

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Styly vedení lidí

Alexandra Nečasová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Alexandra Nečasová

Provoz a ekonomika

Název práce

Styly vedení lidí

Název anglicky

Types of Leadership

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení stylu vedení lidí a návrh doporučení ve zvoleném objektu zkoumání. Smyslem návrhu zlepšení bude nastítnit možnosti dalšího zkvalitnění vedení zaměstnanců, což je hlavním předpokladem pro zvýšení produktivity a tím plnění cílů společnosti, a pro dlouhodobé udržení zaměstnanců ve společnosti.

Metodika

Metodou řešení práce je analýza a syntéza. Ke zpracování práce jsou využita primární a sekundární data. Primární data jsou získána pozorováním a rozhovory. Výsledky zpracování budou statisticky a graficky prezentovány.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární přehled
4. Vlastní práce
5. Návrh doporučení
6. Závěr
7. Seznam použité literatury.

Harmonogram:

Začátek září 2016: Cíl práce, metodika a literární rešerše

Konec ledna 2017: Část vlastní práce

Půlka března 2017: Odevzdání práce

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

Styly vedení lidí, leadership, koučování, motivace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

KOUBEK, J. – DOLANSKÝ, V. – DONNELLY, J H. – GIBSON, J L. – IVANCEVICH, J M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Styly vedení lidí“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2017

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi byli při tvorbě bakalářské práce nápomocní, zejména vedoucímu práce, doc. Ing. Jaromírovi Štůskovi, CSc., za jeho cenné rady, připomínky a trpělivost.

Styly vedení lidí

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vedení lidí ve vybraném podniku. Práce se skládá ze dvou částí, kdy v teoretické části jsou rozebírány související pojmy s danou problematikou, jako je rozdíl mezi vedením a řízením, motivace a koučink. V praktické části jsou využity znalosti získané z části teoretické k vyhodnocení stylu vedení lidí u konkrétních manažerů. Výzkum je proveden pomocí kvantitativní metody ve společnosti Lohmann & Rauscher International GmbH & Co. KG se sídlem ve Slavkově u Brna. Výzkumu se účastnili manažeři a vybraní podřízení pracovníci. Získané údaje byly vyhodnoceny a na základě výsledků z dotazníkového šetření byla navržena opatření ke zlepšení.

Klíčová slova: Styly vedení lidí, leadership, koučování, motivace

Types of Leadership

Summary

This bachelor thesis is about leadership in the organization. The thesis has two parts, the theoretical part describes concepts of solved topic, difference between leadership and management, motivation and coaching. The practical part use knowledge gained from the theoretical part. The research is executed by using quantitative methods in the company Lohmann & Rauscher International GmbH & Co. KG based in Slavkov u Brna. The research was designed for managers and their underlings. Gained outputs were analysed and based on the results of questionnaire the improvement suggestions were determined.

Keywords: Types of leadership, leadership, coaching, motivation

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Vedení lidí	13
3.1.1 Leadership.....	13
3.1.2 Rysy osobnosti úspěšného manažera	14
3.1.3 Základní styly vedení.....	15
3.1.4 Manažerská mřížka (systém GRID).....	16
3.1.5 McGregorova teorie XY	19
3.1.6 Transakční a transformační vedení	20
3.2 Koučování	22
3.3 Motivace.....	23
3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	23
3.3.2 Typy motivace	26
4 Vlastní práce	28
4.1 Informace o společnosti	28
4.1.1 Politika a cíle společnosti.....	29
4.1.2 Organizační struktura Lohmann & Rauscher, s.r.o. Česká republika.....	30
4.2 Profil manažera	31
4.2.1 Profesiografie na pozici Area Sales Managera	31
4.2.2 Profesiografie na pozici Sales Representative	36
4.3 Charakteristika respondentů.....	39
5 Výsledky a diskuse	43
5.1 Výsledky dotazníků.....	43
5.2 Vyhodnocení manažerských stylů.....	52
5.3 Návrh řešení	54
6 Závěr	57
7 Seznam použitých zdrojů	58
8 Přílohy	59

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Manažerská mřížka	17
Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb.....	24
Obrázek 3 - Organizační struktura Lohmann & Rauscher, s.r.o. Česká republika.....	30

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Zaměstnanci týmu A.....	40
Tabulka 2 – Zaměstnanci týmu B.....	40
Tabulka 3 – Zaměstnanci týmu C	41
Tabulka 4 – Manažeři	42
Tabulka 5 – Manažer A.....	43
Tabulka 6 – Pracovní prostředí týmu A.....	44
Tabulka 7 – Pracovní činnosti týmu A	45
Tabulka 8 – Osobnost vedoucího týmu A.....	45
Tabulka 9 – Celková spokojenost týmu A.....	46
Tabulka 10 – Manažer B.....	46
Tabulka 11 – Pracovní prostředí týmu B	47
Tabulka 12 – Pracovní činnosti týmu B.....	48
Tabulka 13 – Osobnost vedoucího týmu B.....	48
Tabulka 14 – Celková spokojenost týmu B	49
Tabulka 15 – Manažer C.....	49
Tabulka 16 – Pracovní prostředí týmu C	50
Tabulka 17 – Pracovní činnosti týmu C.....	51
Tabulka 18 – Osobnost vedoucího týmu C.....	51
Tabulka 19 – Celková spokojenost týmu C	52

1 Úvod

Řízení a vedení lidí je jednou z nejdůležitějších činností manažerů a také hlavní úlohou pro správné fungování všech společností. Je ale důležité si uvědomit, že řízení a vedení není totéž. Zatímco řízením je myšleno především rozdělování, zabezpečování a kontrola, vedení je zaměřeno hlavně na lidi.

Během posledních dvaceti let se v České republice změnil pohled jak na vedení lidí, tak i na samotného lídra. Dříve byl trend takový, že vysoce postavená osoba s autoritou byla automaticky lídrem. Teprve až na přelomu tisíciletí se připustilo, že ne každý lídr je automaticky manažer. Stát se dobrým lídrem není úkol zadarmo, něco, co přijde samo či dokonce věc vrozená. Je to dlouhá a usilovná cesta k tomu, aby se manažer stal dobrým lídrem. Každý člověk je individuální, platí na něj jiné techniky a neexistuje žádný ucelený návod. Právě proto, ani na otázku, „Jak efektivně řídit a vést lidi?“ není žádná jednoznačná odpověď. Přesto je pro manažery vedení lidí velmi důležitá schopnost.

V současnosti je trend takový, že se leadership pozměnil na transformační model. To znamená, že se již netýká pouze chování a schopností, ale jde více do hloubky jedince. Zabývá se opravdovými hodnotami a je trvalejší. Zásadní podmínkou úspěchu organizace je, více než jindy, vnímáno právě vedení lidí. Protože chce-li být manažer uznávaný, mít autoritu a dosahovat těch nejlepších výsledků, musí na každého člověka nahlížet jako na jednotlivce, snažit se mu porozumět, motivovat ho a poté společnými silami dojít cíli.

Problematika vedení lidí je tedy velmi aktuálním tématem. V dnešní době je po dobrém manažerovi větší a větší poptávka a je to právě manažer, kdo je v každodenním kontaktu se svými podřízenými a vede celý tým.

Ve své teoretické části se zaměřím na to, jak by správný lídr měl vypadat, budou definovány určité zásady, které by vedoucí pracovník měl znát a také se zaměřím na dva důležité pojmy spojené s leadershipem – koučink a motivaci.

2 Cíl práce a metodika

Předmětem řešení bakalářské práce je problematika personálního řízení. V rámci této oblasti jsem se zaměřila na styly řízení.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení stylu řízení ve vybrané společnosti Lohmann & Rauscher International GmbH & Co. KG.

Dílčím cílem práce je vymezit problematiku vedení lidí ve společnosti, zhodnotit současný stav a zjistit názory zaměstnanců na uplatňované styly řízení vedoucích pracovníků.

2.2 Metodika

Tato bakalářská práce je tvořena dvěma částmi – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány teoretické poznatky z oblasti řízení, vedení lidí, stylů vedení lidí, z teorie motivace a koučování. Tyto informace byly získány na základě studia vybrané literatury.

V úvodu praktické části je popsána společnost Lohmann & Rauscher International GmbH & Co. KG. Z poskytnutých informací a interních dokumentů společnosti je charakterizován její vznik, předmět činnosti, hlavní podnikové cíle a strategie či organizační struktura. Výzkum je zaměřen na konkrétní pozici Area Sales Manager.

Praktická část je vytvořena na základě sběru dat pomocí kvantitativního výzkumu. Zvolenou metodou kvantitativního výzkumu je metoda dotazování. Aby byly výsledky výzkumu srovnatelné, byl zvolen výběrový soubor patnácti zaměstnanců. Tři vedoucí pracovníci a dvanáct podřízených ve třech týmech. Jednotlivé dotazníky byly respondentům rozdány při mé návštěvě společnosti. K vyhodnocení stylů vedení lidí byly vybrány dva druhy dotazníků. Jeden byl určen pouze pro manažery, druhý naopak pro vedené zaměstnance. Pro co nejpřesnější výsledky byly dotazníky tvořeny jak otevřenými, uzavřenými, tak i výběrovými otázkami. návratnost dotazníků byla stoprocentní.

První dotazník měl za cíl vyhodnotit postavení manažera ke svým podřízeným, respektive zkoumal styl vedení a způsob chování nadřízených ke svému pracovnímu týmu. Byl použit test, který byl publikován v knize autora Oldřicha Šuleře z roku 2008 „5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout“. Hlavní myšlenka vychází z manažerské mřížky a test pomáhá popsat, určit manažerský styl vedení používaný respondentem. V další části byli respondenti dotazováni na jejich chování. Zde byl předlohou dotazník z roku 1969 „The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement“ (autoři P. C. Smith, L. M. Kendall a Ch. L. Hulin).

Druhý dotazník byl určen zaměstnancům. Objevily se zde otázky z několika oblastí vedení lidí týkající se stylu vedení manažera, pracovního prostředí, pracovní činnosti, osobnosti vedoucího a celkové spokojenosti respondenta. V těchto otázkách zaměstnanci hodnotili svého manažera.

Na závěr byly v obou dotaznících kladeny otázky, prostřednictvím kterých bylo možné určit charakteristiku respondenta. Zde bylo možné ohodnotit pokládanou otázku na bodové škále 1 až 6, kde 1 představovala úplný nesouhlas s výrokem, naopak 6 stoprocentní souhlas.

Získané odpovědi z dotazníkové šetření byly vyhodnoceny a vzájemně porovnány mezi jednotlivými týmy. Následně byly tyto zjištěné údaje zpracovány do tabulek či grafů. Na závěr praktické části byla navržena doporučení ke zlepšení.

3 Teoretická východiska

Řízení, či vedení lidí? Pojmy často zaměňované, avšak s rozdílným významem a neméně odlišným výsledkem. Jak řekl S. M. Silverstein: „Řízení je dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí.“ Řízením lidí je myšleno především přerozdělování činností tak, aby byly co nejefektivnější. Při řízení je usilováno o to, „dělat věci správně“. Naopak vedením lidí je myšleno navádění lidí k samostatné činnosti. Aby byli schopni správně se rozhodnout a vykonávat práci sami, tzv. vykonávání „správných věcí“.

Součástí pojmu řízení je problematika vedení lidí, kterou se budu více zabývat níže.

3.1 Vedení lidí

Na následujících řádcích bude představena jedna z nejtěžších řídicích činností vedoucích pracovníků vůbec – vedení lidí. Co je principem dobře postavené firmy a správného fungování lidí? Kdo realizuje vedení lidí?

Pro přesnější definici vedení lidí si zde uvedeme pojem vedení lidí podle H. Koontze a H. Weihricha, která se zdá být jednou z nejpřesnějších: „Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. Ideální by bylo, kdyby lidé nebyli povzbuzováni pouze k tomu, aby jen pracovali, ale aby pracovali ochotně, s nadšením a sebedůvěrou.“ (Weihrich, H.; Koontz, H., 1993, s. 465)

Hlavou všeho by měl být lídr neboli manažer, který musí být schopen ovlivnit lidi natolik, aby byli pro danou organizaci prospěšní, posouvali ji výše a tím i napomáhali k dosažení společných cílů. Proto bude v následující kapitole vysvětlen velice důležitý pojem leadership a kdo je vlastně lídr.

3.1.1 Leadership

Jednoduchá otázka zní: Co je to vlastně leadership? Dle mého úsudku by měl každý poznat dobrého manažera, ať už na první pohled, či po delším pozorování. Kdo z těchto pozorovatelů se však shodne na nějaké společné definici? Lidé Vám říkají, jak správný

manažer vypadá, jak se chová a co dělá, a jsou o tom přesvědčeni, ale vy nakonec zjistíte, že stojíte nad propastí tisíce názorů a nemůžete přijít na jednu prostou definici manažera.

Jednou z nápoděd může být víra, že leadership – schopnost či umění vést lidi – má určitý vztah s vyšší funkcí. Ale pozor, leadership není jen o postavení. Leadership je především o tom, jak se chováme a co děláme.

Se slovem leadership je samozřejmě spojeno několik dalších pojmů. V paměti každého člověka by však měly utknout převážně tato slova: vize, hodnoty a poctivost.

