. 1 - Souhrn odpovědí respondentů

jméno styl	číslo otázky	A	B	C	D	E	F	součet za styl vedení
Přikazování	1,5,9,13,17,21	20	23	23	20	22	20	128
Podporování	2,6,10,14,18,22	23	19	20	20	22	24	128
Koučování	3,7,11,15,19,23	17	20	17	17	15	20	106
Delegování	4,8,12,16,20,24	17	15	17	18	20	16	103

Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Je vhodné připomenout, že každý styl mohl u respondentky získat 6-24 bodů, dle míry jejího souhlasu s tvrzeními o manažerských činnostech přiřazených k jednotlivým výrokům. Celkový součet 6 bodů by ukazoval, že konkrétní VOT tento styl vůbec nepoužívá nebo neovládá. Která z těchto možností je správná dotazník neodhalí, ale pro cíl této otázky (užívání Situačního stylu vedení) je výsledek totožný.

Odpověď na tuto otázku je tedy:

Všechny zúčastněné VOT používají všechny styly vedení ze spektra Situačního vedení s výraznou převahou stylů Přikazování a Podporování. Méně jsou využívány Koučování a Delegování. S ohledem na skutečnost že možný minimální počet bodů, který šlo získat za odpovědi o užívání konkrétního stylu vedení, bylo 6 a

minimální získaný počet bodů některým z VOT je 15 se zdá, že všechny ze stylů vedení jsou používány častěji, než pouze zřídka.

Školení na téma Situačního vedení, které proběhlo pro tyto manažery, lze považovat za účinné.

2. Upřednostňují VOT některé ze stylů?

Cílem této otázky bylo odhalit možnou společnou preferenci některého ze stylů vedení mezi zkoumanou skupinou manažerek. Společné upřednostňování konkrétního stylu by mohlo vést k ukázání na specifické modely v rámci situačního vedení, které jsou obzvláště vhodné pro retailovou banku.

Vedoucí obchodních týmů, kteří byli respondentkami dotazníku této práce, shodně upřednostňují styly Příkazování a Podporování, výrazně méně (s jedinou výjimkou) pak Koučování a Delegování.

Tyto závěry potvrdilo i krátkodobé pozorování práce jednotlivých VOT a jejich týmů. Závěry z pozorování se promítly do hodnocení jednotlivých VOT v jejich profilech.

Je však nutné upozornit na výrazné rozdíly ve složení jednotlivých pracovních týmů i faktický způsob provádění konkrétních manažerských činností. To se nejzřetelněji odhalilo při pozorování práce jednotlivých manažerů a jejich týmů.

Proto nelze závěry z dotazníkového šetření brát jako nutné doporučení pro manažerskou práci.

10. DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Součástí výše řešených výzkumných otázek je **několik doporučení**.

Doporučení jednotlivým manažerkám

Každé z VOT, která se šetření zúčastnila, byl předán její profil z kapitoly 2.6 této bakalářské práce s osobním vysvětlením a v případě potřeby pak také s dalším komentářem. Tento profil slouží jako informace o vnímaném stylu vedení manažery. Může jim pomoci uvědomit si, jaké styly vedení používají ve své každodenní praxi.

Součástí každé charakteristiky jsou i základní doporučení, která by mohla manažerkám pomoci vykonávat jejich práci efektivněji. Tato doporučení obsahuje kapitola 8. Doporučení mohou přinejmenším vést k zamyšlení nad postupy, nad kterými by se VOT možná ani jinak nezamyslela a v odborné literatuře je uznáván za dobrý přístup k vedení.

Výsledky šetření byly také předány pracovníci, která se zabývá koučinkem VOT. Je vhodné, aby tato pracovnice provedla kontrolní pozorování stylu vedení jednotlivých VOT. Toto pozorování, následný rozbor s pozorovanými, přispěje ke správnému vnímání stylů vedení s ohledem na konkrétní řešenou situaci. Bylo by také možné provést cca za 1 rok kontrolní šetření, které ukáže, zda jsou VOT schopné svým stylem vedení reagovat na možné změny ve svých týmech.

Školení na téma Situačního vedení

Jednou z možností pro ovlivnění stylů vedení manažerek je školení manažerských dovedností, zaměřené na Situační vedení.

Z výsledků šetření mezi VOT lze konstatovat, že školení je funkční v možnosti osvojení si všech čtyř stylů Situačního vedení. Jedná se tedy o vhodný způsob vzdělávání všech VOT.

Zdá se vhodné, aby tento vzdělávací prvek byl doplněn další aktivitou. Tou by mohlo být setkání liniových manažerů, kteří absolvovali úvodní školení. Zde by mělo dojít k výměně praktických zkušeností s užíváním jednotlivých stylů vedení v konkrétních situacích či s různými typy zaměstnanců (odlišné pracovní kompetence, různá úroveň motivace, menší či větší tým, ...).