3.1.2 Rysy osobnosti úspěšného manažera

Jako další budou popsány důležité rysy, které by měl správný manažer mít. Rysem osobnosti jsou nazývány všechny individuální stránky člověka, dobré i špatné vlastnosti, schopnosti či zájmy. Tyto rysy pak mohou být dále rozděleny do následujících podkategorií:

- **Schopnosti** – schopnost může být vysvětlena jako dovednost lidí vykonávat určitou činnost. Určitě není těžké si představit schopnosti, které jsou potřeba k řízení motocyklu či uvaření večeře. Zde se ale spíše jedná o rozumové schopnosti nebo také inteligenci, která je nezbytnou vlastností dobrého lídra.
- **Znalosti** – nebo také naučené teorie získané studiem. Dalšími rysy, které by měly být pro lídra směrodatné, jsou teoretické informace a neustálé doplňování znalostí. Znalosti jsou dále děleny podle druhu výkonu, ke kterému je využíváme. Pro nás v ekonomii je asi nejdůležitější znalost managementu, která je nedoceníitelná při řízení nejrůznějších odvětví a společností, ale také například odborné znalosti a další.
- **Dovednosti** – těmi jsou chápány určité praktické návyky získané praxí či dlouhodobějším studiem nebo výcvikem. U lídrů jsou vyhledávány hlavně komunikační dovednosti, schopnost vyjednávání, motivování a vedení lidí. Důležitá je také organizace práce nebo komunikace v cizích jazycích.
- **Vlastnosti osobnosti** – to, jak na nás člověk působí, to, jak ho známe. Je to jakési neměnné chování člověka, jeho postoj k životu, reakce na situace, které díky tomu, že jej známe, můžeme i odhadnout. Co hledáme u úspěšného lídra je pak

komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní. Důležitá je asertivita (zdravé sebeprosazování) nebo také odpovědnost, důslednost a vytrvalost.

- **Postoje** – jsou definovány vztahem člověka k okolnímu světu. Jsou důležité pro náš úspěch, ale díky postojům se také lépe orientujeme na výsledek práce či na samotný průběh a výkon. Postoje nám ukazují oddanost k firmě nebo naše chování k zákazníkům.

Výše zmíněné rysy osobnosti popsaly v teoretické rovině správného manažera a samotný leadership. Nedílnou součástí vedení lidí jsou ale také styly chování manažera neboli styly vedení, které manažer uplatňuje na své podřízené. Základní styly vedení budou popsány dále.

3.1.3 Základní styly vedení

Leadership je obsahem mnohých teoretických, ale i výzkumných prací. Výsledky dosud nebyly seřazeny do jednoznačného a platného souhrnu, proto je jen na nás, z jakých autorů si vezmeme příklad a kým se budeme řídit. V některých publikacích je uváděno rozdělení do tří základních kategorií, v některých do čtyř. V mé práci budou představeny 4 kategorie, které budou následně rozděleny podle dvou kritérií.

První kritérium představuje naši orientaci, zda jsme orientováni na druhé, nebo spíše na sebe, kolik v takovém případě dáváme prostoru druhým. Jestli druzí mohou být opravdu součástí týmu a zapojit se do rozhodování, nebo jen prosazujeme své názory a nenecháme si poradit. Druhé kritérium pak poukazuje na to, jak moc se angažujeme ve vedení. Existují aktivní manažeři, kteří rádi zasahují do práce a vše chtějí mít pod kontrolou, na druhé straně jsou vedoucí, kteří se rádi stáhnou do pozadí a nechají za sebe řídit někoho jiného.

- **Autoritativní styl** – tento styl je založen na teorii, kde manažer rozhoduje pouze sám, dává příkazy a očekává tak jejich splnění. Využívá své postavení a autoritu k tomu, aby mohl ovlivňovat chování ostatních. Můžeme zde očekávat strohý, formální způsob jednání s podřízenými. Vedoucí je aktivní a podřízení nemohou počítat s žádným prostorem k vyjádření se. Tento typ manažera oznamuje svá rozhodnutí a používá první osobu jednotného čísla.

- **Demokratický styl** – tento styl poukazuje na určitý podíl podřízených na rozhodování. Vedoucí má přirozenou autoritu, spolupracuje s podřízenými, avšak svůj názor si nechává až nakonec. Dává prostor ostatním vyjádřit se, předvést svůj návrh. Tím jim dává pocit důležitosti. Když mluví, používá první osobu množného čísla a klade otevřené otázky.
- **Liberální styl** – jedná se o styl, kdy manažer prakticky nevyužívá své autority, není aktivní a schovává se v pozadí. Vyhýbá se kritice a sankcím, činnost svých podřízených ovlivňuje co nejméně a předává na ně povinnosti spojené i se závažnými rozhodnutími.
- **Participativní styl** – styl, který vede podřízené k co nejvyššímu rozvoji. Manažer se nechová moc aktivně, ale dává prostor druhým. Pracovníci pak pracují, během práce jim do toho nikdo nezasahuje a výsledky bývají jen prodiskutovány. Manažer tím vytváří dokonalé podmínky pro rozvoj podřízených, klade jim otázky a zároveň jsou koučováni.

Nelze jednoznačně říci, který styl je v danou situaci nejvýhodnější, protože musíme zohlednit konkrétní podmínky a okolnosti, za kterých pracujeme. Přesto ale můžeme z výsledků vyčíst, že mezi nejúčinnější styly vedení lze považovat demokratický a autoritativní styl, přičemž u demokratického vedení je dosahováno větší vnitřní spokojenosti na pracovišti.

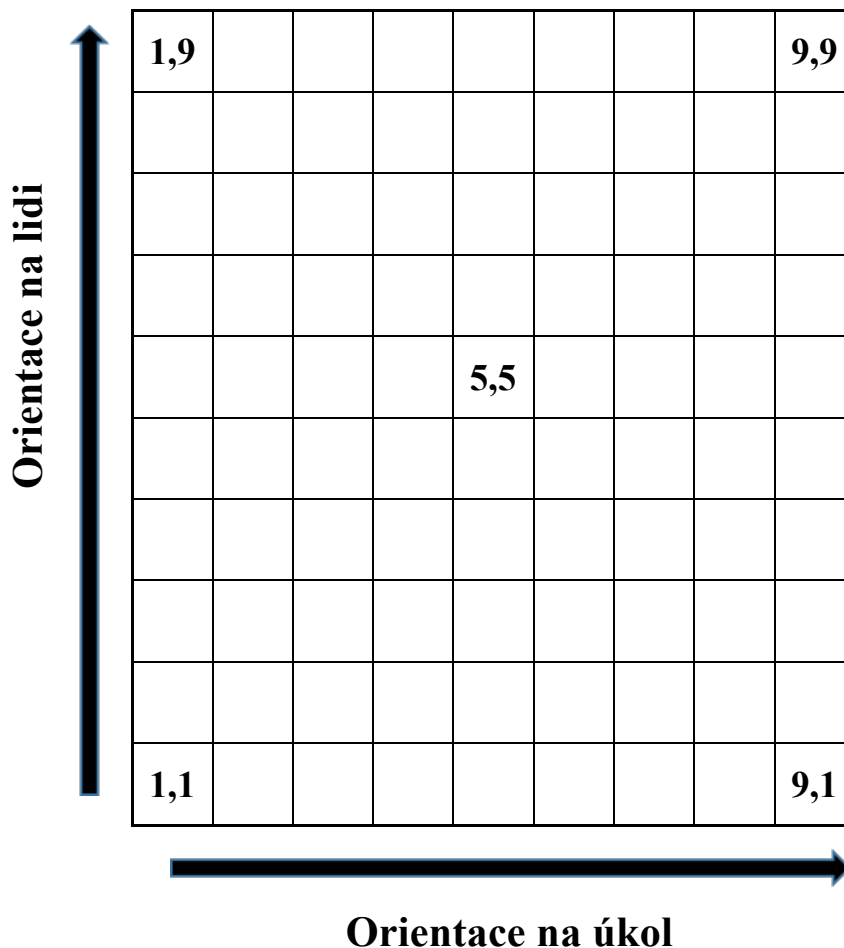
Umění manažera vést lidi nespočívá jen ve správném výběru stylu vedení, důležitá je i schopnost odhadnout situaci a pružně se přizpůsobit daným okolnostem. Z toho důvodu budou v dalších podkapitolách uvedeny tři různé teorie, které mohou pomoci manažerům ke správnému vedení lidí.

3.1.4 Manažerská mřížka (systém GRID)

První teorie, jak správně vést lidi, je založena na způsobu chování a osobních kvalitách. Říkáme jí manažerská mřížka (nebo také systém GRID). Výzkum nám totiž ukázal, že není jenom důležité soustředit se na splnění úkolů, ale musíme brát v potaz i lidský faktor. Robert R. Blake a Jane S. Mouton vyvinuli na základě této klasifikace, kdy se zaměřujeme na dvojí práci manažerů, manažerskou mřížku. Navrhli také, aby byl právě

styl vedení lidí zaznamenáván do dvourozměrné mřížky, která by měla posloužit manažerům ke správnému stylu vedení a pomoci jim přiblížit se k ideálu, tedy k ideálnímu stavu řízení.

Můžeme tedy mluvit o stylu řízení či způsobu jednání. Pro rozlišení stylů řízení pak máme dvě kritéria. Jedním z nich je orientace na lidi, kam může být zařazeno udržování dobrých mezilidských vztahů, jejich motivace, vytváření přátelských pracovních podmínek nebo uspokojení potřeb pracovníků. Druhým kritériem je orientace na úkol, ve kterém jde o snahu o co nejkvalitnější práci, splnění úkolů včas a bez větších problémů či dosažení toho nejlepšího výsledku.



Obrázek 1 – Manažerská mřížka
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)** – snaží se více věnovat potřebám lidí, jde mu o uspokojení vztahů, které vedou k přátelské atmosféře na pracovišti a zvladatelnému pracovnímu tempu. Důležitost klade na dobré pracovní vztahy mezi kolegy i podřízenými, bohužel často na úkor pracovních výkonů.
 - **Týmový vedoucí (9,9)** – orientuje se především na dosažení cíle. Týmový hráč dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. To, co zde vede ke vztahům důvěry, je vzájemná spolupráce v organizaci a sdílení mezi sebou. K optimálnímu výsledku se snaží dospět skrze oddanost pracovníků, participaci a díky společnému řešení problémů. Také se mu někdy říká styl skutečných lídrů.
 - **Volný průběh (1,1)** – vedoucí, kterému nezáleží na výsledku, ale ani na lidech. Vydává jen tolik úsilí, kolik mu stačí k udržení vlastní pozice. Jsou to hlavně manažeři, kteří o svou práci nemají zájem a starají se jen o sebe. Také to můžeme nazvat bezvládí, protože ve skutečnosti se o žádné vedení spolupracovníků nejedná.
 - **Plantážník (9,1)** – problémům lidí je věnována pouze minimální pozornost. Hlavním cílem manažera je dosažení co nejvyššího pracovního výkonu, ale už se nestará o rozvoj, potřeby a morálku podřízených. Opírá se o moc a autoritu – podřízeným nařizuje, co a jak mají dělat, a nedovoluje jakýkoliv odpor.
- Kompromisník (5,5)** – cílem tohoto stylu je přiměřené plnění úkolů a uspokojující morálka. Při svém rozhodování se vedoucí opírá o normy a nařízení.
- **Paternalista (9+9)** – tento vedoucí kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Ovšem nejedná se o sjednocení jako v případě 9,9, paternalista má jiný přístup k podřízeným. Totiž nejedná s nimi jako se skutečnými kolegy, ale z pohledu, že mu patří, dluží mu za kariéru a tím pádem musí vůči němu chovat jakousi loajálnost.
 - **Oportunista** – využívá všech stylů neprincipiálním způsobem. Podřizuje se takovému stylu, který je pro danou organizaci a v dané situaci žádaný. Vše dělá pro dosažení určitých výhod – zejména pak povýšení.

Dříve se za ideální stav vedení lidí považoval styl 9,9. Postupnou modernizací a dalšími vývoji této teorie se však došlo k názoru, že nelze jednoznačně určit nejlepší styl vedení lidí, ale musí se brát v potaz také další faktory. Každý lídr může měnit svůj řídicí styl podle organizace, složení týmu, úkolu, který má splnit, ale také na základě jeho

nabytých zkušeností. Optimálním řídicím stylem pak může být ten, který nejlépe vyhovuje momentálním podmínkám, ale který se také dá při jakékoliv změně přeorientovat.

3.1.5 McGregorova teorie XY

Další z teorií je teorie X a teorie Y, která byla zveřejněna Douglasem McGregorem v roce 1960 a která zdůrazňuje vnímání lidské povahy. Podle McGregora je způsob, kterým manažer přistupuje ke svým podřízeným a jaké vytváří pracovní podmínky, založený na přesvědčení manažera o správném způsobu chování jeho podřízených. Název teorie vyplývá ze snahy kriticky nehodnotit jednotlivé typy chování, proto neutrální XY. V této teorii jsou pracovníci a manažeři rozdělováni do dvou protichůdných skupin, které ukazují, jak jsou podřízení vedeni manažery i jak se chovají.

Typ X

Chování lidí typu X vnímají manažeři následovně:

- Přirozený odpor lidí k práci.
- Odmítání práce, lenivost a nechápavost.
- Lidé se raději poddávají autoritě.
- Vyhýbají se zodpovědnosti.
- Přirozená obrana proti změnám.

Praktiky chování manažerů k podřízeným typu X:

- Manažeři rozdávají jasné a přímé pokyny.
- Chovají se k lidem jako ke strojům.
- Důsledná kontrola podřízených a jejich činností.
- Hledání chyb, nedostatků a jejich trestání.
- Žádná diskuze, podřízení nemají nárok na vlastní názor.

Typ Y

Chování lidí typu Y vnímají manažeři zcela protikladně:

- Lidé mají potřebu tvořit smysluplnou práci.
- Jsou moudří a nápadití, schopni řídit a kontrolovat.
- Při rozhodování rádi berou zodpovědnost na sebe.
- Vyhledávají příležitosti a k lepším výkonům je podněcují výzvy.
- Ztotožnění s cíli organizace.

V tomto typu jsou odlišné praktiky manažerů než v předchozím případě:

- Velká důvěra manažerů v podřízené.
- Volnost při výběru práce, kterou chtějí dělat.
- Snaží se vést lidi k samostatnosti.
- Jsou zdvořilí a respektují jejich práva.
- Hledání inovací a nových způsobů ke zlepšení práce.

Manažeři přistupují ke svým zaměstnancům na základě jejich představy o člověku. Je důležité si uvědomit, kam daného zaměstnance zařadit a tomuto faktu přizpůsobit další přístupy k motivování lidí.

3.1.6 Transakční a transformační vedení

Výše zmíněné styly vedení nebraly v potaz jednu důležitou věc – citový vztah mezi manažerem a podřízeným. Přičemž tento faktor je důležitý z nejednoho hlediska – právě emocionální ovlivňování spolupracovníků nám dokáže měnit a kompletně transformovat firmu a okolní dění. Takovému vedoucímu říkáme transformační vedoucí. Na druhé straně existují transakční vedoucí, kteří se drží klasických motivačních prostředků, tedy odměňování a postihování podřízených.

Transakční vedení

Tento styl vedení je vyjadřován vzájemnou transakcí mezi vedoucím a podřízeným, obchodem či výměnou „něco za něco“. Rozeznáváme dva typy:

- **Řízení výjimkou** – manažer využívá výjimečných opatření, pokud podřízený není schopen splnit požadované úkoly nebo se dopouští přestupků. Mezi tyto opatření může patřit určitý postih, ale i přeřazení pracovníka, či dokonce úplná náhrada.
- **Podmíněné odměny** – tento způsob spočívá v motivování pracovníků pomocí speciálních výhod. Výhody jsou určeny pro ty pracovníky, kteří budou dosahovat daných a lepších výsledků. Mohou mít věcnou podobu (firemní mobil, služební auto), ale také podobu finanční.

Transformační vedení

Styl postavený na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Manažer má představu, vizi o budoucnosti firmy a k této vizi se snaží strhnout i pracovníky. Podřízení jsou díky transformačnímu stylu vedení k cíli zvláštními prostředky, kterými jsou:

- **Charisma** – figuruje zde velmi silný emocionální vztah, kdy podřízení svému vedoucímu věří a dávají mu najevo svůj obdiv, úctu a uznání. Manažer se díky tomu snaží maximálně věnovat své práci a pomoci týmu k dosažení cílů.
- **Citové povzbuzení** – opět hovoříme o emocionálních prostředcích, které zde hrají velkou roli. Manažer se snaží navodit to správné nadšení a atmosféru na pracovišti díky svému povzbudivému chování a projevené řeči, ve které dává důvěru všem pracovníkům v dosažení cíle.
- **Osobní úcta** – neformální, přátelské a důvěrné chování manažera k podřízeným, který s nimi zachází jako se sobě rovnými. Manažer se individuálně věnuje každému a ocení všechny dobré výsledky. Snaží se povzbudit pracovníky tím, že jim přiděluje náročnější úkoly.
- **Stimulace myšlení** – důležitá je představa něčeho, co neexistuje, nějaká budoucí vize a poté tuto vizi přenést na spolupracovníky. Tato stimulace je oceňována hlavně v případech složitých a nejasných úkolů.

Úspěšný manažer využívá jak transakčního, tak transformačního stylu vedení. Záleží jen na správném pochopení situace a určení, který styl je v danou chvíli nejvhodnější.

V této bakalářské práci budou dále popsány další dvě důležité činnosti potřebné ke správnému vedení lidí a tím jsou koučování a motivace.

3.2 Koučování

Koučování patří jako mnoho dalších ke způsobům vedení lidí, avšak je jedním z těch důležitějších. Lze se totiž setkat se situacemi, kdy je koučování prakticky jedinou možností, jak pokračovat a dlouhodobě spolupracovat s výkonnými zaměstnanci tak, aby odváděli svou práci co nejlépe a zůstali motivováni. Naopak mohou nastat i situace, kdy jsou na místě efektivnější typy spolupráce mezi námi a našimi učiteli. V takovém případě je pro nás i druhé koučování ztrátou času.

Základem koučování je vědět vše o sobě. Manažer nemůže vést lidi k tomu nejlepšímu, co v nich je, pokud sám tápe. A přitom ani nepotřebuje nějaké závratné informace z okruhů psychologických, či snad dokonce terapeutických znalostí k tomu, aby vedl tým svých pracovníků a stal se jejich koučem. Mnohem důležitějším aspektem je umění naslouchat si, uvědomovat si vlastní reakce a přemýšlet, odkud tyto reakce přicházejí a proč. Warren Bennis řekl: „Jen ten, kdo řídí sám sebe, může vést ostatní.“

K základům koučování Vám rozhodně nestačí osvojit si jen pár jednoduchých technik nebo nastudovat podrobné informace, ale tím pravým jsou zde otázky. Koučovaný je díky nim veden k tomu, aby si sám uvědomil, kde má nedostatky, v čem naopak vyniká, jaké má možnosti a co ho motivuje k nejlepším výkonům. Je to nástroj aktivující schopnost člověka, která mu pak pomáhá při zvyšování jeho výkonů. Je správné říci, že koučování je typ dialogu, kdy je druhému dostáváno prostoru, aby se vyjádřil a rozvíjel svůj potenciál. Ovšem koučovaný jedinec by neměl hned poznat, že je koučován, mělo by jít o otevřený rozhovor dvou lidí, kteří přirozeně komunikují a navzájem se respektují.

Velikou výhodou koučování vidím v tom, že nikdo není do ničeho nucen. Tím, že je vycházeno z rozvoje možností člověka se pohybujeme v okruhu věcí, které zná, rozumí jim

a má potenciál, aby dané věci dokončil sám a bez toho, aniž bychom mu pomáhali. Jedná se o tzv. Pygmalionský efekt, který ukazuje kladné změny v chování lidí, kterým dáváme důvěru v jejich osobní rozvoj a prospěch.

Hlavním cílem koučování je tedy osamostatnění a zlepšení výkonů koučovaného pracovníka, s čímž úzce souvisí další důležitá složka vedení lidí – problematika motivace.

3.3 Motivace

V posledních letech narůstá důležitost motivace zaměstnanců jako jedné ze základních manažerských dovedností. Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, psychický nátlak a manipulativní techniky. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – k nějakému výkonu či typu chování. (Plamínek, J., 2007, s. 11)

Člověk, který chce dál motivovat lidi, musí pochopit, jak je důležité, přestat myslet jen sám na sebe. Musí se více začít věnovat potřebám ostatních lidí, naslouchat jim a snažit se je pochopit. Pokud motivujeme druhé, dáváme do pohybu řadu pochodů, kdy se spolu s motivujícím snažíme dosáhnout nějakého cíle či výsledku. Lidé jsou lépe motivováni, pokud vědí, že dosažení cíle pro ně znamená určitou odměnu – ať už ceněnou, či hodnotnou, ale takovou, která uspokojí jejich potřeby. Za jednu z nejpodstatnějších motivačních teorií lze považovat Maslowovu hierarchii potřeb, která bude popsána níže.

3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato motivační teorie se řadí mezi nejslavnější a formuloval ji americký psycholog a profesor Abraham Maslow v roce 1954, kdy tuto teorii publikoval ve své knižní práci „Motivation and Personality“ (Motivace a osobnost). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb: od základních fyziologických potřeb přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, těm nejvyšším ze všech. Výsledkem jeho praktických rozborů i teoretických úvah bylo poznání, že hlavními silami naší motivace jsou zejména naše potřeby. (Armstrong, M., 2007, s. 223)

Potřeby:

1. **fyzilogické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu;
2. **jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb;
3. **sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny;
4. **uznání** – potřeba mít stabilní a pevné hodnocení sama sebe (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby můžeme dále rozdělit do dvou skupin: první z nich je touha po úspěchu, nezávislosti a svobodě, do druhé řadíme reputaci, respekt a úctu ostatních lidí, pozornost a ocenění;
5. **seberealizace (sebenaplnění)** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.



Obrázek 2 – Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Maslow jako první vnesl řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb. Tato teorie se stala velice populární hlavně v 50. a 60. letech 20. století. Vůdci a lídři najednou zjistili, že mají mnohem více možností, jak mohou uspokojit své podřízené, a že tyto možnosti jsou levnější než další mzdové bonusy. Jak ale ukázal čas, i tato teorie měla své nedostatky a některé závěry jsou diskutabilní, přesto je dosud často aplikována v praxi.

Mezi aspekty vedoucí k uspokojení podřízených také patří jeden klíčový pojem a tím je motiv. Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali, a motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Motivace má tři složky (Armstrong, M., 2007, s. 219):

- **Směr** – co se nějaká osoba pokouší udělat;
- **Úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší;
- **Vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.

Musíme však podotknout, že motivy různých lidí se liší. Určitě není pravda, že jedinou skutečnou motivací pro pracovníky, jak se většina manažerů domnívá, jsou peníze. Samozřejmě že výplata, bonusy a různé finanční příspěvky hrají velkou roli v motivování, ale nemyslím si, že jediným prostředkem motivace jsou peníze. Existují zde podřízení, kteří si mnohem více váží jiných věcí, hmotných i nehmotných, a nejsou tolik vázáni výdělkem. A to je důvod, proč je pro lídra tolik důležité znát potřeby a touhy svých zaměstnanců. Lidé dávají přednost různým motivům (Bělohlávek, F., 2008, s. 42):

- **Peníze** – pro většinu lidí jsou dost významným motivem. U některých jedinců je tento motiv tak silný, že jsou ochotni pro peníze udělat téměř cokoli. Pro vedoucího, který má k dispozici dostatek financí, jsou vyhovující ti pracovníci, kteří jsou hodně motivováni penězi, jelikož má prostředky k tomu, aby z nich dostal maximum.
- **Osobní postavení** – u každého vedoucího pracovníka by se měla alespoň v určité míře objevit potřeba rozhodovat, vést lidi, ale také určitá pýcha za dosažené postavení.
- **Pracovní výsledky, výkon** – z hlediska firmy jsou důležitou motivací. Lidé, kteří svou práci vykonávají rádi a snaží se vyniknout, jsou energií firmy. Tito lidé bývají soutěživí, dělá jim dobře, když jsou nejlepší, a rádi se srovnávají s ostatními. Když se jim nedaří, udělají vše pro to, aby druhé překonali.
- **Přátelství** – zde hraje největší roli dobrá atmosféra v kolektivu. Tito zaměstnanci mají rádi lidi, se kterými spolupracují, a záleží jim mnohem více na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích či penězích. Jsou to lidé, kteří raději ustoupí, neradi se hádají.

- **Jistota** – pracovníci, kteří se spokojí s málem, ale i to málo musejí mít jisté. Tito lidé neprahnou po vysokém postavení ani po mimořádných příjmech. Neradi riskují a předpisy jsou pro ně důležitou směrnicí.
- **Odbornost** – je rozhodujícím motivem u pracovníků, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Pracovník se snaží být nejlepší ve své profesi, nějak vyniknout a nedovede si představit, že by to měl dělat někdo jiný.
- **Samostatnost** – tito lidé těžko snášejí, když je nad nimi nějaký nadřízený. Nejraději by si o všem rozhodovali sami a nemají rádi, když jim do práce někdo mluví (stejně si to nakonec udělají po svém).
- **Tvořivost** – lidé s potřebou vytvářet něco nového, užitečného. Líbí se jim práce, u které mohou přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Poznání podřízených a jejich motivů určitě manažerům pomáhá ke správné motivaci týmu. Avšak pro vedoucího i jeho podřízené je důležité si uvědomit, odkud jejich motivace vychází a proč vlastně chtějí být motivováni. V následující podkapitole budou popsány typy motivace a čím se vyznačují.

3.3.2 Typy motivace

Na pracovišti jsou dvě cesty, kterými lze dojít k motivaci. Na jedné straně mohou lidé nacházet motivaci sami u sebe, hledají, nalézají a motivují se k většímu výkonu pomocí práce, která přímo uspokojuje jejich potřeby nebo je alespoň o kousek přibližuje k vysněnému cíli. Na druhé straně jsou zde lidé, jež jejich management motivuje pomocí odměn, povyšování, pochval, ovšem na oplátku od nich očekává nějaké výsledky.

Jak původně zjistil F. Herzberg a kol., existují dva typy motivace (Armstrong, M., 2007, s. 221):

- **Vnitřní motivace** – patří sem faktory, které si sami vytváříme a které nás ovlivňují tak, abychom se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem. Těmito faktory jsou odpovědnost (máme pocit, že naše práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými možnostmi), autonomie (volnost konat) a dále příležitost využívat a rozvíjet schopnosti, dovednosti, zajímavá práce a v neposlední řadě možnost povýšení.

- **Vnější motivace** – tím myslíme vše, co děláme pro někoho, abychom ho namotivovali. Mezi faktory vnější motivace lze zařadit pochvalu či povýšení, odměny nebo zvýšení platu, ale také tresty ve formě kritiky až odepření platu.

Tyto motivátory pak můžeme pomyslně rozdělit podle délky trvání. Vnitřní motivátory budou mít pravděpodobně delší trvání díky tomu, že vycházejí a jsou součástí samotného jedince, týkají se jeho „kvality pracovního života“ a nejsou nuceny nikým z vnějšku. Naopak vnitřní motivátory sice mohou mít rychlý a výrazný účinek, ale už nemusí působit dlouhodobě.

Touto kapitolou o motivaci je ukončena první část bakalářské práce, kde byla shrnuta teoretická východiska z problematiky vedení lidí a koučinku, která budou dále využita v praktické části.

4 Vlastní práce

Bakalářská práce pojednává o stylech vedení řídicích pracovníků a dopadech tohoto vedení na jejich zaměstnance. Šetření bylo provedeno ve firmě Lohmann & Rauscher International GmbH & Co. KG se sídlem ve Slavkově u Brna. V první části byly vysvětleny a popsány poznatky teoretické, které budou zohledněny při dotazníkovém šetření a nápomocny při vyhodnocování stylů vedení manažerů v druhé části.