Je také možné, aby jednotlivé VOT se členy svého týmu probíraly, jaký styl chování VOT bude vnímám pracovníkem pozitivně. Tento postup by mohl sloužit jako pomůcka při kvalifikování situace manažerem a jeho určování, který ze stylů použít.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce na téma Určení stylu vedení a jeho praktická aplikace v týmu vybraných manažerů v retailovém bankovníctví se zabývala charakteristikou různých stylů vedení a šetřením mezi liniiovými manažery vybrané oblasti největší retailové banky na českém trhu.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat různé styly vedení, navrhnout optimální styl vedení řadových pracovníků v retailovém bankovníctví a analyzovat styl vedení vybraných liniiových manažerů v retailovém bankovníctví a navrhnout možnosti jejich rozvoje v oblasti stylu vedení.

V teoretické části práce autorka shrnula dosavadní základní vývoj poznatků o vedení pracovníků. Lze doporučit všem čtenářům této práce podrobnější seznámení s těmito teoriemi, či rozšíření přehledu o další teorie, které lze dohledat v odborné literatuře.

Součástí teoretické části práce je i charakteristika základních principů vedení týmu, popis faktorů ovlivňujících volbu stylu vedení pracovníků a zejména návrh stylu vedení pracovníků v retailovém bankovníctví. S ohledem na charakter činnosti těchto pracovníků zvolila autorka této bakalářské práce jako výchozí základní styl vedení teorii Situačního vedení.

V praktické části práce bylo provedeno šetření zaměřené na používaný styl vedení vybraných liniiových manažerů konkrétní oblasti v retailové bance. Hlavním cílem této části bakalářské práce bylo provést analýzu stylu vedení vybraných liniiových manažerů pomocí dotazníkového šetření a krátkodobého pozorování a navrhnout možnosti jejich rozvoje v oblasti stylu vedení.

Šetření ukázalo, že tito liniiový manažeři používají všechny styly situačního vedení, což může být důsledek absolvovaného školení, či spíše nutnost variabilního přístupu k zaměstnancům z důvodu proměnlivosti všech podmínek pro práci manažerů. Každému z manažerů, který se šetření účastnil, byl vypracován jeho profil, kde je popsán jeho styl vedení a kde také nalezl základní doporučení k zefektivnění jeho práce.

V této části bakalářské práce se podařilo odpovědět na obě výzkumné otázky. Odpověď na otázku „Který ze stylů situačního vedení ovládají VOT?“ zní „Všichni zúčastnění manažeři ovládají a používají všechny čtyři styly situačního vedení.“. Někteří z manažerů určité styly upřednostňují, ale žádný z nich není zcela nepoužíván. Druhá otázka „Upřednostňují VOT některé ze stylů?“ byla zodpovězena takto: „Vedoucí

obchodních týmů, kteří byli účastníky šetření, shodně upřednostňují styly Příkazování a Podporování, výrazně méně (s jedinou výjimkou) pak Koučování a Delegování.“. Úvaha, zda společně preferované styly vedení by mohly být posouzeny jako nejvhodnější obecně použitelné pro tuto manažerskou práci, byla odmítnuta s poukazem na výrazné rozdíly ve složení jednotlivých pracovních týmů i faktický způsob provádění konkrétních manažerských činností. Nalezení kvalitní odpovědi na tuto otázku by bylo nutně předmětem jiného výzkumu, tentokrát v rovině celé organizace. Závěrem praktické části této práce bylo shrnutí ve formě dvou doporučení.

Za praktický přínos této bakalářské práce lze jistě považovat poskytnutí zpětné vazby všem liniovým manažerům, kteří se účastnili šetření i návrh dalšího postupu rozvoje kompetencí v oblasti používání Situačního stylu vedení.

Pro samotnou autorku této práce bylo zpracování tohoto tématu velmi obohacující pro její manažerskou praxi. A to nejen seznámením se s velkým množstvím teorie na téma vedení lidí, ale zejména jiným úhlem pohledu na provádění manažerských činností díky provedenému šetření mezi kolegy manažery.