4.1 Informace o společnosti

Tato vlastní část bakalářské práce zkoumá procesy odehrávající se při vedení týmu lidí ve společnosti Lohmann & Rauscher International GmbH & Co. KG. Lohmann & Rauscher je společnost celosvětového významu zabývající se výrobou a prodejem zdravotnického materiálu.

Počátek byl již v roce 1899, kdy magistr farmacie Eduard Rauscher založil podnik na výrobu obvazového materiálu. Tato firma byla zaregistrována ve Vídni jako Rauscher & Co v roce 1902. Po druhé světové válce, kdy se znovu podařilo vybudovat továrny na obvazový materiál, založila společnost další pobočky v Evropě, a stala se tak hlavním výrobcem a distributorem obvazového materiálu včetně hygienických výrobků. Založení podniku v tehdejší ČSFR, se sídlem ve Slavkově u Brna roku 1991, bylo možné po otevření východní Evropy. V roce 1999 pak vznikla spojením dvou tradičních firem, Lohmann Medical (1851) a Rauscher (1899), jedna společná firma (50/50) – Lohmann & Rauscher (L&R).

Koncern Lohmann & Rauscher je kromě Rakouska a Německa zastoupen ve 22 zemích světa. Celkem zaměstnává více než 4500 zaměstnanců po celém světě a v předešlém roce společnost dosáhla obratu téměř 560 mil. eur. Pobočka společnosti v České republice má hlavní sídlo ve Slavkově u Brna, kde je část výroby a také sklady. Ve Slavkově pracuje cca 700 zaměstnanců. Druhý závod je v Nové Pace, kde je především výroba obvazového materiálu a pracuje zde cca 300 zaměstnanců.

Lohmann & Rauscher je předním světovým dodavatelem zdravotnických a hygienických výrobků nejvyšší kvality s orientací do budoucnosti — od klasických

obvazových materiálů až po moderní terapeutické a pečovatelské systémy. Jedinečnost firmy Lohmann & Rauscher je hlavně v moderním hojení ran a v obvazové technice, kde tato společnost obsazuje první místo v Evropě. Zabývá se také systémem operačních roušek, oděvů a dalších doplňků pro operační sály. Dále celou řadou hygienických výrobků, které jsou určeny jak pro běžné spotřebitele, tak i pro různá zdravotnická zařízení.

Společnost Lohmann & Rauscher se vyznačuje vlastním výzkumem a vývojem. Jsou to právě výrobky, které jsou vyvinuty v laboratořích společnosti, které staví L&R na přední místa ve svém oboru. Patří sem především řada Suprasorb a Debrisoft, což jsou obvazy pro vlhké hojení ran a pro debridement rány.

Know-how ve vývoji a výrobě, skvělé zajištění jakosti a vyzrálé technologie patří k silným stránkám firmy Lohmann & Rauscher. V další kapitole pak budou popsány hlavní cíle společnosti.

4.1.1 Politika a cíle společnosti

Skvělé výrobky a koncepce jsou výsledkem důsledné vývojové práce a orientace na potřeby zákazníků. Lohmann & Rauscher se považuje nejen za výrobce, ale nabízí rovněž řešení v oblasti progresivních zdravotnických prostředků. Zákazník by měl pro sebe získat vždy to nejlepší řešení. Zdravotnické vědecké týmy společnosti Lohmann & Rauscher pro to činí vše. Dobré činit lepším, vyvíjet a zdokonalovat výrobky, řešení společně se zákazníky, je v Lohmann & Rauscher zažitá tradice, kterou společnost nepřetržitě prosazuje. Pracovníci společnosti se považují za partnery svých zákazníků a cíleně vyhledávají výměnu názorů a zkušeností s lékaři a ošetřovateli na klinikách i v praxích. Rodí se tak nejen nápady na výrobky se skutečnou orientací na praxi, ale rozvíjí se rovněž kvalita služeb, která je na trhu vyhledávána.

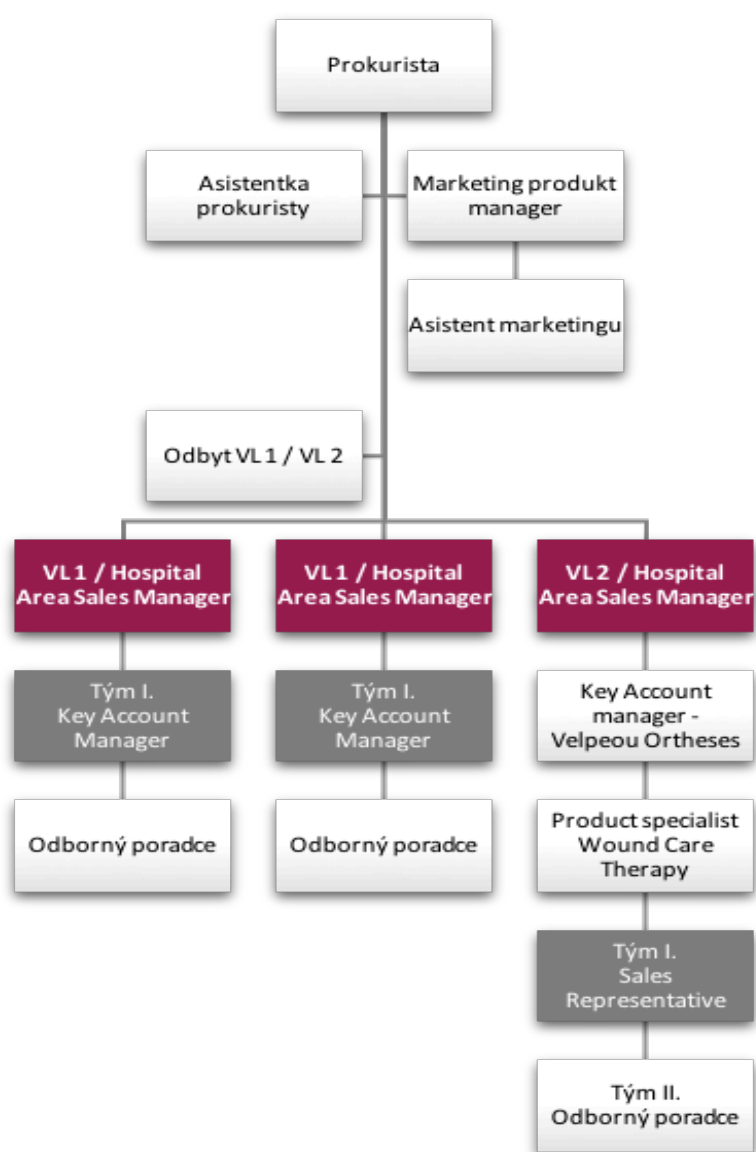
Cílem Lohmann & Rauscher je být vyhledávaným řešitelem problémů a spolehlivým partnerem na trhu zdravotnických výrobků.

V navazující podkapitole bude vyobrazena organizační struktura této firmy, která je nedílnou součástí každé společnosti, jež má na starosti řízení většího množství lidí.

4.1.2 Organizační struktura Lohmann & Rauscher, s.r.o. Česká republika

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů ve společnosti. Popisuje vztahy mezi jednotlivými pracovními pozicemi v rámci jednoho organizačního úseku, ale také vztahy mezi všemi úseky organizace. Dále zobrazuje vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti včetně určení kompetencí.

Na obrázku 3 je převzata organizační struktura firmy Lohmann & Rauscher:



Obrázek 3 – Organizační struktura Lohmann & Rauscher, s.r.o. Česká republika
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Lohmann & Rauscher je manažersky řízená, a proto základní profil manažera je uveden v následující kapitole. Manažer je zde popsán obecně, na řídicích či podřízených pozicích. V dalších podkapitolách pak bude věnován podrobnější popis pozicím přímo ve společnosti Lohmann & Rauscher.

4.2 Profil manažera

V odborných kruzích se objevuje názor, že úspěchy či neúspěchy společnosti lze přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerů, kteří společnost řídí.

V první polovině 21. století není možné předpokládat, že role manažerů ustoupí do pozadí, ale právě naopak, jejich úloha je posílena novými situacemi. Mezi tyto situace je možné zařadit globalizaci světové ekonomiky a nutnost vyrovnat se s jejími důsledky, náročnost či flexibilitu řízení vnitřních provozních procesů, zrychlování tempa změn, zvyšování zájmu zaměstnanců o účast na řízení, rostoucí vliv informační společnosti a další.

V poslední polovině 20. století nebyl manažer systematickým a uvážlivým plánovačem, ale byl osobou, která pracovala pod určitým tlakem. Snímek pracovního dne vypovídal o různorodé a krátkodobé činnosti, která většinou nebyla plánována.

Rozměr, charakter a také předmět práce manažerů se do jisté míry liší. Rozlišujeme úroveň, na které manažer pracuje (top management vs. provozní úroveň), charakter manažerského místa (marketing manager vs. mistr), velikost firmy, oblast jejího působení a podobně.

V této bakalářské práci se dále věnuji pozici Area Sales Managera (ASM) neboli řídicího pracovníka. Jeho základní rolí je být manažerem, lídrem a koučem. A dále pozicím Key Account Managera a Sales Representative, jež jsou obdobné obchodní pozice, obě podřízené ASM.

4.2.1 Profesiografie na pozici Area Sales Managera

Area Sales Managera, jinak také oblastního manažera, lze považovat za pozici, díky které je tvořen základ úspěchu nejen v soukromé podnikatelské sféře. Manažerskou práci a

styl řízení charakterizují postupy jeho rozhodování a metody zvolené k dosažení vytyčených cílů. Jde především o formu vztahu manažera k podřízeným. Tato forma vyplývá z osobních zkušeností manažera, jeho znalostí, autority. Jedná se o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení podřízených neboli obchodních zástupců (ve společnosti Lohmann & Rauscher jsou to pozice: Key Account Manager a Sales Representative, rozděleno dle dvou divizí: nemocniční a mimonemocniční).

Celková charakteristika profese

Oblastní manažer, dále jen manažer, je kvalifikovaný pracovník, jehož hlavní funkcí je vytvořit, řídit a motivovat tým obchodních zástupců pro svěřenou oblast s cílem dosáhnout plnění prodejních plánů. Provádí klasické činnosti, jako je rozhodování, plánování, kontrola a organizování. Nejvyšší význam má práce s lidmi, jako je komunikace, motivování, vzdělávání, řízení kariéry atd. Manažer musí být zaměřen do budoucnosti, umět koncepčně a strategicky myslet a v neposlední řadě trvale zlepšovat, zvyšovat výkonnost a produktivitu v organizaci. Zpravidla je absolventem vysoké školy a do budoucna je důležité, aby si uměl najít prostor pro doplňování a rozvoj svých znalostí.

Na pozici oblastního manažera je požadován typ osobnosti, která je vysoce komunikativní, má schopnost vést a řídit tým obchodních zástupců, dovede správně motivovat a dále rozvíjet typy osobností. Důležitá je adaptabilita na změny prostředí a v neposlední řadě schopnost analytického a strategického myšlení. Podmínkou je také spolehlivost, smysl pro rovnováhu a zodpovědnost.

Mezi hlavní úkoly vedoucího manažera určitě patří řízení, vedení prodejního týmu či vyřizování potřebné dokumentace.

Sociální pozice, role a osobnost manažera

Sociální pozice vedoucího manažera by měla být přiměřeně dominantní, ve spojení s orientací na lidi. Vedoucí by tedy neměl být pouze dominantním manažerem, který volí sebeprosazení před ostatními, ale neměl by být ani příliš submisivní. Je důležité, aby se uměl přiměřeně sebeprosazovat. Protože tím, jak působí na své okolí, ho dle chování ostatní akceptují a také hodnotí.

Manažerova role může být komplikovaná při ovlivňování skupiny lidí. Vedoucí musí často zvládat roli reprezentanta, organizátora, iniciátora, kontrolora či poradce. Další očekávání jsou v oblasti odpovědnosti, rozhodnosti a moudrosti. Hlavní manažerskou rolí je být dobrým řídicím pracovníkem, to znamená nejen manažerem, ale také lídrem a koučem. Manažer je ten, kdo řídí, kdo dává řád a uvádí v organizaci vše v pohyb. Oproti tomu lídr je manažer s osobním charismatem, jde příkladem jako přirozený vůdce, který zvládne nadchnout lidi okolo sebe. To je důvod, proč by se měl každý manažer postupem času stát lídrem. Neposlední rolí je role vedoucího jako kouče neboli poradce a mentora. Jedná se o nový způsob, jak vést podřízené pracovníky. Kouč musí svým svěřencům rozumět, tedy nestarat se pouze o jejich pracovní výkon, ale i city, názory a hodnoty. Díky tomu se mohou pracovníci co nejefektivněji seberealizovat.

Důležitá je autorita. Je to celkový dopad manažera na podřízené, jak si ho váží. S pozicí oblastního manažera je úzce spjata. Dělí se na autoritu neformální, která vychází z jeho oblastních vlastností, a na autoritu formální vycházející z jeho pravomocí. Manažer by měl působit věrohodně, vyváženost obou těchto složek je tedy nutná.

Členění profese

Pracovní náplní oblastního manažera je pět základních funkcí, které jsou dále rozděleny na úkoly a podúkoly:

- Klasická funkce, tedy organizování, rozhodování, plánování a kontrola. To je hlavní náplní práce každého manažera, i když tam, kde je to možné, by měl manažer vymezovat svůj řídicí styl pouze na příkaz/kontrola a tím preferovat řízení přesvědčováním a ovlivňováním podřízených.
- Práce s lidmi jako motivování, komunikování, vzdělávání. Úkolem manažera je mnohem více naplňovat roli vůdce, mít dovednosti, odborný vliv, charisma, umět přesvědčovat, zaujmout, zmocňovat atd.
- Zaměřenost do budoucna ve své činnosti, tedy dívat se dopředu, umět ovládat techniky strategického řízení, koncepčně myslet a zároveň být otevřený vůči změnám, protože bude osobou, která bude zodpovědná za úspěšný chod daného týmu.

- Odpovědnost za zvyšování výkonnosti a produktivity, za trvalé zlepšování, tedy uplatňování nových přístupů a metod v řízení a v činnosti útvaru, který řídí. Majitelé a nadřízení totiž očekávají, že organizace bude pracovat co nejeфекtivněji.
- Rozvoj vlastních znalostí. Primárním úkolem manažera je práce s lidmi, tedy řízení, vedení a motivování daného týmu, čímž dochází k plnění prodejních cílů. Je potřeba jeho rozvoj v oblasti vzdělávání, protože dnešní charakter práce ve společnosti vyžaduje přizpůsobivost požadavkům, možnostem trhu i potřebě neustálého zdokonalování systému řízení organizace.

Profesionální činnosti a jejich části

Jak je manažer zařazen v organizaci odpovídají jeho profesionální činnosti. Jedná se o množství aktivit, které odpovídají oblastem úkolů a podúkolů uvedených výše. Povinnosti manažera spočívají nejen ve spolupráci a činnostech spojených s vlastním obchodním týmem, ale také ve spolupráci s ostatními odděleními ve společnosti.

1. Činnosti spojené s vedením, řízením a rozvojem prodejního týmu:

- společné schůzky manažera a obchodního zástupce u zákazníka (lékař, lékárna/zdravotnické potřeby, sociální ústavy atd.),
- plánování a vedení porad a meetingů divize,
- provádění ročních hodnoticích pohovorů,
- monitorování a kontrola prodejních a reportovacích aktivit,
- kontrola plnění daných zodpovědností obchodních zástupců, pomoc při tvorbě a kalkulaci cenových nabídek a výběrových řízení u zákazníků,
- analýza, plánování, rozvíjení a motivování obchodních zástupců s cílem splnit jejich prodejní a osobnostní cíle,
- stanovení individuálních plánů, analýza a tvorba akčního plánu,
- znalost obchodních zástupců, jejich osobnostních profilů a pracovních cílů,
- spolupráce v oblasti plánování a při tréninkových aktivitách.

2. Činnosti spojené se zaměstnáváním obchodních zástupců:
 - rozhodování při přijímacích řízeních společně s nadřízeným manažerem,
 - spolupráce při zaškolení nových obchodních zástupců,
 - rozhodování při propouštění obchodních zástupců a příprava podkladů pro ukončení pracovního poměru.

3. Činnosti spojené s komunikací v organizaci a mimo ni:
 - tok informací firma-terén, terén-firma, kdy Area Sales Manager (ASM) je hlavní kontaktní osobou pro management společnosti a přímou kontaktní osobou pro prokuristu obchodního oddělení, odbyt a marketing,
 - vytváření přenosu informací, a to jak směrem k obchodním zástupcům, tak směrem od nich,
 - sledování a vyhodnocování prodejů, analýza prodejů z hlediska trhu a konkurence,
 - řízení spolupráce s klíčovými zákazníky.

4. Činnosti spojené s komunikací uvnitř organizace:
 - pravidelné reportování, odesílání vyúčtování a knihy jízd,
 - častá komunikace s přímým nadřízeným.

5. Zodpovědnosti ASM:
 - za tým obchodních zástupců v přidělené divizi, za plnění stanoveného Q plánu celé divize a za plnění marketingové strategie,
 - za důsledné plnění povinností a efektivní využívání finančních prostředků, které určují vnitřní směrnice společnosti.

(Zdroj: Interní zdroje společnosti L&R)

V praktické části bude dále popsána pozice podřízených pracovníků, Area Sales Representative, respektive Key Account Manager.

4.2.2 Profesiografie na pozici Sales Representative

Sales Representative neboli Key Account Manager jsou obdobné obchodní pozice, obě podřízené Area Sales Manager.

Celková charakteristika profese

Sales Representative, dále jen obchodní zástupce, je kvalifikovaný pracovník, jehož hlavní funkcí je přímý kontakt se zákazníkem a budování pozitivních obchodních vztahů s cílem dosáhnout plnění prodejních plánů. Provádí klasické funkce, jako je organizace všech aktivit, rozhodování, navrhování, komunikace atd. Obchodní zástupce musí být stejně jako manažer zaměřen také do budoucnosti, mít výborné komunikační schopnosti, vysoké prodejní a produktové znalosti a v neposlední řadě být zaměřen na výsledek. Zpravidla je absolventem střední nebo vysoké školy, ve většině případů však není nutná stejná specializace, jakou nyní vykonává. Je však důležité, aby neustále doplňoval a rozvíjel své znalosti.

Na pozici obchodního zástupce je požadován typ osobnosti: vysoce komunikativní, se schopností plánování a organizování a v neposlední řadě s analytickými schopnostmi. Podmínkou je umět předávat zpětnou vazbu a být týmovým hráčem.

Mezi hlavní úkoly obchodního zástupce patří zodpovědnost za svěřený region a plnění stanoveného plánu.

Osobnost obchodního zástupce

Na osobnostních charakteristikách obchodního zástupce často závisí úspěch regionu a potažmo celé prodejní divize.

Požadována je:

- komunikace,
- schopnost samostatné práce ve svěřeném regionu,
- týmová spolupráce,
- respekt vnitřních pravidel a norem společnosti,

- konstruktivní řešení problémů,
- analytické a strategické myšlení,
- spolehlivost a zodpovědnost.

Členění profese

Náplň práce obchodního zástupce je definována pěti základními funkcemi:

- Vyhledávání a kontaktování zákazníků, komunikace a prodej, což je hlavní činností obchodního zástupce.
- Spolupráce s nadřízeným manažerem, jako je pravidelná a častá komunikace, reportování.
- Práce v týmu lidí, tedy komunikování, motivování, pomoc při vzdělávání. Role týmového hráče.
- Zaměření do budoucnosti ve své činnosti, tedy dívat se dopředu, umět koncepčně myslet, být otevřený vůči změnám, protože bude osobou odpovědnou za úspěšný chod a rozvoj svěřeného regionu.
- Rozvoj vlastních znalostí. Primárním úkolem obchodního zástupce je plnění daných úkolů a tím dosahování plnění prodejních cílů. Je tedy potřeba jeho rozvoj v oblasti vzdělávání, protože trh vyžaduje pružné reakce na neustálé zdokonalování prodejních a komunikačních technik.

Profesionální činnosti a jejich části

Zařazení obchodního zástupce ve společnosti odpovídají jeho profesionální činnosti. Jedná se o aktivity s množstvím úkolů a podúkolů uvedených výše. Obchodní povinnosti spočívají nejen ve spolupráci a činnostech spojených s nadřízeným manažerem a obchodním týmem, ale také ve spolupráci s ostatními odděleními ve společnosti.

1. Činnosti spojené s plněním prodejních výsledků ve svěřeném regionu a plněním marketingové strategie:
 - pravidelné sledování a analyzování prodejních výsledků ve svěřeném regionu, plnění individuálních plánů,

- plánování aktivit pro zvýšení prodeje,
- pravidelné návštěvy zákazníků (lékaři, jednodenní chirurgie, domovy důchodců, LDN, sociální ústavy a organizace, lékárny) s cílem zvýšit prodej produktů společnosti,
- tvorba a kalkulace cenových nabídek,
- prezentace prodejních výsledků na firemních kvartálních (Q) mítincích.
- pravidelné informování zákazníků ve shodě se strategií na dané období.

2. Činnosti spojené se zodpovědností za kontaktování stávajících zákazníků dle Q plánů:

Dodržování zvolené strategie a návštěv zákazníků:

- počet návštěv,
 - struktura návštěv dle druhu zákazníka,
 - struktura návštěv dle časového harmonogramu,
 - struktura návštěv dle rozdělení A, B, C.
3. Činnosti spojené se zodpovědností za vyhledávání nových zákazníků a předáváním informací od společnosti k zákazníkovi a od zákazníka ke společnosti:
- pravidelné monitorování daného regionu s cílem vyhledat nové zákazníky,
 - začlenění nového zákazníka do systému stávajících zákazníků po diskusi s ASM.
 - jde o trvalý obousměrný tok informací mezi společností a terénem,
 - adekvátní řešení otázek a problémů zákazníků ve spolupráci s ASM a marketingem,
 - přímou kontaktní osobou pro obchodního zástupce je ASM.
4. Činnosti spojené se zodpovědností za sledování trhu, zákazníků a konkurence:
- aktivní získávání, zpracování a předávání informací a materiálů (konkurence) z terénu,
 - sledování a analýzy prodeje ve svěřeném regionu i z teritoriálního hlediska, tedy konkurence a trendy trhu,
 - péče o klíčové zákazníky.

5. Činnosti spojené se zodpovědností za komunikaci, vztahy a spolupráci s ostatními členy regionálního týmu:
 - pravidelná komunikace s ASM,
 - pravidelná komunikace s odbornou poradkyní a KAM,
 - obchodní zástupce je spoluzodpovědný za vytváření otevřeného a přátelského pracovního prostředí v týmu.

6. Činnosti spojené se zodpovědností za dodržování vnitřních pravidel komunikace a optimální využívání finančních zdrojů ve společnosti:
 - pravidelná a včasná komunikace,
 - reportování aktivit dle reportovacího systému CRM,
 - pravidelné zpracování vyúčtování a knihy jízd,
 - efektivní využívání finanční zálohy pro podporu prodeje u zákazníků.

7. Činnosti spojené se zodpovědností za zprávu a aktualizaci databáze a ochranu dat:
 - pravidelná kontrola, oprava a doplnění databáze firemních zákazníků dle pravidel k tomu určených,
 - průběžný zápis aktuální aktivity u zákazníka (datum návštěvy, předané materiály a dárky, uskutečněné nestandardní aktivity apod.),
 - údaje ve firemní databázi podléhají firemnímu tajemství a obchodní zástupce je povinen s nimi pracovat v soulasu s vnitřními směnicemi společnosti.

4.3 Charakteristika respondentů

V daném výzkumu byly zkoumány 3 velké pracovní týmy. Pro zjednodušení a lepší porovnávání byli v každém týmu vybráni 1 manažer a 4 zaměstnanci. V dotazníku pak byly týmy rozděleny a označeny písmeny abecedy – 1. tým A (mimonemocniční divize pro celou Českou republiku), 2. tým B (nemocniční divize pro Čechy) a 3. tým C (nemocniční divize pro Moravu). Následující charakteristiky všech třech týmů byly získány dotazníkovým šetřením.

Zaměstnanci – tým A

Vzdělání	Počet respondentů	%
základní		0,0
střední bez maturity		0,0
střední s maturitou	1	25,0
vyšší odborné	1	25,0
vysokoškolské	2	50,0
Obor studií		
zdravotnictví	2	50,0
školství	1	25,0
gastronomie	1	25,0
Délka pracovního poměru		
1 až 5 let	2	50,0
6 až 10 let	1	25,0
více	1	25,0

Tabulka 1 – Zaměstnanci týmu A

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci pracovního týmu A mají všichni ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, 2 členové vystudovali právě zdravotnictví a polovina týmu spolupracuje s manažerem krátkodobě.

Zaměstnanci – tým B

Vzdělání	Počet respondentů	%
základní		0,0
střední bez maturity		0,0
střední s maturitou	1	25,0
vyšší odborné		0,0
vysokoškolské	3	75,0
Obor studií		
zdravotnictví	1	25,0
technika	1	25,0
ekonomie	2	50,0
Délka pracovního poměru		
1 až 5 let	3	75,0
6 až 10 let	1	25,0
více		0,0

Tabulka 2 – Zaměstnanci týmu B

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že 75 % zaměstnanců má dokončené vysokoškolské vzdělání, mezi zaměstnanci převažují ekonomické obory a většina členů spolupracuje s manažerem maximálně 5 let, pouze jeden zaměstnanec 6–10 let.

Zaměstnanci – tým C

Vzdělání	Počet respondentů	%
základní		0,0
střední bez maturity		0,0
střední s maturitou	2	50,0
vyšší odborné		0,0
vysokoškolské	2	50,0
Obor studií		
zdravotnictví	2	50,0
školství	1	25,0
ekonomie	1	25,0
Délka pracovního poměru		
1 až 5 let	4	100,0
6 až 10 let		0,0
více		0,0

Tabulka 3 – Zaměstnanci týmu C

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že 50 % zaměstnanců má pouze střední školu s maturitou, dalších 50 % má dokončeno vysokoškolské vzdělání. V tomto týmu převažují zaměstnanci ze zdravotnictví a všichni členové spolupracují s manažerem maximálně 5 let.

Manažeři

V rámci všech pracovních týmu byli dotazováni 3 manažeři.

Vzdělání	Počet respondentů	%
základní		0,0
střední bez maturity		0,0
střední s maturitou		0,0
vyšší odborné	1	33,3
vysokoškolské	2	66,7
Obor studií		
zdravotnictví	1	33,3
školství	1	33,3
ekonomie	1	33,3
Délka pracovního poměru		
1 až 5 let	1	33,3
6 až 10 let		0,0
více	2	66,7

Tabulka 4 – Manažeři

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že dva manažeři ze tří mají vysokoškolské vzdělání a také dva manažeři ze tří pracují s top manažery déle než 10 let.

Uvedené charakteristiky respondentů byly vytvořeny pro lepší pochopení výsledků a snazší vyhodnocování dotazníků v následující kapitole.

5 Výsledky a diskuse

V následujících řádcích budou zveřejněny výsledky provedeného dotazníkového šetření ve firmě Lohmann & Rauscher a následné doporučení na zlepšení. První část manažerského dotazníku obsahovala test, který vychází ze systému GRID, díky kterému byl určen styl vedení manažera. Další část dotazníku pro manažery byla zaměřena na postoje a chování manažerů vůči podřízeným.