Cíl práce byl splněn. Autorka se domnívá, že jedním z pozitiv této bakalářské práce je její praktická užitečnost, daná konkrétností výzkumného šetření a návrhem konkrétních opatření a doporučení, jejichž realizace by měla vést ke zlepšení práce liniového manažera v retailové bance.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BĚLOHLÁVEK F. *Jak vést svůj tým*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 144 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7, str. 51-62
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X, str. 151
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9, str. 14 - 15
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, první vydání. ISBN 80-85839-45-8
- CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 352 s. ISBN 978-802-4733-487
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- LOUKOTKA, J. *Manažer a management*. Albra, 1996. ISBN neuvedeno
- MAXWELL, J.C. *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2001, 206 s. ISBN 80-7205-829-0.
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ E., KAISER R.. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Vyd. 1. Praha: Management press, 2010, 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6, str. 148- 162
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7, str. 80
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 212 s. ISBN 80-244-1415-5.
- ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6, str. 77
- VEBER J. a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WIEHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

SEZNAM ZKRATEK

VOT – Vedoucí obchodního týmu

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 – Manažeři a úroveň managementu
- Obrázek č. 2 – Manažeři a struktura manažerských činností
- Obrázek č. 3 – Kontinuum řídicích stylů
- Obrázek č. 4 – Úcta a struktura (Ohio)
- Obrázek č. 5 – Orientace na práci a na lidi
- Obrázek č. 6 – Manažerská mřížka
- Obrázek č. 7 – Teorie expektace
- Obrázek č. 8 – Situační vedení
- Obrázek č. 9 – Matice otázek pro jednotlivé styly vedení

Seznam grafů

- Graf č. 1 – Bodové skóre stylů vedení VOT – A
- Graf č. 2 – Bodové skóre stylů vedení VOT – B
- Graf č. 3 – Bodové skóre stylů vedení VOT – C
- Graf č. 4 – Bodové skóre stylů vedení VOT – D
- Graf č. 5 – Bodové skóre stylů vedení VOT – E
- Graf č. 6 – Bodové skóre stylů vedení VOT – F

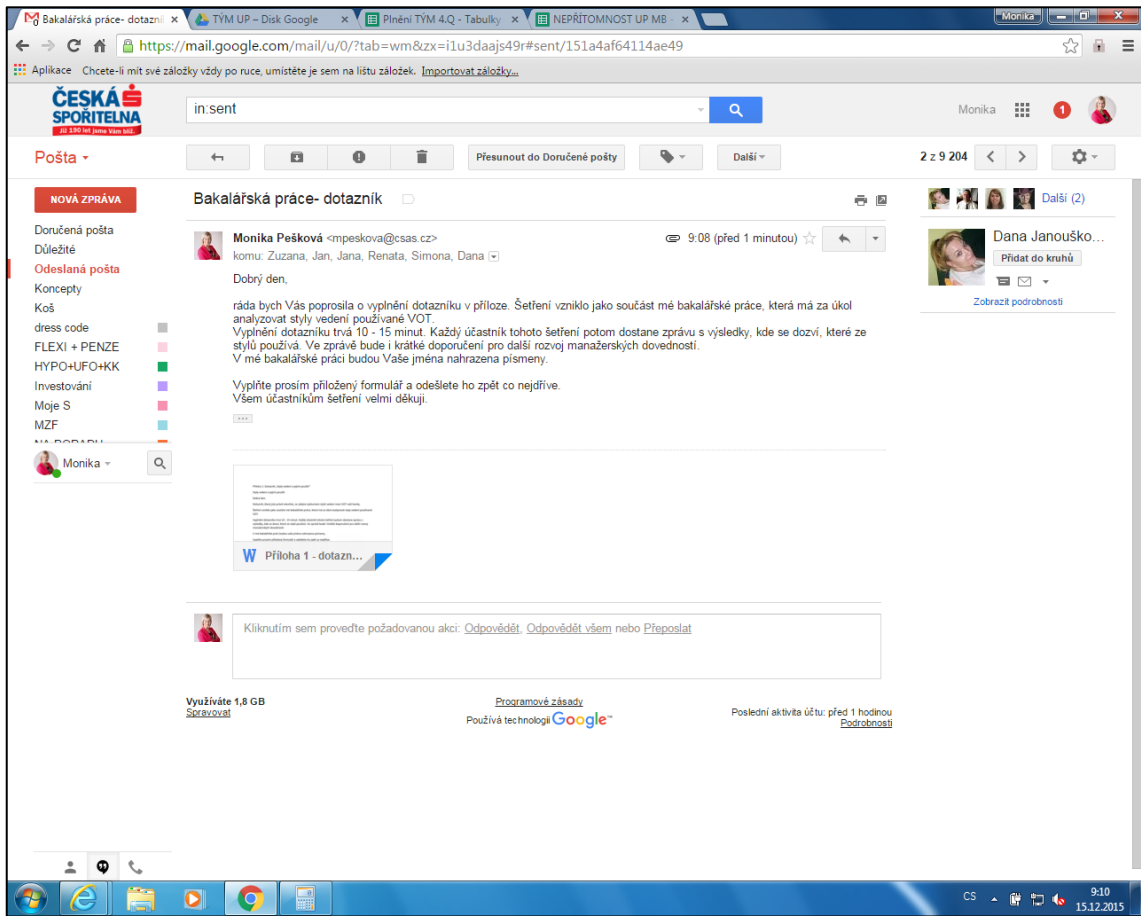
Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 – Souhrn odpovědí respondentů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Odeslaný email účastníkům šetření.....I	I
Příloha č. 2 – Dotazník Styly vedení.....II	II

Příloha č. 1 Odeslaný email účastníkům šetření



Příloha č. 2 – Dotazník Styly vedení

Styly vedení a jejich použití

Dobrý den.