Dále byly vyhodnoceny dotazníky pro zaměstnance, které zkoumaly styl manažera. Zaměstnanci měli ohodnotit manažera v podobných otázkách, ve kterých hodnotil on sám sebe. V podstatě šlo o zrcadlenou variantu určenou pro podřízené.

Vyhodnocení stylů vedení lidí proto bylo možné, díky zvoleným dotazníkům, jak z pohledu jeho podřízených, tak z pohledu samotného manažera.

5.1 Výsledky dotazníků

Manažer A

Manažer A je vedoucí pracovního týmu A, tedy mimonemocniční divize pro celou Českou republiku.

9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
18	30	14	20	14	13

Tabulka 5 – Manažer A
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že manažer A získal nejvíce bodů v oblasti 9+9. Tudiž manažer A má nejbližší k paternalismu, což znamená, že tento vedoucí kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol.

Vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance týmu A

Níže budou popsány a vyhodnoceny výsledky dotazníků určených pro zaměstnance. Jelikož dotazníky byly obsáhlé, budou zde uváděny pouze některé údaje

v tabulkách, přesto budou ve vyhodnocování zohledněny veškeré údaje vyplněné respondenty.

Pracovní prostředí

Motivovalo by mě	Počet odpovědí
uznání vedoucího	3
nabídka jazykových kurzů	
nabídka PC kurzů	
kariérní postup	1
zvýšení platu	4
více dovolené	
služební automobil, telefon	3

Vztahy na pracovišti	Počet odpovědí
přátelské	4
rivalita	
nezájem	
spolupracující	2

Tabulka 6 – Pracovní prostředí týmu A

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených odpovědí je možné konstatovat, že nejvyšší motivací pro zaměstnance jsou peníze, tedy zvýšení platu. Důležitým aspektem jsou také movité věci, jako je služební automobil či mobilní telefon. V neposlední řadě pak manažerovo uznání.

Na otázku, jak by zaměstnanci hodnotili vztahy na pracovišti, všichni odpověděli kladně – přátelské a spolupracující, což je určitě doprovázeno dobrými podmínkami k dosahování lepších výkonů.

V dalších otázkách se podřízení shodli na velkém využití své kvalifikace v práci. Za poslední měsíc byli od manažera všichni pochváleni za odvedenou práci. Co se týká sdělování informací na pracovišti, byly uváděny odpovědi od neutrální až po stoprocentní.

Pracovní činnosti

Pracovní činnosti	1	2	3	4	5	6
zajímavá práce				1		3
nové zkušenosti				1	1	2
realizace mých nápadů			1	2		1
uspokojení profesních potřeb			1		2	1
informovanost o úkolech				1	3	
smysluplnost mé práce				1	2	1
uvědomuji si zodpovědnost a cíl práce						4

Tabulka 7 – Pracovní činnosti týmu A

Zdroj: Vlastní zpracování

V další části dotazníku zaměstnanci hodnotili pracovní prostředí. Na většinu otázek byly kladné odpovědi. Práce se zdá být zajímavá a smysluplná, je zde možnost získání nových zkušeností, dobrá informovanost a také stoprocentní uvědomění si zaměstnanců vlastní zodpovědnosti. Spíše neutrální zpětná vazba byla získána u otázky týkající se realizace vlastních nápadů.

Osobnost vedoucího

Osobnost vedoucího	1	2	3	4	5	6
manažer mě dokáže nadchnout a motivovat			1			3
manažer umí dobře řídit náš tým					2	2
manažer dokáže na pracovišti držet disciplínu				1	2	1
jsm spokojen se stylem vedení manažera					1	3
manažer mi pomáhá a radí						4

Tabulka 8 – Osobnost vedoucího týmu A

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující částí bylo ohodnocení osobnosti vedoucího. Manažer je ve většině případů schopen motivovat své podřízené a je úspěšný ve své pozici řídit tým. Vedoucí si spíše dokáže udržet disciplínu na pracovišti a podřízení jsou pod jeho vedením spokojeni. Všichni členové se shodli na tom, že jim manažer pomáhá, radí a naslouchá.

Celková spokojenost

Celková spokojenost	1	2	3	4	5	6
vedoucího bych doporučil známému						4
práci pod vedoucím bych si vybral znovu					1	3
v práci jsem celkově spokojený				1	1	2
vedoucí je můj oblíbený manažer					1	3

Tabulka 9 – Celková spokojenost týmu A

Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním okruhem otázek byla celková spokojenost a vztah manažer-zaměstnanec. Každý z dotázaných by svého vedoucího doporučil známému a tři ze čtyř podřízených se shodli v tom, že by si svého vedoucího určitě vybrali znovu. Podřízení jsou v práci spíše spokojeni, což je určitě podpořeno tím, že právě jejich vedoucí je jejich oblíbeným manažerem.

Manažer B

Manažer B je vedoucí pracovního týmu B, tedy nemocniční divize pro Čechy.

9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
26	26	9	22	13	12

Tabulka 10 – Manažer B

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer B se nachází na pomezí dvou stylů – prvním z nich je týmový vedoucí, kdy je manažer orientován především na dosažení cíle, v kombinaci s druhým, a to paternalistou neboli vedoucím kombinujícím zájem o lidi s orientací na úkol.

Vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance týmu B

Níže budou popsány a vyhodnoceny výsledky dotazníků určených pro zaměstnance. Jelikož dotazníky byly obsáhlé, budou zde uváděny pouze některé údaje v tabulkách, přesto ve vyhodnocování budou zohledněny veškeré údaje vyplněné respondenty.

Pracovní prostředí

Motivovalo by mě	Počet odpovědí
uznání vedoucího	
nabídka jazykových kurzů	
nabídka PC kurzů	1
kariérní postup	1
zvýšení platu	4
více dovolené	
služební automobil, telefon	2

Vztahy na pracovišti	Počet odpovědí
přátelské	2
rivalita	
nezájem	
spolupracující	4

Tabulka 11 – Pracovní prostředí týmu B

Zdroj: Vlastní zpracování

Z první tabulky je patrné, že zaměstnanci jsou nejvíce motivováni penězi, ať už zvýšením platu, či jinými bonusy. Dva respondenti ze čtyř by uvítali výhody v podobě auta nebo telefonu. Pro jednoho člena by byl velkou motivací kariérní postup či extra PC kurz.

Podřízení si práci ve firmě užívají, vztahy na pracovišti byly z jejich strany hodnoceny pouze kladně. Panuje zde klidná a přátelská atmosféra.

Odpovědi na otázku, zda respondenti využijí svou kvalifikaci v praxi, byly na bodové škále 4, 5 a 6, z čehož vyplývá, že jim jejich kvalifikace v práci pomáhá. Během posledního měsíce byli dotazovaní za svou práci pochváleni, někteří od klienta, jiní přímo od manažera. Všichni se shodli na tom, že je komunikace v jejich týmu velmi otevřená.

Pracovní činnosti

Pracovní činnosti	1	2	3	4	5	6
zajímavá práce				2	1	1
nové zkušenosti				1	2	1
realizace mých nápadů			1	1	2	
uspokojení profesních potřeb			1		2	1
informovanost o úkolech			1	2	1	
smysluplnost mé práce				1	1	2
uvědomuji si zodpovědnost a cíl práce					1	3

Tabulka 12 – Pracovní činnosti týmu B

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce výše jsou zaznamenány odpovědi podřízených na otázky týkající se pracovní činnosti, kde se částečně rozcházejí. Práce je pro zaměstnance neutrální až zajímavá, mají pocit, že díky ní nabývají nových zkušeností. Odpovědi na otázky týkající se realizace nápadů a uspokojení profesní potřeby se pohybují kolem středu. Zaměstnanci jsou si spíše jisti smysluplností jejich práce a uvědomují si zodpovědnost, cíle práce a případné důsledky.

Osobnost vedoucího

Osobnost vedoucího	1	2	3	4	5	6
manažer mě dokáže nadchnout a motivovat			1	1		2
manažer umí dobře řídit náš tým				1	1	2
manažer dokáže na pracovišti držet disciplínu				2		2
jsem spokojen se stylem vedení manažera			1	1		2
manažer mi pomáhá a radí				1	2	1

Tabulka 13 – Osobnost vedoucího týmu B

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze odvodit, že dva členové týmu mají nepatrně odlišné názory na osobnost vedoucího než druzí dva členové. Dva zaměstnanci jsou s osobností manažera plně spokojeni, nic by neměnili. Naopak druzí dva si nemyslí, že by je manažer uměl správně namotivovat. Nejsou spokojeni s jeho stylem vedení a dle jejich názoru by měl lépe zvládat disciplínu na pracovišti.

Celková spokojenost

Celková spokojenost	1	2	3	4	5	6
vedoucího bych doporučil známému				1	1	2
práci pod vedoucím bych si vybral znovu			1		1	2
v práci jsem celkově spokojený				1	2	1
vedoucí je můj oblíbený manažer				1	2	1

Tabulka 14 – Celková spokojenost týmu B

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerovo chování k podřízeným je povětšinou hodnoceno kladně jako příjemné a spolupracující. Dotázaní by spíše neměli problém doporučit svého vedoucího známému, přesto jeden podřízený by si příště za vedoucího vybral raději někoho jiného a jeho oblíbenost manažera je na neutrální úrovni. Odpovědi nebyly zcela stoprocentní, ale celkově jsou členové týmu v zaměstnání spokojeni.

Manažer C

Manažer C je vedoucí pracovního týmu C, tedy nemocniční divize pro Moravu.

9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
26	29	14	17	15	7

Tabulka 15 – Manažer C

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer získal nejvíce bodů v oblasti 9+9, tudíž jeho dominantním stylem je paternalismus. Další vysoce bodovanou oblastí je týmový vedoucí orientovaný především na cíl.

Vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance týmu C

Níže budou popsány a vyhodnoceny výsledky dotazníků určených pro zaměstnance. Jelikož dotazníky byly obsáhlé, budou zde uváděny pouze některé údaje v tabulkách, přesto ve vyhodnocování budou zohledněny veškeré údaje vyplněné respondenty.

Pracovní prostředí

Motivovalo by mě	Počet odpovědí
uznání vedoucího	2
nabídka jazykových kurzů	3
nabídka PC kurzů	1
kariérní postup	
zvýšení platu	4
více dovolené	1
služební automobil, telefon	2

Vztahy na pracovišti	Počet odpovědí
přátelské	3
rivalita	
nezájem	
spolupracující	2

Tabulka 16 – Pracovní prostředí týmu C

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených odpovědí zaměstnanců vyplývá, že stejně jako pro předchozí týmy, je i pro tento tým největší motivací zvýšení platu. Dále respondenty více motivuje uznání vedoucího či nabídka jazykových kurzů.

Z další tabulky je možné vyčíst, že v celé firmě panuje pohodová atmosféra. Také zde respondenti vybrali pouze kladné odpovědi, vztahy na pracovišti se jim zdají být přátelské a spolupracující.

Dále se zaměstnanci shodují na tom, že jim jejich kvalifikace v práci pomáhá. Do práce chodí s nadšením, z práce převážně unavení, vyčerpaní, ale spokojení. Ani v tomto týmu si zaměstnanci nemohou stěžovat na nedostatek chvály či uznání.

Pracovní činnosti

Pracovní činnosti	1	2	3	4	5	6
zajímavá práce					1	3
nové zkušenosti					1	3
realizace mých nápadů			1		2	1
uspokojení profesních potřeb					4	
informovanost o úkolech				1	2	1
smysluplnost mé práce					1	2
uvědomuji si zodpovědnost a cíl práce					1	3

Tabulka 17 – Pracovní činnosti týmu C

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti týmu C jsou zodpovědní a práce se jim zdá být smysluplná a zajímavá, mohou při ní nasbírat nové zkušenosti. Zaměstnanci se rozcházejí v otázce realizace vlastních nápadů, kterou hodnotí neutrálně až pozitivně. Všichni členové se shodují v uspokojování jejich vlastních potřeb, a to s bodovým hodnocením 5 ze šesti.

Osobnost vedoucího

Osobnost vedoucího	1	2	3	4	5	6
manažer mě dokáže nadchnout a motivovat			1		2	1
manažer umí dobře řídit náš tým				1	2	1
manažer dokáže na pracovišti držet disciplínu				1	2	1
jsem spokojen se stylem vedení manažera			1	1	2	
manažer mi pomáhá a radí					1	3

Tabulka 18 – Osobnost vedoucího týmu C

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde se podřízení shodli na tom, že manažer dokáže pomoci, poradit a také je dobrým vedoucím týmu. Na otázku spokojenosti se stylem vedení manažera odpovídali neutrálně, avšak jeden člen si nepřipadá být správně motivován. Na otázku, zda si manažer dokáže udržet disciplínu, ale všichni zaměstnanci odpověděli kladně.

Celková spokojenost

Celková spokojenost	1	2	3	4	5	6
vedoucího bych doporučil známému				1		3
práci pod vedoucím bych si vybral znovu					1	3
v práci jsem celkově spokojený					2	2
vedoucí je můj oblíbený manažer					1	3

Tabulka 19 – Celková spokojenost týmu C

Zdroj: Vlastní zpracování

Z poslední tabulky je možné vyčíst, že všichni podřízení jsou spokojeni s manažerem jako takovým, ale také s chodem na pracovišti. Manažera hodnotí kladně, znovu by si ho vybrali jako svého vedoucího. Je to jejich oblíbený manažer a rádi by ho doporučili dalším.

5.2 Vyhodnocení manažerských stylů

V průběhu dotazníkového šetření byly zjištěny informace týkající se stylů vedení manažerů, které byly popsány výše. Jaký mají manažeři pohled na své dovednosti a schopnosti a jak pracují se svým týmem. Naopak díky dotazníku pro zaměstnance byly zjištěny názory na styl vedení nadřízených a pracovní prostředí. Dalšími zjištěnými údaji byly názory přímo na osobnost manažera a celkovou spokojenost podřízených. Níže budou uvedeny vyhodnocené styly vedení pro jednotlivé manažery.

Manažer A

Z vyhodnocených dotazníků pro manažery vyplývá, že se manažer aktivně zajímá o své podřízené, správně odvedenou práci umí ocenit a dokáže své podřízené pochválit. Stojí si za svým názorem, který umí prosadit, a s podřízenými jedná jako se sobě rovnými. Tento manažer poskytuje svému týmu dostatek pravomocí k plnění zadaných úkolů, ale přiznává, že jeho kontrola výsledků zadané práce není úplně důsledná, avšak svým podřízeným plně důvěřuje.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že se shodují s manažerovým sebehodnocením. Kdykoliv potřebují, dostane se jim od vedoucího pomoci. Se stylem vedení manažera jsou spokojeni. Tomu napovídá i fakt, že by si práci pod svým manažerem vybrali opětovně.

Zaměstnancům připadá jejich pracovní náplň zajímavá, avšak nedochází k úplné realizaci jejich vlastních nápadů či uspokojení profesních potřeb.

Manažer B

Z vyplněného dotazníku manažera B vyplývá, že manažer je akční a velmi se zajímá o potřeby a nápady svých podřízených. Věnuje jim svůj čas a dbá na správně provedenou kontrolu úkolů. V otázce prosazování vlastních názorů a neústupnosti už si však není tolik jistý. Za každý splněný úkol podřízené pochválí a rozdává takové úkoly, které nejsou časově náročné a nevyžadují plné zapojení řešitelů.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že jsou spokojeni s osobností manažera jako člověka, ale mají jisté výhrady k jeho stylu vedení. Shodují se na tom, že manažer je zde vždy pro ně, pokaždé je vyslechne, poradí a vše přizpůsobuje tomu, aby byla skvělá atmosféra na pracovišti. Co však pracovníky nenaplnuje, je malá motivace, neschopnost manažera udržet disciplínu na pracovišti či jednoduše zvladatelné úkoly. Tým jako celek funguje dobře, ale při správném vedení by mohl fungovat o několik desítek procent lépe. To je nejspíš i důvod toho, proč si polovina týmu není jistá, zda by si svého manažera vybrala opětovně za vedoucího.

Manažer C

Z dotazníku pro manažera lze říci, že manažer si je ve své pozici zcela jist, je svědomitý a práci vykonává dobře. Ihned řeší jakékoliv problémy a nedostatky. Manažer umí správně jednat se svými podřízenými, dokáže si prosadit svůj názor, je důrazný, ale jen málokdy nepříjemný. Svému týmu rozdává přiměřené až náročné úkoly, kdy ovšem přiznává, že občas je velice těžké splnit vše tak, jak má být.

Z dotazníků pro zaměstnance vyplývá, že by podřízení více ocenili zájem manažera o jimi prováděnou práci a je samotné. Zadané úkoly se jim zdají být sice náročné, ale smysluplné. Práce je pro ně zajímavá a vždy jsou perfektně informováni o úkolu. Přesto by spíše preferovali, kdyby se trochu polevilo na úkolech a čas byl věnován jim samotným, manažerovi a týmu celkově. Pro tým je velice důležitý vztah manažer-podřízený. V tomto

případě sice manažer své zaměstnance perfektně vede, ale nevěnuje jim více pozornosti a tím jsou podřízení demotivováni.

5.3 Návrh řešení

Na předchozích stránkách byly uvedeny výsledky dotazníků a vyhodnoceny styly vedení jednotlivých manažerů. Tyto zjištěné údaje byly nápomocny při sestavování návrhů doporučení pro danou společnost.

Manažer A

Manažerovi A bych doporučila věnovat více pozornosti svým podřízeným a také projevit větší zájem o jejich práci. Vzhledem k vedení, jakým manažer A přistupuje ke svým zaměstnancům, bych navrhla zavedení prvků přikazování. Důležité je přímé přidělení práce podřízeným a následná kontrola stavu práce, popřípadě konzultace. Hlavním bodem je zájem o podřízené a také uznání ze strany manažera za správně odvedenou práci.

Dále bych doporučila manažerovi A delegovat náročnější úkoly a celkově pracovní činnosti uzpůsobit možnostem pracovníků. Práce by měla odpovídat schopnostem zaměstnance a je důležité, aby úkoly podřízené zcela naplňovaly. Tím manažer docílí větších výsledků, podřízené popožene k lepším výkonům.

Také bych tomuto manažerovi navrhla zamyslet se nad možností využití formy flexibilního zaměstnávání, tzv. home office. Zaměstnanci měli zájem o vyšší plat či více dní dovolené. Práce z domova by tak mohla být jedním z nových bonusů. Zaměstnanec by zůstal doma, odváděl svou práci na vlastním notebooku a tím by si mohl uspořádat čas tak, jak by potřeboval. Pracovní dny ve stylu home office by mohly podřízeným částečně nahrazovat dovolenou, čímž by mohlo dojít i ke zvýšení jejich pracovního nasazení. Jen by bylo nezbytné určit počet těchto dnů pro práci z domova, pro začátek by to mohl být každý druhý pátek v měsíci.

Manažer B

Manažerovi B bych rozhodně doporučila pravidelné hodnocení zaměstnanců, a to nejlépe každý měsíc. Hodnocení by bylo formou neformálních rozhovorů a hlavním cílem by byla motivace zaměstnanců a zlepšení vztahů manažer-podřízený. Zaměstnanci by měli na těchto sezeních možnost vyjádřit své myšlenky, názory na pracovní úkony a také vyjádřit připomínky ke stylu vedení svého manažera.

Dalším doporučením vedoucím ke zlepšení vztahů na pracovišti by mohly být jazykové a PC kurzy. Manažerovi bych doporučila probrat tuto otázku s vyšším managementem a zjistit možnosti firemního vzdělání v oblasti cizích jazyků a IT. Firma by tím přinesla zaměstnancům další možnosti rozvoje, o které mají zájem, a tím by uspokojila jejich potřeby. Pokud se manažer pokusí podniknout kroky, které povedou k rozvoji vzdělání jeho pracovního týmu, rozhodně tím vzroste jeho vliv a přízeň u podřízených.

Neposledním zlepšením by mohla být manažerova schopnost lépe prosazovat své názory v týmu. Manažer je sice svými zaměstnanci respektován, ale rozhodně bych mu doporučila, aby si stál pevněji za svým názorem. Disciplína na pracovišti je velmi důležitá, a proto doporučuji, aby si více uvědomoval, že to on je tím vedoucím, a v případě potřeby by mohl vydat rozkaz, který by podřízení museli respektovat.

Manažer C

Manažerovi C, který jinak vede velice schopný tým, bych doporučila přeorganizovat čas a správně odhadovat možnosti svých podřízených. Manažer vykonává svou práci svědomitě a na sto procent, ale neuvědomuje si, že jeho podřízení třeba takové možnosti nemají, a tím tým jako celek trápí. Doporučuji tedy, aby si manažer před každým úkolem pečlivě rozvrhnul práci. Možným řešením by určitě bylo některé úkoly zjednodušit či rozdělit mezi více lidí. Také je zde určitě možnost poplat pomoc u jiných pracovních týmů ve společnosti.

Dále tomuto manažerovi navrhuji, aby se více věnoval svým podřízeným a snažil se zapojit do jejich života. Mohl by pro své zaměstnance pravidelně pořádat různé teambuildingy na stmelení týmu a lepší poznání sebe navzájem. Mezi takové aktivity by

mohly patřit například bowling, jednodenní zájezdy, lanová dráha či společná večeře. Dále by mohl zavést školení, která bývají povinná a většinou několikadenní. Celý tým by větší část školení řešil danou problematiku firmy a na poslední den by si například zaměstnanci přivezli kola a všichni by společně vyrazili na výlet.

I zde bych manažerovi C doporučila, stejně jako manažerovi A, aby se zamyslel nad pozitivy práce z domova (home office) a jejím zavedení. Zdá se, že podřízení mají dost práce a pravidelné home office dny by jim mohly vynahradit nedostatek dovolené a tím zlepšit jejich pracovní výkonnost.

Dalším doporučením by byla, stejně jako u manažera B, nabídka jazykových kurzů. Mohla by se řešit otázka plného financování kurzů firmou při splnění určitých obrátů či možnost domluvy financování formou půl zaměstnanec / půl firma.

6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na problematiku stylů vedení lidí ve společnosti. Cílem práce bylo poukázat na důležitost správného výběru stylu vedení lidí, zhodnotit používané styly vedení na konkrétních pozicích ve společnosti Lohmann & Rauscher a následně, dle zjištěných výsledků, navrhnout doporučení ke zlepšení.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou hlavních částí. V první části byly popsány teoretické poznatky týkající se problematiky vedení lidí ve společnosti z pohledu odborných autorů. Zde byly uvedeny hlavní rozdíly mezi řízením a vedením lidí, popis, jak by měl správný manažer vypadat, čtyři hlavní styly vedení lidí či koučink a motivace.

Tato teoretická část byla základem pro vypracování stěžejní části práce, části praktické. V úvodu této druhé části byla představena společnost, její hlavní zaměření a cíle, pracovní vztahy a také organizační struktura. Dále byla popsána profesiografie na pozicích Area Sales Manager a Sales Representative, které byly následně použity k vyhodnocování dotazníkového šetření.

Z analýzy výsledků získaných z dotazníků vyplývá, že všichni dotazovaní manažeři využívají jeden dominantní styl vedení lidí, a to styl demokratický. Ale v praxi, v kombinaci se zaměstnanci a odlišným zaměřením práce má tento styl zcela individuální dopad na každý tým. Dále bylo v rámci praxe zjištěno, že z hlediska postojů vedoucích k podřízeným lze ohodnotit jejich styl vedení jako styl Y.

Na základě vyhodnocení a porovnání výsledků byla navržena doporučení, jak lépe zvládat pozici manažera a vedoucího týmu v dané společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8.

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

DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-423-3.

HABERLEITNER, E.; DEISTLER, E.; UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1726-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-5605-45-7.

8 Přílohy

Dotazník pro manažery Posouzení stylů vedení lidí a jejich dopady na pracovní skupinu

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Alexandra Nečasová a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze. Tento dotazník je zaměřen na vyhodnocení stylů vedení lidí a jejich dopadů na pozorovanou skupinu. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity výhradně pro zpracování materiálů k mé bakalářské práci. Prosím o vyplnění pouze pravdivých odpovědí.

Předem děkuji za Váš čas,
Alexandra Nečasová

Cílem tohoto dotazníku je vyhodnotit Vaše chování a postavení v roli nadřízeného ke svým podřízeným. Výsledky testu dokáží určit styl vedení, který používáte.

Následuje 36 tvrzení, každé z nich je doprovázeno dvěma alternativami, které představují rozdílné postavení manažera. Vaším úkolem je rozhodnutí, ke které alternativě se přikláníte, a přiřazení bodů. Některé alternativy se Vám mohou zdát stejně přijatelné/nepřijatelné, avšak vždy se, prosím, rozhodněte, která alternativa je Vám bližší. U každého tvrzení je možné rozdělit 3 body a to v následujících kombinacích:

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

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

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

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

Ke správnému vyplnění je možné použít pouze uvedené kombinace. Myslete na to, že neexistují správné a špatné odpovědi. Výsledky by měly být odrazem Vašeho chování v danou chvíli. Dotazník byl vytvořen R. J. Blakem a J. S. Moutonem v roce 1987.

1. **Váš podřízený/á s vámi nesouhlasí, jak se zachováte:**
 - A. Změním postoj, abych udržel/a dobrou spolupráci.
 - B. Dohlédnu na to, aby podřízený/á příkazy splnil/a.
2. **Plánujete nějakou činnost a dostanete návrhy od podřízených, použijete:**
 - A. Návrhy, které se zdají být přijatelné, a poděkujete všem, kteří nějaký návrh přednesli.
 - B. Zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať jsou, nebo nejsou dobré.
3. **Podřízený/á přednese návrh, co je v rozporu s Vaším názorem:**
 - A. Návrh vyslechnu, ale prosadím správnost mého návrhu.
 - B. Podřízeného/podřízenou upozorním, že až budu jeho/její radu potřebovat, dám mu/jí vědět.
4. **Vedoucí, který/ která má nejlepší výsledky, je takový/á, který/á řekne podřízeným, co se od nich očekává:**
 - A. A toto tvrdě vyžaduje.
 - B. Ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.
5. **Podřízený/á s Vámi nesouhlasí:**
 - A. Nebudu prosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
 - B. Otevřu spor záležitosti a pokusím se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.
6. **Vedoucí, který/á skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že:**
 - A. Podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
 - B. S každým podřízeným probere úkol individuálně, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
7. **Vaši lidé se snaží dělat co nejméně:**
 - A. Tvrdě je popoženu, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
 - B. Nedá se s tím mnoho dělat.
8. **Aby si podřízený/á získal/a Vaše nejvyšší uznání, musí Vám hlásit:**
 - A. Věci, které potřebujete znát do hloubky, ať už jsou v pořádku, nebo ne.
 - B. Jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují Váš přímý zásah.
9. **Kontrola vykonávaná vedoucí/m by měla vypadat:**
 - A. Podřízené nechám, ať si dělají podle svého, a kontrola začne být nutná jedině v případě, pokud by se objevily kritické problémy.
 - B. Tak, že se provádí detailní hlášení.
10. **Podřízený/á s Vámi nesouhlasí, budete naslouchat, abyste porozuměl/a:**
 - A. Bodům, ve kterých jsme za jedno, stejně bodům, ve kterých se rozcházíme.
 - B. Bodům, ve kterých se rozcházíme, a potom pro vysvětlení podřízeného/podřízenou přesvědčím o správnosti mého názoru.
11. **Jak se zachováte v otázce řešení pracovního tempa zaměstnanců:**
 - A. Akceptuji pracovní tempo, které si podřízení zvolí sami.
 - B. Požádám podřízené, aby si sami stanovili své pracovní tempo, aby si tak vytvořili pracovní vztah ke své práci.
12. **Podřízený/á dostal/a speciální úkol, jaké budou Vaše kroky:**
 - A. Stanovím postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerování odchylek.
 - B. Rozdělím úkoly na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a mohl/a jsem přijmout případná opatření.