Dotazník, který jste právě otevřela, se zabývá výzkumem stylů vedení mezi VOT naší banky.

Šetření vzniklo jako součást mé bakalářské práce, která má za úkol analyzovat styly vedení používané VOT.

Vyplnění dotazníku trvá 10 - 15 minut. Každý účastník tohoto šetření potom dostane zprávu s výsledky, kde se dozví, které ze stylů používá. Ve zprávě bude i krátké doporučení pro další rozvoj manažerských dovedností.

V mé bakalářské práci budou vaše jména nahrazena písmeny.

Vyplňte prosím přiložený formulář a odešlete ho zpět co nejdříve.

Všem účastníkům šetření velmi děkuji.

Monika Pešková

Vaše jméno:

Váš e-mail :

Vaše e-mailová adresa, na kterou budou doručeny výsledky dotazníku.

Používané styly vedení

Tato část dotazníku slouží k určení, které ze čtyř stylů vedení používáte v každodenní praxi a s jakou četností.

Představte si situaci odpovídající každému z následujících tvrzení a svoji běžnou reakci v této situaci. Pro hodnocení použijte následující stupnici:

Tvrzení popisuje mé běžné jednání:

1 (rozhodně nesouhlasím)

2 (spíše nesouhlasím)

3 (spíše souhlasím)

4 (rozhodně souhlasím)

Na otázky odpovídejte svižně, nejpřesnější výsledek bývá automatická reakce po krátkém zamyšlení nad tvrzením. Je nutné odpovědět na všechny otázky.

Odpověď označte křížkem do příslušného pole (např.)

rozhodně nesouhlasím 1 2 3 4 rozhodně souhlasím

	1	2	3	4	
		X			

1. Pravidelně kontroluji výsledky svého týmu za účelem zhodnocení jejich pokroku.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
2. Pořádám aktivity, které vedou k pochopení a ztotožnění s vizí a posláním naší banky.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
3. Určuji členy týmu, kteří mají za úkol prezentovat týmu změny, které se jich týkají (určím někoho, kdo informuje ostatní o novém produktu, opakem je ujmout se proškolení sám).	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
4. Určuji, za co je kdo v týmu odpovědný, způsob splnění těchto povinností nechám na nich.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
5. Ujišťuji se, že všichni v mém týmu rozumí pravidlům a procedurám v bance.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
6. Projevuji uznání za dobře odvedenou práci povzbuzením a podporou.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
7. Diskutuji změny v postupech a pravidlech (doba a průběh společných aktivit, školení apod.) se svým týmem, než provedu takovouto změnu.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
8. Probírám s týmem strategii banky.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
9. Vysvětluji a předvádím, jak správně dělat všechny aktivity, co dělá můj tým.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
10. Pravidelně se setkávám se členy svého týmu k prodiskutování jejich potřeb.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
11. Vyhýbám se odsouzení a předčasnému hodnocení nápadů a návrhů mého týmu.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím
12. Chci po členech svého týmu, aby uvažovali do budoucna a vytvářeli si dlouhodobé plány pro jejich podnikání.	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rozhodně souhlasím

13. Určuji standardy výkonu členů svého týmu.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
14. Vysvětluji výhody dosažení vysokých pracovních cílů.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
15. Snažím se zapojit další členy týmu do více aktivit.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
16. Zdůrazňuji důležitost kvality služeb, ale nechávám tým, aby si sám nastavil její kontrolu.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
17. Podrobně kontroluji průběh práce svého týmu.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
18. Pravidelně se setkávám se členy svého týmu k prodiskutování jejich cílů do budoucna a zhodnocení plnění dříve stanovených cílů.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
19. Dávám členům týmu prostor ke zkoušení nových postupů a nápadů.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
20. Chci od členů svého týmu, aby si sami stanovili cíle a pracovní úkoly.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
21. Plánuji s každým členem týmu aktivity na příští týden.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
22. Zaměřuji se na příležitosti a ne na problémy.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
23. Vyhýbám se hodnocení problémů, když jsou teprve rozebírány.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím
24. Ujišťuji se, že můj tým dostává včas všechny potřebné informace.					
	1	2	3	4	
rozhodně nesouhlasím	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	rozhodně souhlasím

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pešková Monika

Obor: 6208R180 – Manažerská studia – řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)

Forma studia: kombinovaná forma

Název práce: Určení stylu vedení a jeho praktická aplikace v týmu vybraných manažerů v retailovém bankovníctví

Rok: 2016

Počet stran textu: 45

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Petr Tiefenböck