- 13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné:**
- A. Soustavně dohlížím na podřízené, což je v nejlepším zájmu, protože jim mohu pomoci vyhnout se chybám a nedostatkům v práci.
 - B. Chválím podřízené za dobře odvedené výsledky a zdržuji se kritiky.
- 14. Podřízený/á nesouhlasí s Vaším rozhodnutím:**
- A. Vysvětlím mu/jí důvody rozhodnutí a potom oznámím, že, ač je mi to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.
 - B. Oznámím podřízenému/podřízené, že rozhodnutí platí.
- 15. Nastala situace, kdy není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízené/ho s Vaším rozhodnutím:**
- A. Odložím toto rozhodnutí.
 - B. Potvrdím toto rozhodnutí a podřízené/mu dám na vědomí, že ocením, jestliže ho bude akceptovat.
- 16. Efektivní spolupráce s podřízenými můžete dosáhnout pomocí:**
- A. Jejich aktivní účastí při řešení problémů.
 - B. Tím, že jim dám najevo, že lidé jsou na prvním místě.
- 17. Při vedení pracovních porad:**
- A. Naslouchám podřízeným, abych získal/a jejich podporu, ale závěrečné rozhodnutí udělám sám/sama.
 - B. Dbám o to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.
- 18. Lidé budou lépe pracovat:**
- A. Jestliže se budu starat o jejich povzbuzování, vytváření dobrého klimatu v práci a celkové uspokojení z práce.
 - B. Jestliže bude jejich úsilí založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
- 19. Došlo k porušení předpisů:**
- A. Podniknu okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.
 - B. Nechám to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.
- 20. Hlavním účelem setkání s podřízenými je:**
- A. Stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
 - B. Poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.
- 21. Při plánování práce postupujete:**
- A. Stanovím individuální odpovědnost a každému jednotlivě řeknu, jak by měl svou práci udělat.
 - B. Setkám se s každým jednotlivě a práci naplánuji způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.
- 22. Jako vedoucí musím:**
- A. Pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto bych měl/a dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.
 - B. Dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiním podřízeným smysluplnější.
- 23. Jako vedoucí při hodnocení individuální výkonnosti:**
- A. Projevím uznání nad tím, co podřízený/á dělal/a, aby splnil/a to, co se od něj/ní očekávalo, a ujistím se, že podřízený/á chápe, co se od něj/ní očekává v budoucnu.
 - B. Provedu věcnou diskuzi nad fakty.
- 24. Cíle stanovuji:**
- A. Ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.
 - B. Jen tak vysoké, aby je byli podřízení ochotni přijmout.
- 25. Při disciplinárním řízení:**
- A. Jsem diplomatický a povzbuzuji podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.
 - B. Sdělují své výhrady a dohlížím.

26. Při hodnocení výkonnosti podřízené/ho:

- A. Zvažuji přednosti a nedostatky podřízené/ho, určuji slabá místa, která vyžadují zlepšení, a definuji, co dělá podřízený/á dobře.
- B. Ujistím se, že podřízený/á chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnu na tom, co bude cílem zlepšení.

27. Při sledování postupu práce podřízených:

- A. Podřízené nechávám pracovat samostatně, protože jestliže se objeví problémy, dozvím se to obvyklými cestami.
- B. Zůstávám s podřízenými v kontaktu a ujišťuji se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová:

- A. Pracovníkovi sdělím „co, kde a jak“, pracovníka povzbudím a vyjádřím víru, že se práci rychle naučí.
- B. Pracuji s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořím iniciativu pracovníka a podrobím kritice návrhy, jak měřit postup.

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

- A. Požádat je o pomoc, když nejsou cíle splněny.
- B. Ujistit se, že jsou cíle plněny hned od začátku.

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

- A. Abych jako vedoucí dostal/a dostatek informací, a na jejich základě udělám to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonávat.
- B. Aby se probírala rozhodnutí, jak by měla být práce udělána.

31. Při představení nadcházejících změn:

- A. Přesvědčivým způsobem poukážu na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůrazním výhody pro toho, když zaměstnanci spolupracují.
- B. Osobně poděkuji pracovníkům za podporu.

32. Podřízení nevykonávají práci určeným způsobem:

- A. Ponechám situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.
- B. Ukážu podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem, a požádám je o dodržování určeného postupu.

33. Mezi podřízenými se objevil konflikt:

- A. Zabráním zaujetí pozice, která by mohla spor podpořit.
- B. Ukončím konflikt a poděkuji lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Při plánování práce:

- A. Vtáhnu podřízené společným probíráním plánu, abych jim tak umožnil/a souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.
- B. Včlením do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35. Odpor ke změně zmírníte:

- A. Zdůrazním pozitivní aspekty změny.
- B. Změnu provedu jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Došlo ke sporu mezi Vámi a podřízeným/podřízenou:

- A. Společně s podřízeným/podřízenou otevřeně určíme příčiny sporu a vyřešíme je.
- B. Budu mít poslední slovo.

Do pole „Hodnocení“ запиšte číslo 1–6 (1 = zcela s výrokem nesouhlasím, 6 = zcela s výrokem souhlasím)

	Styl vedení manažera	Hodnocení
1	Aktivně se zajímám o názory mých podřízených.	
2	Většinou týmu zadávám úkoly, které jsou časově náročné a požadují plné zapojení řešitelů.	
3	Většinou se chovám zdvořile.	
4	Chválím podřízené za odvedenou práci.	
5	Umím prosadit svůj názor.	
6	Moje kontrola výsledků zadané práce je dostatečná.	
7	Vzniklé problémy řeším s klidnou hlavou a rozvahou.	
8	S podřízenými jednám jako se sobě rovnými.	
9	Na ostatní pracovníky jsem jen málokdy nepřijemný/á.	
10	Pevně si stojím za svým názorem a jsem neústupný/á.	
11	Svoji odbornost ve své práci zcela využiji.	
12	Svoji práci vykonávám dobře a svědomitě.	
13	Při poradách dokážu jen málokdy ubránit svůj nápad.	
14	Svému týmu poskytuji dostatek pravomocí k plnění zadaných úkolů.	
15	Jsem pracovitý/á, zapálený/á a vše aktivně řeším.	
16	Členům pracovního týmu v případě potřeby vždy ochotně pomohu.	

Zde, prosím, v poli „Hodnocení“ zaškrtněte správnou variantu a odpovězte na následující otázky.

	Údaje o Vás	Hodnocení
1	Pohlaví:	
	A. Žena	
	B. Muž	
2	Uveďte Váš věk:	
3	Vaše dosažené vzdělání:	
	A. Základní	
	B. Střední bez maturity	
	C. Střední s maturitou	
	D. Vyšší odborné	
	E. Vysokoškolské	
4	Zde uveďte obor svých studií:	
5	Zde uveďte svoji pracovní pozici ve firmě:	
6	Kolik let spolupracujete s manažerem?	

Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníku.
Alexandra Nečasová

Tabulka pro vyhodnocení stylu vedení v dotazníku pro manažery

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1			B		A	
2				A	B	
3		A	B			
4			A	B		
5	B					A
6				B	A	
7		A				B
8	A		B			
9		B				A
10	A			B		
11					B	A
12		B	A			
13		A			B	
14			B	A		
15		B				A
16	A				B	
17	B	A				
18	B				A	
19			A			B
20	A			B		
21			A		B	
22	B					A
23		A				B
24				A	B	
25		B		A		
26	B			A		
27					B	A
28	B	A				
29		B	A			
30	A		B			
31		A			B	
32				B		A
33		B				A
34		A		B		
35					A	B
36	A		B			
Celkem						

Zdroj: Šuleř (2008)

Návod na použití tabulky:

Do tabulky dosadíte číselné hodnoty z dotazníku. Číselné hodnoty sečtete. Nejvyšší bodová hodnota označuje dominantní styl vedení. Druhá nejvyšší hodnota označuje záložní styl vedení.

Dotazník pro zaměstnance

Posouzení stylů vedení lidí a jejich dopady na pracovní skupinu

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Alexandra Nečasová a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze. Tento dotazník je zaměřen na vyhodnocení stylů vedení lidí a jejich dopadů na pozorovanou skupinu. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity výhradně pro zpracování materiálů k mé bakalářské práci. Prosím o vyplnění pouze pravdivých odpovědí.

Předem děkuji za Váš čas,
Alexandra Nečasová

Cílem tohoto dotazníku je vyhodnotit chování a způsob jednání Vašeho nadřízeného. Nadřízeným pak rozumíme manažera nebo vedoucího Vašeho pracovního týmu.

Do pole „Hodnocení“ запиšte číslo 1–6 (1 = zcela s výrokiem nesouhlasím, 6 = zcela s výrokiem souhlasím)

	Styl vedení manažera	Hodnocení
1	Manažer se aktivně zajímá o mé názory.	
2	Manažerem zadané cíle jsou velmi náročné.	
3	Manažer se většinou chová zdvořile.	
4	Manažer mě chválí za odvedenou práci.	
5	Manažer s podřízenými jedná slušně a taktně.	
6	Manažer umí prosadit svůj názor.	
7	Manažer přísně kontroluje výsledky zadané práce.	
8	Manažer řeší problémy s klidnou hlavou a rozvahou.	
9	Manažer jedná s podřízenými jako se sobě rovnými.	
10	Manažer je jen málokdy příjemný.	
11	Manažer je ve svém oboru odborník.	
12	Manažer vykonává svoji práci dobře a svědomitě.	
13	Manažer je inteligentní a má dobré argumentační schopnosti.	
14	Manažer mi poskytuje dostatek pravomocí k plnění zadaných úkolů.	
15	Manažer je pracovitý, zapálený a vše řeší aktivně.	
16	Mohu se v případě potřeby na manažera kdykoliv obrátit.	

Cílem tohoto dotazníku je charakteristika Vašeho přístupu a tím vyhodnocení Vaší spokojenosti s prací.

Do pole „Hodnocení“ запиšte číslo 1–6 (1 = zcela s výrokem nesouhlasím, 6 = zcela s výrokem souhlasím) nebo označte Vámi vybranou variantu.

	Pracovní prostředí	Hodnocení
1	Svoji kvalifikaci v práci zcela využiji.	
2	Z následujících vyberte, co by Vás motivovalo ke zvýšení pracovního nasazení:	
	A. Uznání vedoucího	
	B. Nabídka jazykových kurzů	
	C. Nabídka PC kurzů, či IT technologií	
	D. Kariérní postup	
	E. Zvýšení platu	
	F. Více dovolené	
	G. Služební automobil (počítač, telefon)	
	H. Jiné (uveďte)	
3	Popište, jak se cítíte: (Uvádějte své emoce: unavený/á, znužený/á frustrovaný/á, ve stresu, šťastný/á, spokojený/á, nadšený/á, smutný/á, znechucený/á, plný/á života, těším se...)	
	Před příchodem do práce:	
	V průběhu pracovního dne:	
	Při odchodu z práce domů:	
4	Pochválil Vás někdo poslední měsíc za odvedenou práci:	
	A. Ne	
	B. Ano. Uveďte kdo ...	
5	Charakterizujte vztahy na pracovišti:	
	A. Přátelské	
	B. Rivalita	
	C. Nezájem	
	D. Spolupracující	
	E. Jiné (uveďte)	
6	V pracovním kolektivu si volně sdělujeme své názory.	

	Pracovní činnosti	Hodnocení
1	Moje práce mě zajímá.	
2	Mám možnost zde získat mnoho nových zkušeností.	
3	Mám možnost realizace svých nápadů.	
4	Práce uspokojuje moje profesní potřeby.	
5	Jsem dostatečně a včas informován o pracovních úkolech.	
6	Věřím ve smysluplnost své práce.	
7	Jsem obeznámen/a s cílem své práce a vím, za do zodpovídám.	

	Osobnost vedoucího	Hodnocení
1	Manažer mě dokáže nadchnout a motivovat k pracovním výkonům.	
2	Manažer umí dobře řídit náš pracovní tým.	
3	Manažer umí udržet na pracovišti vysokou úroveň disciplíny.	
4	Jsem spokojen/a se stylem vedení, který manažer využívá.	
5	Kdykoliv se na manažera mohu obrátit pro radu při řešení problému.	

	Celková spokojenost	Hodnocení
1	Charakterizujte svůj vztah s vedoucím:	
	A. Přátelský	
	B. Spolupracující	
	C. Nezájem	
	D. Rivalita	
	E. Jiné (uved'te)	
2	Svému známému bych doporučil/a práci pod svým vedoucím:	
3	S ohlédnutím, bych si práci pod mým vedoucím vybral/a znovu:	
4	V práci jsem celkově spokojený/á:	
5	Vedoucí mého pracovního týmu je můj oblíbený manažer:	

Zde, prosím, v poli „Hodnocení“ zaškrtněte správnou variantu a odpovězte na otázky.

	Údaje o Vás	Hodnocení
1	Pohlaví:	
	A. Žena	
	B. Muž	
2	Uved'te Váš věk:	
3	Vaše dosažené vzdělání:	
	A. Základní	
	B. Střední bez maturity	
	C. Střední s maturitou	
	D. Vyšší odborné	
	E. Vysokoškolské	
4	Zde uved'te obor svých studií:	
5	Zde uved'te svoji pracovní pozici ve firmě:	
6	Kolik let spolupracujete s manažerem?	

Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníku.
Alexandra Nečasová

